

# PROFESSIONE DIRIGENTE

www.federmanager.roma.it • info@federmanager.roma.it • Anno XVI • maggio 2018 • n°57

*speciale* **ASSEMBLEA 2018**

## INTELLIGENCE ECONOMICA STRUMENTO STRATEGICO PER I MANAGER 4.0

*Un'opportunità per il futuro di Roma e del Lazio*



# Chi SIAMO



Il 26 aprile 1945 “Sindacati provinciali e regionali dei dirigenti di aziende industriali danno vita ad una Associazione Nazionale, apolitica, autonoma e indipendente, con l’obiettivo, oltre che la tutela degli interessi degli associati, di porre al servizio della comunità le energie della categoria dirigenziale per contribuire alla ricostruzione economica e sociale del Paese.”

Dal 1945 viviamo accanto ai manager industriali le trasformazioni più rapide e rivoluzionarie del Paese. Siamo l’Associazione rappresentativa del Management di cui curiamo gli aspetti contrattuali, professionali, istituzionali, sociali e culturali.

“  
dal 1945  
protagonisti  
del domani

## IL NOSTRO IMPEGNO

### Istituzionale

Contribuiamo alla modernizzazione, alla ripresa economica e occupazionale, all’integrazione del Paese nel contesto globale.

### Sindacale

Offriamo un modello di relazioni industriali innovativo e coerente con la figura strategica del manager, stipuliamo contratti collettivi di lavoro, assicuriamo un modello di welfare che mette al centro il benessere individuale e collettivo.

### Sociale

Mettiamo a disposizione il nostro patrimonio di conoscenze ed esperienze per svolgere il ruolo di tutor e coach e valorizziamo il ruolo sociale del manager.



180 mila

DIRIGENTI, QUADRI  
E ALTE  
PROFESSIONALITÀ



## CI RIVOLGIAMO

A chi, in servizio, in pensione e inoccupato, vuole

*...essere ascoltato, crescere, innovarsi,  
sentirsi protagonista...*

...della propria carriera professionale e personale, del proprio essere manager per gli altri, in un sistema «Paese» che ha sempre più bisogno delle capacità, delle esperienze e del senso di responsabilità dei manager.



FEDERMANAGER  
ROMA

L’Associazione territoriale di riferimento  
per oltre **20.000** dirigenti di ROMA, FR, RI, VT

Aderiamo alla CIDA, Confederazione che rappresenta dirigenti, quadri e alte professionalità dei settori pubblico e privato.



# L'IMPORTANTE È FARE SISTEMA

Innanzitutto voglio esprimere ancora una volta la mia gratitudine ai colleghi che con il loro voto hanno riconfermato la fiducia a questa presidenza. In merito alla giunta, unica novità è nella commissione sindacale con il coordinamento di Paolo Parrilla, dirigente FS e presidente Assidifer. Ringrazio inoltre Renato Fontana, coordinatore nazionale Giovani Federmanager, che ha favorito l'avvicinamento con Claudio La Torre, di Erixon, al coordinamento Giovani Federmanager Roma. Quattro nuovi ingressi hanno parzialmente rinnovato il consiglio direttivo: Paola Perrone presidente dei Revisori nella passata consiliatura, Daria Piccioni dirigente di RFI, Renato Fontana dirigente Astral Spa, Sandro Neri già coordinatore Cordenel e Commissione Energia Federmanager. **Molte sono le sfide che ci aspettano e che affronteremo con la convinta determinazione di sempre insieme ai neoeletti Collegi di Revisori dei Conti e Proviriviri** presieduti rispettivamente della dott.ssa Maria Grazia Bertoni e della dott.ssa Maria Rosaria Cardaci.

## Le 4 grandi sfide

In particolare 4 sono le partite aperte.

**La prima è il Tavolo per Roma** voluto dal Ministro Calenda per risanare la situazione della Capitale attorno al quale noi, in quanto manager, siamo chiamati ad avere una parte attiva. In questa direzione va letta la istituzione delle Commissioni di Settore volute da Federmanager. Dei veri Think Thank che ci consentono di lavorare con i migliori esperti di settore per portare il contributo della dirigenza industriale italiana all'attenzione dei decisori politici. Un'altra importante sfida sarà il **Rinnovo del nostro Contratto collettivo del lavoro**, la cui scadenza è prevista per dicembre. In questo contesto intendiamo rinnovare il nostro appoggio alla Federazione Nazionale già da tempo a lavoro con la Commissione Lavoro e Welfare per un rinnovo soddisfacente. Un appuntamento importante anche perché il contratto è il

pilastro portante su cui poggiano quelle politiche bilaterali indispensabili per affrontare con successo un contesto di grandi cambiamenti come quello che stiamo attraversando. Il tutto continuando a contare sul contributo delle RSA e proseguendo il nostro impegno sul territorio per facilitare il dialogo con Confindustria, CONFABI e Istituzioni Locali.

**La terza partita è quella del lavoro**, per vincere la quale è importante continuare a supportare in modo costante i colleghi inoccupati e offrire una formazione continua a quelli occupati. Il nostro Piano "Industry 4.0 all inclusive" e "Be Manager" sono solo alcuni degli strumenti che Federmanager Roma ha messo a punto per aggiornare e certificare le compe-



**Giacomo Gargano**  
Presidente Federmanager Roma  
e Unione Regionale Dirigenti  
Industria Lazio

tenze dei nostri dirigenti industriali e per offrire una formazione mirata con l'obiettivo di sviluppare nuove professionalità richieste da una mercato in continua evoluzione.

**La quarta sfida sarà invece quella delle Pensioni**, tema su cui intendiamo tenere alta la nostra attenzione soprattutto dopo la sentenza della Corte Costituzionale che ha confermato il blocco della perequazione automatica. Tema su cui abbiamo ampiamente discusso sia nella

nostra sede di Milano sia in quella di Roma. Attivi saremo anche in tema di Welfare Su sanità, previdenza, formazione e politiche attive gli enti di sistema, sia quelli nati in casa Federmanager come ASSIDAI e Praesidium sia quelli di natura bilaterale come FASI, PREVINDAI, FONDIRIGENTI, GS FASI, FONDAZIONE IDI, FONDO DIRIGENTI PMI, FASDAPI, PREVINDAPI e PMI WELFARE MANAGER sono già strumenti validissimi, che l'organizzazione intende potenziare costantemente con l'intento di costruire un sistema di welfare primo in Italia.

## Obiettivo: fare sistema

Questi i punti su cui focalizzeremo maggiormente la nostra attenzione nei prossimi mesi. Ma non mancheranno occasioni di incontro e di confronto come quello in programma per il prossimo 20 Giugno, giorno in cui si terrà la nostra **annuale Assemblea dei soci** per l'approvazione del bilancio. Quest'anno il Convegno che seguirà è dedicato al tema: **Manager e intelligence economica**. Un'opportunità per ragionare insieme sull'internazionalizzazione dell'economia che ha visto molte nostre aziende passare in mani estere. Aceto Balsamico di Modena, Buccellati, Pininfarina, Risiko, Peroni e Brunello di Montalcino sono solo alcuni dei brand made in Italy finiti in mani estere, e ora la stessa fine potrebbe farla anche Melegatti. Ma ricorrere al protezionismo non aiuterebbe certo la nostra economia e le nostre imprese a crescere. La soluzione, piuttosto, è quella di essere aperti ma vigili, il che significa ricorrere in modo sistematico all'intelligence economica, sia a livello di Paese sia a livello di singola azienda. Di tutto questo e altro ancora discuteremo insieme a qualificati esperti ed economisti. Insomma, la carne al fuoco non manca, per questo è necessario far capire all'intera nostra categoria che è arrivato il momento di fare squadra, di unire le forze con l'obiettivo di cambiare marcia, dando una nuova organizzazione e linfa alle nostre aziende e nuova vita al nostro sistema paese. ✂

## Caro Collega,

per la prima volta, inviamo la nostra rivista, riservata tradizionalmente ai dirigenti iscritti a Federmanager Roma, anche a quei colleghi che negli anni non hanno ritenuto opportuno associarsi o confermare la propria adesione ma che, comunque, hanno espresso il proprio consenso a ricevere notizie sulle nostre attività. E' un tentativo, in coincidenza con lo svolgimento dell'Assemblea Annuale, per farci conoscere meglio e rendere nota l'attività e le iniziative che la nostra associazione svolge a tutela dei diritti e delle aspettative della categoria dei manager, molto spesso trascurata dalle istituzioni. Speriamo di avervi fatto cosa gradita e di aver attivato un proficuo dialogo da mantenere anche in futuro.

Giacomo Gargano

# UNA PROSPETTIVA PER IL MADE IN ITALY

di Stefano  
Cuzzilla

Presidente  
Federmanager



**P**ossiamo andar fieri delle performance straordinarie che il Made in Italy realizza sui mercati globali. Un po' meno del fatto che, salvo qualche eccezione, ci priviamo del piacere di veder valorizzata qui a casa nostra la ricchezza che nasce dalle piccole e medie imprese artigiane

italiane, apprezzatissime all'estero. Una di queste eccezioni è il **Salone internazionale del Mobile** che, con oltre 2.000 espositori, ha superato se stesso anche quest'anno, registrando il 26% delle presenze in più rispetto al 2017, provenienti da 188 Paesi. Con le sue manifestazioni a margine, tra tutte il Fuori-Salone, **Milano si è confermata capitale del design, polo di attrazione per i creativi di tutto il mondo, e motore di competitività per il Paese.**

Parto dai risultati di questa 57esima edizione per sottolineare il valore del comparto dell'arredo. Secondo gli ultimi dati forniti da FederLegno, il giro d'affari ha raggiunto i 41 miliardi di euro nel 2016. Anche questo segmento della manifattura è trainato dall'export con percentuali che sfiorano il 40%.

Al pari di altri emblemi del Made in Italy, il settore deve la sua affermazione al mix di creatività artigiana e spinta all'innovazione. Ormai è fuori discussione che **le aziende che innovano hanno più probabilità di aumentare il loro livello di internazionalizzazione.** Secondo alcuni però il settore del mobile è meno ricettivo di altri rispetto alla sfida digitale. Se togliamo l'interactive design e la domotica, il comparto del legno e dell'arredo guarda con interesse ad arte e design, non abbastanza all'innovazione di prodotto. Nell'era del 4.0 questa è invece una scelta obbligata per restare competitivi. **Lo ha dimostrato una ricerca recente del Politecnico di Milano che ha quotato in 185 milioni di euro il mercato del-**

**le soluzioni IoT per la cosiddetta "smart home".** Il potenziale di espansione di questa branch è notevole, soprattutto se consideriamo l'effetto traino che può generare su altre produzioni manifatturiere.

Anche in questo caso l'ago della bilancia lo farà il management. I brand del design italiano ormai si affidano a governance miste, italiane e straniere, che lavorano per capitalizzare il Made in Italy in un sistema globalizzato. **Le competenze manageriali sono fondamentali per ottenere il duplice obiettivo: conquistare i mercati internazionali senza rinunciare alla paternità italiana della produzione.**

Pertanto, dobbiamo continuare a investire sul talento e sulle capacità manageriali tentando di convincere il prossimo governo – se mai ci sarà – a continuare la programmazione di interventi pubblici a sostegno delle produzioni nostrane. Il piano straordinario per la promozione del Made in Italy approvato dal Mise all'interno dello Sblocca Italia è stato una valvola di propulsione per molte aziende italiane. L'estensione a tutto il 2018 dei bonus sui mobili, affiancato a quello sulle ristrutturazioni, rappresenta una buona notizia per supportare i consumi interni.

È fondamentale però che l'Europa sopperisca all'attuale incertezza del quadro politico italiano, portando avanti politiche che tutelino i marchi europei.

Non possiamo infatti ignorare le minacce al libero scambio che sono già una realtà nel caso della Brexit e una possibilità non tanto remota nel caso dell'America dei dazi di Trump. Per il Made in Italy i tre paesi partner più rilevanti sono ancora Francia, Stati Uniti e Svizzera, seguiti da un crescente presenza di Hong Kong, Cina, Turchia e Canada.

Per questo, la nostra manifattura, per quanto indipendente dai ragionamenti politici, merita il sostegno di politiche pubbliche adeguate. È importante che al Made in Italy siano date linee di investimento proiettate nel lungo termine su una direzione coerente.

“La prospettiva è guida e porta”, diceva Leonardo Da Vinci ai suoi allievi, “e senza questa nulla si fa bene”. ☞

“ Le competenze manageriali sono fondamentali per ottenere il duplice obiettivo: conquistare i mercati internazionali senza rinunciare alla paternità italiana della produzione. ”

**DIRETTORE EDITORIALE  
Giacomo Gargano**

Presidente  
Federmanager Roma  
e Presidente Unione  
Regionale Dirigenti  
Industriali Lazio

**DIRETTORE RESPONSABILE  
Domenico Alessio**

**SEGRETERIA DI REDAZIONE  
Irma Forleo  
Valeria Pulcinelli**

via Ravenna, 14  
00161 Roma  
tel. 06.4417081  
info@federmanager.roma.it

**COORDINAMENTO  
EDITORIALE  
FORFINANCE GROUP**

via Porpora, 14  
20131 Milano  
tel. 02.83418723

Autorizzazione  
del Tribunale di Roma  
n° 00012/94  
del 14/01/1994 -  
iscrizione ROC n°10103

**STAMPA**  
**Stamperia Lampo**  
via Adda, 129  
00198 Roma

**COPYRIGHT © 2017  
PROFESSIONE  
DIRIGENTE**  
Tutti i diritti sono riservati

Nessuna parte di questo pe-  
riodico può essere riprodotta  
con mezzi grafici e mecca-  
nici quali la fotocopiazione  
e la registrazione.

L'editore e gli autori non  
potranno in nessun caso  
essere ritenuti responsa-  
bili, a qualsiasi titolo, nei  
confronti di qualsiasi terzo  
per danni diretti o indiretti  
causati dalle informazioni  
contenute nel magazine.

<b>EDITORIALE</b>	
<b>L'importante è fare sistema</b> di Giacomo Gargano	<b>3</b>
<b>FEDERMANAGER</b>	
<b>Una prospettiva per il made in Italy</b> di Stefano Cuzzilla	<b>3</b>
<b>STATI GENERALI DELL'INTELLIGENCE ECONOMICA</b>	
<b>Intelligence e managerialità per una Internazionalizzazione strategica</b> di Carolina Parma	<b>6</b>
<b>FEDERMANAGER ROMA</b>	
<b>La cosa più importante</b> di Gherardo Zei	<b>14</b>
<b>PREVIDENZA</b>	
<b>Previdenza e Assistenza: sorelle siamesi (difficili) da separare</b> di Bruno Benelli	<b>16</b>
<b>FORMAZIONE</b>	
<b>Il 2017 un bilancio in positivo per la Formazione</b> di Carlo Poledrini e Mauro Marchi	<b>18</b>
<b>PREVIDENZA</b>	
<b>Previdendai apre ai familiari fiscalmente a carico</b> di Giuseppe Noviello	<b>20</b>
<b>ASSEMBLEA ANNUALE 2018</b> <b>FEDERMANAGER ROMA</b>	<b>Intelligence economica: strumento strategico per i Manager 4.0</b> <b>21</b>
<b>SANITÀ</b>	
<b>Sanità alla prova demografica</b> di Marcello Garzia	<b>25</b>
<b>L'INTERVISTA</b>	
<b>Al fianco di manager e imprese</b> di Armando Bianchi	<b>26</b>
<b>POLITICHE ENERGETICHE</b>	
<b>L'importante è fare sistema</b> a cura della redazione AIEE	<b>28</b>
<b>ALTERNANZA SCUOLA LAVORO</b>	
<b>ABC Digital : i nostri manager, il digital e l'alternanza</b> di Valentina Vangoni	<b>32</b>
<b>SALUTE</b>	
<b>La "best practice" del polo odontoiatrico</b> Il Polo Odontoiatrico del Centro Diagnostico Ostiense	<b>34</b>
<b>PREVENZIONE</b>	
<b>L'importanza dello screening genetico BRCA1 e BRCA2.</b> Casa di Cura Privata Villa Mafalda	<b>36</b>
<b>L'ANGOLO DEL LIBRO</b>	<b>38</b>
<b>NOTIZIE FEDERMANAGER ROMA</b>	<b>39</b>
<b>CONVENZIONI RISERVATE PER I SOCI FEDERMANAGER ROMA</b>	<b>40</b>
<b>SERVIZI AI SOCI FEDERMANAGER ROMA</b>	<b>42</b>

# INTELLIGENCE E MANAGERIALITÀ PER UNA INTERNAZIONALIZZAZIONE STRATEGICA

di Carolina  
Parma

**Rilanciare l'economia, crescere sui mercati esteri e attrarre capitali stranieri. Questi i tre obiettivi che i manager devono centrare per uno sviluppo del Paese duraturo, fondato su politiche mirate di crescita e innovazione. Per raggiungere dirigenti, imprenditori, istituzioni, organismi bancari e finanziari devono fare sistema e in tal senso riconoscersi in una struttura di Intelligence economica nazionale contribuendo alla sua implementazione e crescita.**

**R**icca di contenuti e spunti di riflessione è stata la III edizione de "Gli stati Generali dell'Intelligence economica", convegno organizzato a Roma lo scorso 18 e 19 aprile dal CeSIntES, Cento Studi in Intelligence Economica e Security Management dell'Università degli Studi di Tor Vergata, in collaborazione con Federmanager Roma. L'appuntamento, infatti, è stato un'interessante occasione di riflessione sui temi legati all'internazionalizzazione, fenomeno che nel tempo ha visto numerose aziende italiane finire in mano a organizzazioni straniere. Pirelli andata ai cinesi, Italcementi ai tedeschi e Telecom finita sotto la bandiera francese; ed anche il 2017 si è chiuso con il trasloco di ulteriori brand del made in Italy oltreconfine, come Acetum, principale produttore di aceto balsamico di Modena ed oggi sotto l'ombrello inglese di Associated British Foods, a Campari che ha ceduto i brand Lemonsoda e Crodo alla danese Royal Unibrew. Solo alcuni esempi di uno shopping estero in casa nostra che prosegue ormai da anni e che è destinato a continuare.

**Ma quanto può essere dannosa la perdita di aziende e di marchi italiani?** La risposta è poco o nulla a patto di portare avanti una politica di attrazione e valorizzazione degli investimenti stranieri che porti alla creazione e non al depauperamento della ricchezza del sistema Paese. Una strategia che ci porti a essere passionali nel voler difendere l'Italianità, ma lucidi nel cogliere i benefici e i vantaggi che possono arrivare dai capitali stranieri, come affermato durante l'evento romano da **Francesco Farina**, Direttore Esecutivo del CeSIntES.

E **Massimo Giannini**, Coordinatore

scientifico dello stesso Centro studi, ha sottolineato che alzare barricate protezionistiche non aiuterebbe certo la nostra economia né alimenterebbe la sua crescita. Al contrario, porterebbe solo all'isolamento con un conseguente impoverimento nel lungo periodo di tutto il sistema economico; mentre per far riprendere fiato alle nostre imprese, è importante metterle nelle condizioni di operare in modo efficiente su un mercato aperto, quindi in grado di competere a testa alta con le organizzazioni internazionali. **«L'economia funziona su tre principi: competizione, responsabilità degli individui e comportamento predatorio.** Gli investimenti esteri diretti sono quindi alla base della crescita e dello sviluppo delle economie e di trasmissione di know how», ha aggiunto Giannini, «perché il trading aumenta il Pil e il livello di benessere dei paesi che vi partecipano». Principi che costituiscono l'Abc della storia economica, ma che in Italia faticano ancora a prendere piede. Tanto che la nostra capacità di attrarre investimenti esteri sta perdendo appeal e le nostre imprese faticano ad avere quell'atteggiamento predatorio di cui parlava in precedenza Giannini.

A dare evidenza di quanto descritto sono i numeri, proposti nelle diverse relazioni e estratti dalle banche dati di Bureau van Dijk: sulle cessioni, che nel 2017 hanno visto le aziende estere fare shopping di imprese tricolore per un totale di 44,9 miliardi di euro, il 32% in meno rispetto al 2016; a fronte di un andamento mondiale che ha contenuto le perdite a un -3,2%.

Sulla concentrazione numerica di aziende con azionista di riferimento estero identificabile, con oltre il 75% delle imprese

(20.000 su 26.000) al nord Italia, a dare evidenza come osservato da Farina di un confine tra Nord e Sud che si sposta all'altezza dell'Umbria. «Non un bel dato perché è l'ennesima conferma di un paese che viaggia a due velocità». Sui valori generati dall'Investimento straniero che esprime oltre un milione e mezzo di dipendenti, e quasi dieci miliardi di imposte sul reddito corrente.

E le acquisizioni di aziende italiane oltreconfine non bilanciano l'asse. In base a una ricerca condotta da Kpmg in collaborazione con Borsa Italiana e Università Bocconi, infatti, nei primi 9 mesi del 2017 il mercato tricolore delle Merger&Acquisition, ha registrato 567 operazioni per un controvalore di 27 miliardi di euro, in riduzione del 31% rispetto ai 39,2 miliardi dei primi 9 mesi del 2016. A contribuire al calo è stato soprattutto il basso numero di grandi operazioni. Unica eccezione la fusione tra Luxottica e la francese Essilor, che da sola è valsa qualcosa come 24,3 miliardi di

euro. «**Gli imprenditori italiani faticano a muoversi sui mercati internazionali perché spesso non sono supportati in modo adeguato dalle strutture preposte a farlo**», ha commentato Giannini. «Ci vogliono più azioni di sistema e meno burocrazia, con attori che si muovono in maniera snella e veloce. In questo l'Italia ha molto da imparare dagli altri paesi europei e non», sostiene ancora Giannini.

Qualche passo avanti in questa direzione a dire il vero è stato fatto, come ha bene evidenziato durante il convegno **Stefano Nigro** a capo dell'Ufficio promozione e investimenti esteri di Ice: «Negli ultimi anni abbiamo lavorato molto per ottimizzare la governance della gestione degli investimenti e per promuovere il nostro Paese all'estero», ha spiegato l'esperto. «Abbiamo istituito un comitato per gli investimenti esteri in Italia che ha un duplice obiettivo. Primo: accertarsi che il progetto di investimento straniero venga portato a termine nel più breve tempo possibile. Secondo:

Francesco Farina  
*Direttore esecutivo  
di CeSIntES*



## UN APPUNTAMENTO PER CRESCERE

di Francesco Farina

Gli Stati Generali dell'Intelligence Economica sono un appuntamento annuo giunto alla terza edizione, interpretazione in chiave moderna dell'assemblea storica d'oltralpe e punto di riferimento per l'evoluzione culturale ed operativa della "funzione" intelligence economica nelle aziende e nelle Istituzioni italiane.

Anche in questa III edizione sono arrivati al tavolo scenari e fenomeni attuali che coinvolgono il Sistema Paese e le sue aziende, con relazioni, papers e discussioni sui benefici e criticità dell'Investimento straniero in Italia, e sulla attrattività del nostro Paese per il capitale straniero. Il messaggio finale di una intelligence economica che ci porti ad essere allo stesso tempo "passionali ma lucidi" ha voluto essere estrema sintesi di alcuni punti salienti che hanno caratterizzato relazioni, papers presentati, dibattiti aperti tra Accademia, FEDERMANAGER, ICE, Guardia di Finanza, Aziende e studiosi:

Il protezionismo e le chiusure nel lungo periodo depauperano i sistemi economici.

In un mercato aperto Istituzioni e regole condivise di sistema devono garantire la leale e corretta competizione per le aziende.

Investitori stranieri e Investitori nazionali hanno gli stessi obiettivi e le stesse esigenze, dove non arriva capitale italiano difficilmente arriva capitale estero

Non tutti gli Investitori sono uguali e l'intelligence economica deve avvicinare il fabbisogno di investimento alla tipologia di investitore più congeniale

L'attrattività italiana è limitata da troppi fattori invalidanti, quali instabilità politica, imposizione fiscale, burocrazia, corruzione, bolletta energetica etc.

L'investimento straniero in Italia segue e marca il trend di un'Italia a due velocità, producendo ricchezza per il sistema, ma concentrando questa

ricchezza nella parte alta dello stivale un sistema di intelligence economica deve supportare le policies per una crescita ed uno sviluppo armonico del paese nella sua interezza.

Un sistema di intelligence economica deve tutelare e creare opportunità per aziende da considerarsi strategiche oltre che "per decreto", per l'importanza ricoperta nella creazione di innovazione, produzione, occupazione e ricchezza del sistema paese le "governance" decisionali pubbliche e aziendali devono sempre più implementare e sviluppare funzioni di intelligence economica perché il processo di raccolta e analisi di informazioni avvicini sempre più la decisione strategica alle ragioni ed agli effetti della decisione stessa. Raggiunti pertanto gli obiettivi preposti, augurandoci di aver dato ulteriore umile contributo alla cultura ed implementazione dell'intelligence economica in Italia oltre che preziosi contenuti ai partecipanti presenti.

## IL SISTEMA DI INTELLIGENCE ECONOMICA

Fonte: CeSintES

Per sistema di Intelligence Economica si intende l'architettura organizzativa, la governance, l'insieme di regole e procedure, azioni, relazioni e pratiche finalizzate alla raccolta, alla condivisione e all'uso dell'informazione propedeutica alle decisioni strategiche.



identificare le normative sbagliate e proporre i cambiamenti allo scopo di facilitare i processi di investimento sia italiani sia esteri». In accordo con Invitalia, poi, l'Ice intercetta i possibili investitori esteri e li aiuta a capire l'offerta nel nostro Paese accompagnandoli nelle diverse fasi dell'investimento. «Il 70% del nostro lavoro è dedicato a portare i capitali stranieri in Italia», ha aggiunto Nigro. «Ma assistiamo anche gli imprenditori italiani intenzionati a fare operazioni di M&A oltrefrontiera».

### Bisogna imparare a fare più sistema

Operazioni senza dubbio importanti ma non sufficienti per rilanciare gli investimenti stranieri in Italia e quelli italiani all'estero. «Alla base di tutto ci devono essere politiche di sviluppo e innovazione mirate che in Italia mancano da 30 anni», avverte Giannini. «E non c'è tempo da perdere visto che le ultime proiezioni fatte a livello mondiale a dieci anni danno l'Italia al 20 posto nella classifica dei Paesi più sviluppati. Oggi siamo all'ottavo», ha poi aggiunto il docente.

Per attrarre più capitali diretti è necessario poi «lavorare per migliorare la nostra reputazione, aumentare il livello di sicurezza Paese, investire di più in ricerca e sviluppo e in formazione» ha sollecitato Giannini. E

**Giacomo Gargano**, da poco riconfermato presidente di Federmanager Roma, ha evidenziato come la formazione del personale in effetti sia strategica per aumentare la forza e la competitività delle nostre imprese sui mercati globali, a cominciare da quella dei manager e dei dirigenti. «Del resto il know how è da sempre il nostro punto di forza e lo conferma anche la nostra seconda posizione nella classifica Ue della produttività. Questo grazie soprattutto alle nostre Pmi che sono lo zoccolo duro del sistema economico made in Italy», ha detto Gargano. «E sono proprio loro che vanno sostenute maggiormente, che vanno fortificate per renderle meno aggredibili da parte degli investitori esteri». Per aiutare le Pmi in questa direzione Federmanager Roma, ha lavorato con Confindustria per verificare quali fossero le competenze necessarie per sostenere la loro crescita, specie quelle digitali, e ha messo a punto un progetto di formazione finalizzato alla certificazione delle competenze dei manager associati da offrire come referenza ad aziende o istituzioni. «Si tratta di un servizio di certificazione volontaria che attesta le competenze manageriali del singolo, studiato in collaborazione con RINA Services, società di certificazione leader italiano e internazionale, con cui Federmanager ha stipulato una convenzione», ha precisato Gargano. Un servizio che punta a valo-

rizzare il ruolo manageriale, ribadendo il rapporto di partnership tra i manager e il sistema industriale basato anche sulle competenze distintive. «Ci siamo focalizzati su 4 figure chiave: innovation manager, temporary manager, manager di rete ed export manager», ha incalzato Gargano. «Finora abbiamo certificato 208 dirigenti, ma saranno 300 entro la fine dell'anno».

### Protezione del sistema paese e delle aziende in primo piano

Aprirsi agli investimenti esteri non significa però chiudere gli occhi ed esporre aziende e Paese a pericoli che potrebbero compromettere la sicurezza economica e sociale. Una attenzione che sta crescendo non solo in Italia. «Da un anno l'Unione europea sta lavorando per trovare una forma di collaborazione tra i vari paesi Ue in grado di mettere in sicurezza il mercato del Vecchio Continente», ha detto **Stefania Gliubich** del CeSIntES. «A Bruxelles, infatti, si sta discutendo su una proposta di regolamento che preveda scambi di informazione e collaborazione tra gli stati membri rispetto agli investimenti diretti esteri escludendo quelli di portafoglio, quindi su attività greenfield e le M&A, che attualmente a livello europeo vengono controllati

dai singoli stati con strumenti di screening, previsti però solo da 12 stati membri su 28». Questo significa che c'è una grande disomogeneità dei livelli di controllo che espone il mercato europeo a operatori non sempre in regola o controllati. «Per questo si sta cercando di creare uno strumento legislativo di controllo omogeneo per il mercato Ue che oggi è quello più aperto in assoluto agli investimenti esteri, specie dopo la ventata protezionistica di Donald Trump e la conseguente guerra dei dazi», ha proseguito **Gliubich**.

### Golden Power, una norma a tutela delle imprese strategiche

L'Italia è tra i paesi che dispongono di uno strumento di screening degli investimenti esteri. Si chiama Golden Power ovvero la ex Golden Share, la norma che dà poteri speciali ai governi per intervenire in operazioni societarie che interessino aziende strategiche per la sicurezza nazionale. Il cambio di nome è anche un cambio di sostanza voluto dall'Unione europea e recepito in Italia con il decreto legge 15 marzo 2012, n.21, convertito con legge 11 maggio 2012 n. 56, con decreto legge n.148 del 2017 ad estenderne i poteri speciali. E' la nostra principale normativa a tutela delle imprese che operano in settori ri-

## LO SHOPPING DI MARCHI E AZIENDE ITALIANE NELL' ULTIMO DECENNIO

Fonte: CeSIntES

### moda e lusso

POLTRONA FRAU	→	USA (HAWORTH)
GUCCI	→	FRANCIA (KERING)
POMELLATO	→	FRANCIA (KERING)
KRIZIA	→	CINA (SHENZEN MARISFROLG FASHION)
BVLGARI	→	FRANCIA (LVMH)
FENDI	→	FRANCIA (LVMH)
PUCCI	→	FRANCIA (LVMH)
BOTTEGA VENETA	→	FRANCIA (KERING)
DODO	→	FRANCIA (KERING)
BRIONI	→	FRANCIA (KERING)
SERGIO ROSSI	→	FRANCIA (KERING)
ACQUA DI PARMA	→	FRANCIA (LVMH)
LORO PIANA	→	FRANCIA (LVMH)
BUCCELLATI	→	CINA (GANGTAI)
STROILI	→	FRANCIA (THOM EUROPE)
RAFFAELLA E GIGLIOLA CURIEL	→	CINA (REDSTONE)
COCCINELLE	→	COREA DEL SUD (E-LAND)

## LO SHOPPING DI MARCHI E AZIENDE ITALIANE NELL' ULTIMO DECENNIO

Fonte: CeSIntES



### alimentare

ALGIDA	→	UK-OLANDA (UNILEVER)	VALLE DEGLI ORTI	→	SVIZZERA (NESTLE')
PERNIGOTTI	→	TURCHIA (TOKSOZ)	PERONI	→	GIAPPONE (ASAHI BREWERIES)
CARAPELLI	→	SPAGNA (DEOLEO)	GROM	→	UK-OLANDA (UNILEVER)
BERTOLLI	→	SPAGNA (DEOLEO)	PASTA GAROFALO	→	SPAGNA (EBRO FOODS)
SASSO	→	SPAGNA (DEOLEO)	SAIWA	→	USA (MONDELEZ)
RISO FLORA	→	UK-OLANDA (UNILEVER)	GANCIA	→	RUSSIA (RUSTAM TARIKO)
INVERNIZZI	→	FRANCIA (LACTALIS)	STAR	→	SPAGNA (GBFOODS)
LOCATELLI	→	FRANCIA (LACTALIS)	FIORUCCI	→	SPAGNA (CAMPOFRIO FOOD GROUP)
GALBANI	→	FRANCIA (LACTALIS)	ACETUM SPA	→	UK (ASSOCIATED BRITISH FOODS)
PARMALAT	→	FRANCIA (LACTALIS)	ERIDANIA	→	FRANCIA (CRISTALALCO SAS)
SAN PELLEGRINO	→	SVIZZERA (NESTLE')	SEGAFREDO ZANETTI	→	THAILANDIA (CENTRAL GROUP)
BUITONI	→	SVIZZERA (NESTLE')	FATTORIE SCALDASOLE	→	FRANCIA (ANDROS)
PERUGINA	→	SVIZZERA (NESTLE')	RIGAMONTI	→	BRASILE (JBS SA)
MOTTA	→	SVIZZERA (NESTLE')	CAFFAREL	→	SVIZZERA (LINDT&SPRUNGLI)
ANTICA GELATERIA DEL CORSO	→	SVIZZERA (NESTLE')			

tenuti strategici - difesa e sicurezza nazionale - o che svolgono attività di rilevanza strategica nei settori dell'energia, dei trasporti e delle comunicazioni, ed oggi anche quelle ad alta densità tecnologica, indipendentemente dalla partecipazione diretta dello Stato nel loro capitale.

Una norma che, secondo Farina, può configurarsi come "prima pietra" di una intelligence economica europea, con gli Stati, o perlomeno i più grandi a confrontarsi una volta tanto nel trovare soluzioni comuni per la difesa delle aziende strategiche europee.

### Intelligence economica, una marcia in più

Ma sono anche le aziende non "strategiche" per decreto a dover essere tutelate, che, pur non rientrando nei settori soggetti a golden power, producono ricchezza, danno lavoro e prestigio, e sono anch'esse oggetto di interessi stranieri. Ed è qui che diventa determinate avere un sistema di intelligence economica efficiente e strutturato, "per supportare il decisore strategico nella definizione delle policies; classificare e regolamenta-

## LO SHOPPING DI MARCHI E AZIENDE ITALIANE NELL' ULTIMO DECENNIO

Fonte: CeSIntES

### industria tecnologica



INDESIT	→	USA (WHIRLPOOL)
DUCATI	→	GERMANIA (AUDI)
LAMBORGHINI	→	GERMANIA (VOLKSWAGEN)
TELECOM	→	FRANCIA (VIVENDI)
AVIO AERO	→	USA (GENERAL ELECTRIC)
EDISON	→	FRANCIA (EDF)
SAFILO	→	OLANDA (HAL Investments B.V.)
ACCIAIERIE LUCCHINI	→	RUSSIA (SEVERSTAL)
WIND	→	RUSSIA (VIMPELCOM)
PIRELLI	→	CINA (CHEMCHINA)
MERLONI	→	USA (WHIRLPOOL)

re gli investitori, implementare un sistema di protezione dei settori strategici (Golden Power); studiare le catene del valore dei settori economici; incentrare gli aiuti di Stato nei limiti imposti dalla Ue; come e quando innovare; come e dove deburocratizzare creando alternative; individuare e definire politiche di trattamento di anomalie che impoveriscono il sistema; incentivare le delocalizzazioni produttive», ha elencato Farina. E anche a tutela del beneficio aziendale l'intelligence economica ha un ruolo altrettanto importante che si intreccia e si integra con quella "istituzionale", «per identificare il know how strategico per la crescita da reperire all'esterno, verificare l'impatto della cessione nella catena del valore; verificare la sostenibilità dell'investimento nella catena del valore», ha completato Farina.

Il **Generale Paolo Poletti**, Presidente Sicuritalia Security Solutions, ha poi aggiunto: «Per le aziende in particolare la intelligence economica è uno strategico strumento di gestione perché consente di raccogliere dati e informazioni per individuare opportunità e minacce per lo sviluppo del business». E le minacce non mancano. «Il sistema Italia infatti è stato

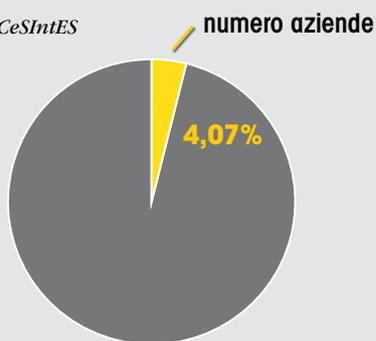
oggetto di azioni non sempre benevole da parte di investitori stranieri, specie a partire dagli Anni 90 fino al 2010, caratterizzati da numerose azioni predatorie», ha ricordato Poletti. Numerose infatti sono state in quel periodo le aziende tricolore finite nel carniere di colossi esteri come il Nuovo Pignone, acquisito dalla americana General Electric o le Acciaierie speciali Terni, inglobate nella tedesca ThyssenKrupp.

«Oggi è vero che le cose sono cambiate, tanto che nel 2017 i greenfield hanno rappresentato il 47% delle operazioni estere in Italia, ma ciò non toglie che in alcuni casi gli investimenti stranieri, nel medio periodo, non abbiano come obiettivo quello di acquisire un portafoglio, concentrare o riassorbire un'azienda, con tutte le conseguenze del caso», ha fatto presente Poletti. Motivo in più per rafforzare i sistemi di intelligence economica sia a livello Paese sia a livello aziendale.

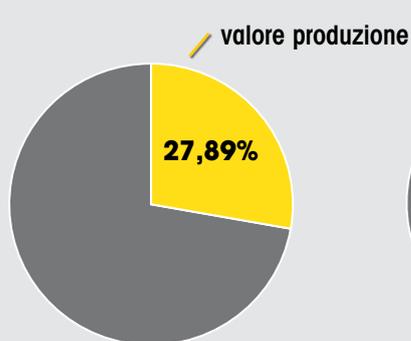
«Ma in Italia, soprattutto tra le Pmi non c'è ancora questa cultura. Anche perché le dimensioni aziendali ridotte spesso non consentono a queste organizzazioni di attivare un sistema di intelligence economica o di appoggiarsi a una consulenza esterna in ma-

## IL PESO DELLE AZIENDE CON AZIONISTA DI RIFERIMENTO STRANIERO

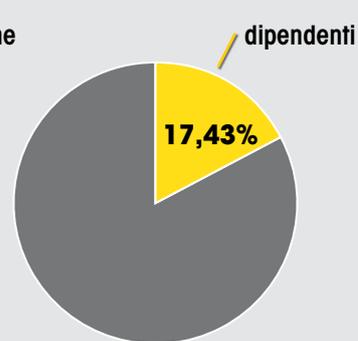
Fonte: CeSIntES



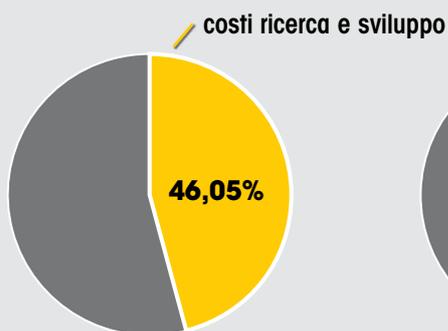
totale aziende italiane



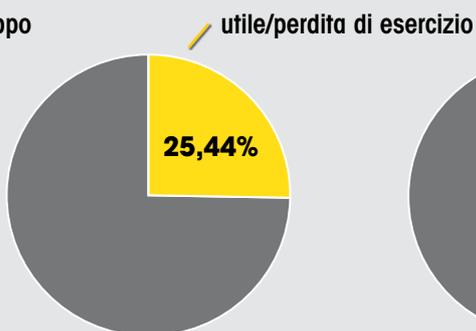
totale aziende italiane



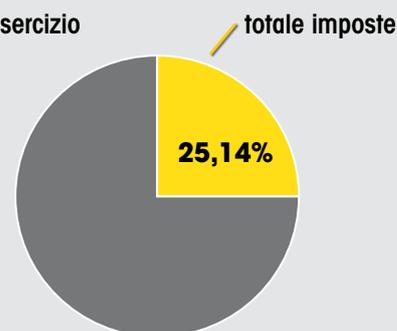
totale aziende italiane



totale aziende italiane



totale aziende italiane



totale aziende italiane

## MINACCE E OPPORTUNITA' DALL'INVESTIMENTO ESTERO....

### OPPORTUNITÀ

RISORSE FINANZIARIE  
 INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PROCESSO  
 INNOVAZIONE CULTURALE  
 APERTURA MERCATI INTERNAZIONALI

### MINACCE

Fonte: CeSIntES

CESSIONE SOVRANITÀ AZIENDALE  
 CESSIONE KNOW HOW DI PRODOTTO E DI PROCESSO  
 DESTABILIZZAZIONE CATENE DEL VALORE  
 (delocalizzazioni, trasferimento utili all'estero)  
 CONCORRENZA VS AZIENDE ITALIANE  
 SPECULAZIONE DI BREVE PERIODO  
 PERDITA «ITALIANITÀ»

teria perché troppo costosa», ha concluso Poletti. Ciò ovviamente non toglie il ruolo strategico della intelligence economica la cui funzione istituzionale e aziendale è nobile non tanto per la capacità di incrociare dati e informazioni, ma per la sua arte di analizzarli e trasformarli in decisioni pertinenti e strategiche.

Ma attenzione: «I dati da soli, infatti, non servono a nulla», ha precisato **Domenico Piscitelli** del Bureau van Dijk. «Solo sapendoli analizzare assumono un valore strategico. Una società come la nostra per esempio raccoglie dati e informazioni di società operanti in tutto il mondo, tanto che ci definiamo aggregatori di dati che poi strutturiamo per poi fornire informazioni a 360 gradi. In questo modo riusciamo a essere di supporto sia alla intelligence economica istituzionale sia a quella delle aziende».

### La Guardia di finanza a supporto dell'intelligence

Sulla sicurezza e competitività economica del sistema Paese gioca un ruolo di primo piano anche la Guardia di finanza specie per quanto riguarda l'affidabilità del sistema, la qualità del servizio offerto da parte dell'amministrazione finanziaria, la certezza delle norme tributarie, la leale e corretta competizione sui mercati, la vigilanza sulla proprietà industriale. «La Guardia di finanza è una risorsa a tutela del Paese», ha detto **Bruno Buratti**, Comandante Regionale Lazio Guardia di Finanza. «Anche perché il nostro ruolo negli anni si è evoluto. Oggi non siamo più solo polizia tributaria ma anche polizia economico finanziaria, diventando così a tutti gli effetti un attore di intelligence economica. In questa direzione va anche l'introduzione di nuovi istituti collaborativi che portano a una

## PERCHÈ UN INVESTITORE ESTERO DEVE PUNTARE SULL' ITALIA?

### PUNTI DI FORZA

QUALITÀ RISORSE UMANE/LAVORO QUALIFICATO  
 BRAND «MADE IN ITALY»  
 APERTURA AGLI INVESTIMENTI ESTERI  
 POSIZIONE LOGISTICA  
 ALTO TASSO INNOVAZIONE TECNOLOGICA  
 ALTO TASSO CREATIVITÀ (moda design)  
 TESSUTO PMI FACILMENTE SCALABILE  
 INCENTIVAZIONE A RICERCA E SVILUPPO

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Fonte: CeSIntES

INSTABILITÀ POLITICA  
 RAZIONAMENTO DEL CREDITO  
 IMPOSIZIONE FISCALE  
 BUROCRAZIA  
 CORRUZIONE  
 BOLLETTA ENERGETICA  
 TRASPORTI  
 INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO  
 TEMPI DELLA GIUSTIZIA CIVILE  
 SISTEMA FORMATIVO DISALLINEATO  
 BASSI TASSI DI «SEARCH & MATCH»

nuova fase costruttiva per le aziende e per il sistema Paese», ha aggiunto Buratti. «Come la nuova disciplina degli interpelli; l'introduzione dell'adempimento collaborativo; la codificazione delle nuove procedure collaborative per le imprese che effettuano investimenti in Italia con ricadute sull'occupazione; gli accordi preventivi tra amministrazione finanziaria e le imprese con attività internazionale». Tutti strumenti che aiutano a dividere le mele buone da quelle marce. Anche sul fronte della tutela dei brevetti e del made in Italy

la Guardia di finanza è molto attiva. «Diverse sono le attività che svolgiamo in questo ambito oltre ad avere creato in collaborazione con il ministero dello Sviluppo economico un portale anti contraffazione al quale tutte le aziende possono accedere per avere info e segnalare frodi. Del resto la nostra ricchezza è il brand made in Italy che dobbiamo tutelare facendo più sistema», ha concluso Buratti evidenziando che la tutela dei comportamenti e le sanzioni sono fondamentali per proteggere gli attori di un mercato aperto. ☒

Massimo Giannini  
*Coordinatore  
 scientifico  
 del CeSIntES.*



## PER VINCERE SUL MERCATO GLOBALE L'ITALIA DEVE SPECIALIZZARSI

### Aprire o chiudere i confini nazionali agli investimenti esteri?

«La teoria economica e l'evidenza empirica dibattono da decenni sulle due possibili forme di commercio internazionale: il protezionismo e il libero mercato», risponde il professor Massimo Giannini, Coordinatore scientifico del CeSIntES. «Tuttavia, la tesi protezionistica ha ben pochi vantaggi, se non nelle fasi di "decollo" delle economie. All'opposto è ben noto nella teoria economica che la libera circolazione delle merci induce un effetto di "specializzazione" produttiva tra paesi che genera un più alto livello di benessere per tutti i partecipanti allo scambio, rispetto ad una economia chiusa. L'intuizione è molto semplice, e per questo molto antica (siamo a metà del 1700): se un paese produce il bene A in maniera più efficiente del bene B, allora è meglio che rinunci alla produzione di B, che può essere acquistato da un paese terzo, e si concentri sulla produzione di A che "scambierà" con il bene B prodotto in un altro paese. Alla fine del gioco, entrambi ricevono più benessere di quanto avrebbero fatto producendo in proprio entrambi i beni. La chiave è quindi nei divari di produttività esistenti tra le produzioni dei vari beni all'interno di una economia.

L'Italia deve specializzarsi in quei settori dove la produttività dei fattori è maggiormente premiante. Quindi, stando ai dati Istat sulla produttività totale dei Fattori, nel periodo 2009-2016 i settori trainanti sono stati: industria (in particolare la manifattura), l'agricoltura, logistica e trasporti e i servizi alle attività finanziarie e assicurative».

### Dei tre elementi da lei indicati come basilari per il funzionamento di un sistema economico: competizione, responsabilità degli individui e comportamento predatorio, qual è quello più assente nel nostro Paese?

Spiace dirlo ma tutti e tre. Questo ovviamente non vuol dire che non esistano imprenditori coraggiosi, innovativi, e sufficientemente "aggressivi" sui mercati ma sono casi isolati. Il "capitalismo" italiano (soprattutto quello della grande impresa) non ha mai brillato per managerialità, visione e posizionamento strategico. Complice anche una politica industriale assente e un ruolo troppo spesso di sostegno da parte dello Stato. Manca inoltre un concetto di "Sistema Paese", cioè di una strategia di sviluppo e valorizzazione dell'impresa italiana nel mondo. Spesso gli imprenditori che tentano di conquistare nuovi mercati sono lasciati soli, senza un ausilio strategico, giuridico, di comunicazione da parte del loro

Paese, cosa che non accade per i nostri principali competitor europei (quali Francia e Germania). Vi è anche da dire che la dimensione piccola delle nostre imprese certo non aiuta la penetrazione sui mercati. Scontiamo ancora un tessuto industriale fatto prevalentemente di piccole e medie imprese che hanno ovviamente molte più di difficoltà di apertura rispetto alle grandi

### Che fare per migliorare il sistema Italia?

Semplicemente adottare le riforme che l'Europa chiede. Riduzione della burocrazia (principale fonte di inefficienza nel nostro Paese), investimenti in capitale umano e formazione, riduzione della pressione fiscale, progressiva riduzione del debito pubblico, mercato del lavoro flessibile congiuntamente ad un sostenibile sistema di sicurezza sociale, mercato dei capitali fluido che porti liquidità alle imprese con continuità, evitando periodi di "crunch". In pratica, mettiamo gli imprenditori al centro delle economie e lasciamogli fare il loro mestiere senza strangolarli. Una vecchia legge dell'economia dice che l'offerta crea la propria domanda; è l'impresa che genera il valore che viene assorbito dalla collettività sotto forma di consumo e investimento. Non l'inverso come spesso politici e apprendisti stregoni fanno credere.

# LA COSA PIÙ IMPORTANTE



di Gherardo Zei  
Vice Presidente  
Federmanager  
Roma

➔ **Privilegiati?** Forse un tempo, ma oggi i dirigenti industriali sono la categoria più debole e ingiustamente trattata tra tutte quelle del mondo del lavoro. Se vado indietro con la memoria a quando, per la prima volta, ho varcato il cancello di un'azienda, ricordo un mondo del lavoro del tutto diverso. Ricordo che le aziende erano delle famiglie, che i dirigenti erano personaggi stimati e che, a contropartita delle responsabilità e dei risultati, avevano i loro vantaggi. In quel clima noi giovani ci siamo impegnati per fare carriera, ma quando siamo arrivati alla meta tutto era cambiato.

**Gli stipendi del middle management** sono sempre più schiacciati su quelli dei livelli impiegatizi più alti, le tutele contrattuali sono più basse di quelle delle altre categorie di lavoratori e le responsabilità sono aumentate al punto che i dirigenti sono diventati una specie di "capro espiatorio" di tutti i problemi della società umana e del mondo del lavoro. Solo chi opera "sul campo" si può rendere conto di quale spaventosa burocrazia sia stata costruita sulle normative di tutela, come ad esempio quella della sicurezza sul lavoro e, di recente, in "salsa europea", quella della privacy.

In questo mondo contemporaneo in cui la legalità si è trasfigurata nella più gigantesca burocrazia di tutti i tempi, ciascuna azienda ha - tra l'altro - sindacati, società di revisione, organismi di vigilanza e tante altre sovrastrutture così tanto cariche di formalismi che ogni impresa deve impegnare grandi risorse, sia umane che economiche, per presidiare tutti questi "sistemi di tutela" ai quali di sostanziale è rimasto molto poco tranne il fatto che, tra miliardi di adempimenti spesso contraddittori, qualsiasi cosa succeda, ci sarà sempre una "carta" che manca da qualche parte per incuria di qualcuno (quasi mai un dirigente) e ci sarà anche un dirigente personalmente responsabile di tale mancanza, di solito per quella strisciante "responsabilità oggettiva" che consiste nel fatto di "non avere vigilato". Ma nelle sue più di dieci ore al giorno di lavoro il dirigente industriale si deve anche impegnare a difendere quel poco di guadagno aggiuntivo che ormai gli è rimasto rispetto alle altre categorie di lavoratori, perché la sua retribuzione è legata - ogni anno di più - a "premi di risultato" sempre più stringenti, e rispetto ai quali talvolta impallidisce il "cottimo" contro cui lottavano gli operai per difendere i loro diritti di lavoratori.

**E quando l'azienda è in difficoltà**, ovvero quando il posto del dirigente le serve per collocare qualche altra persona, ecco che l'azienda può mandare via il dirigente con maggiore facilità rispetto agli altri dipendenti. E negli ultimi anni abbiamo visto quanti colleghi sono stati messi fuori da un giorno all'altro e abbandonati a se stessi con le famiglie a carico e con il miraggio della pensione distante anche più di dieci anni.

Già raggiungere la pensione. Ma ormai non basta nemmeno questo. La nostra categoria è sotto attacco a trecentosessanta gradi. Infatti anche per i colleghi pensionati comincia a "suonare la campana". Talk Show da macelleria sociale sono pieni di mezzi figuranti che urlano come pazzi che bisogna mettere un tetto generalizzato alle pensioni, in dispregio dei versamenti effettuati dai colleghi dirigenti con soldi propri nel corso di decine di anni. Ma tutti sappiamo che sui conti dell'INPS gravano prestazioni che di previdenziale hanno solo il nome, perché se viene erogato un trattamento palesemente non commisurato ai versamenti, ovvero in assenza totale di versamenti, questo trattamento è una liberalità assistenziale e tale rimane anche se im-



propriamente viene chiamato pensione.

Esaminando questa situazione drammatica in cui come dirigenti ci veniamo a trovare, io giungo a due conclusioni.

**La prima conclusione** è che noi siamo sotto attacco non come singoli individui ma come categoria e veniamo colpiti in tutte le nostre espressioni. Veniamo colpiti come dirigenti in servizio, veniamo colpiti come colleghi che perdono o hanno perso il lavoro e veniamo colpiti come colleghi pensionati.

**La seconda conclusione** è che non possiamo più permetterci di attendere. E' vero che grazie alla nostra capacità di lavoro riusciamo, molto spesso, a garantire ancora una vita serena alle nostre famiglie e - molto di più - a garantire tutto il PIL al nostro Paese. Ma ormai è una corda tirata al massimo che potrebbe spezzarsi da un momento all'altro. E se noi affondiamo è il Paese che affonda. Come dirigenti sappiamo cosa significa prendere una decisione difficile dopo aver trascorso una notte insonne. E oggi dobbiamo decidere di reagire prendendoci tutti i rischi calcolati che ciò comporta. La cosa più importante da fare è quella di uscire dal nostro riserbo e rivendicare le nostre ragioni. Nella "tonnara" dei Talk Show dobbiamo essere pronti a sostenere le nostre buone ragioni con la testa alta e lo sguardo dritto davanti perché chi dice la verità non ha niente di cui avere paura. Dobbiamo comunicare con tutti i

mezzi individuali e collettivi di cui disponiamo e ripetere come un "mantra" le verità fondamentali. Dobbiamo dire che le nostre pensioni in proporzione ai versamenti (effettuati con soldi nostri) sono le più basse di tutte le altre categorie di lavoratori, che i nostri colleghi vengono espulsi dal mondo del lavoro con meno tutele degli altri lavoratori e che anche i nostri stipendi, in relazione alle responsabilità assunte ma anche semplicemente in relazione alle ore lavorate, sono, al giorno d'oggi, tutt'altro che principeschi.

Il fatturato prodotto dalle aziende commerciali e industriali di questo Paese

paga tutti i servizi pubblici e, per intero, tutti gli stipendi della pubblica amministrazione italiana e i dirigenti industriali sono la cabina di regia di questo motore e non bisogna avere nessuna vergogna a dire questa cosa che è semplicemente l'oggettiva verità. Ci hanno insegnato in famiglia che bisogna fare il proprio dovere senza chiedersi cosa avremo in cambio. E' un insegnamento molto bello e moralmente giusto. Ma ogni cosa ha il suo limite e oggi questo limite è stato raggiunto e, per il bene nostro ma soprattutto del Paese, è giunto il momento di reagire tutti insieme unendoci in Federmanager. Questa è la cosa più importante. ☒

**"Riaffermare il senso del dovere nell'interesse comune"**



# PREVIDENZA E ASSISTENZA

## SORELLE SIAMESI (DIFFICILI) DA SEPARARE



di Bruno Benelli

*Esperto previdenziale*

### → La macchina pensionistica cammina con il freno a mano tirato.

Arranca, perde colpi, surriscalda le ruote, è continuamente dal meccanico per la costante e ripetuta messa a punto del motore. Ma se non si sblocca il freno è tutto inutile. E la macchina diventa squilibrata nel rapporto costi/prestazioni.

Tutta colpa dei famelici pensionati che non si accontentano mai e chiedono sempre di più a un legislatore pronò ai loro voleri? Niente di più falso, o quanto meno visione del problema parziale che non mette a fuoco le singole componenti del costo di una macchina che trasporta sempre più viaggiatori, più della metà dei quali non paga il biglietto.

### Sistema da ripulire

Usciamo dalla metafora per affermare chiaramente che il sistema pensionistico sta affogando nelle torbide acque di un assistenzialismo che, colpendo qua e là, snatura ogni bilancio, ogni sana politica di raggiungimento dei risultati. Correvano gli anni '80 del secolo scorso e le persone più avvertite tra studiosi e politici ammonivano il legislatore a intervenire per "ripulire" il sistema dalle pesanti scorie dell'assistenza, che, se fatta - e va ovviamente fatta -, deve essere iscritta nel bilancio dello Stato, e a carico di tutta la popolazione.

Parole al vento. Si rispondeva con un'alzata di spalle: a che vale la separazione, dal momento che lo Stato deve comunque assistere il cittadino bisognoso? Il problema è un falso problema, ideare due bilanci separati fa lo stesso: abbiamo a fine anno sempre l'identica conclusione. Come diceva Totò: è la somma che fa il totale. E il totale è che ogni anno lo Stato deve immettere nelle esangui bisacce delle pensioni più di 100 miliardi di euro.

### La museruola alle rivendicazioni

Le argomentazioni sono suggestive e a prima vista non prive di logica. Ma qui non siamo dalle parti di Shakespeare per il quale "c'è del metodo" nella follia di Amleto. Qui siamo nella paranoia, e il metodo logico prospettato è solo quello di mettere la museruola alle rivendicazioni dei pensionati agitando lo spettro del default del sistema.

Rivendicazioni che vengono messe a tacere - sia pure con fatica perché non è facile convincere milioni di ex lavoratori, che avranno pure poca o nulla dimestichezza con gli arzigogoli dei bilanci, ma fessi non sono - prospettando un'angosciosa situazione pronta a deflagrare, e cioè l'eccessivo costo delle pensioni, che ci fa toccare tristi primati in Europa. E non lo dice solo l'Inps e l'Istat, lo certificano enti internazionali (Ocse, Eurostat, Ecofin). E se lo dicono loro c'è da crederci.

### La diritta via

Ma è proprio così? Secondo noi proprio no, o quanto meno non proprio nelle dimensioni prospettate. Il difetto di questa allargata visione europea e occidentale sta nel manico. Se in Italia si dice che le pensioni costano, ad esempio, 100 è del tutto convincente che Eurostat dica che le pensioni in Italia costino 100.

E proprio su questo 100 noi vogliamo inserire due domandine. E' proprio certo che le pensioni costino 100 allo Stato? E questo 100 da quali voci è composto? Rispondere in modo corretto a questi due interrogativi ci consente di incamminarci sulla "diritta via" che, come quella di Dante, viene smarrita se non è costruita lontana da ogni selva oscura.

### Spesa netta, quasi tre punti in meno

Risposta al primo interrogativo: per essere trasparenti e onesti è necessario che la

## INPS 2017



spesa pensionistica venga depurata dall' imposta Irpef. Hai voglia a dire: spendo 100 se poi 20/25 euro li recuperi attraverso il fisco! Coerenza e verità vogliono allora che si dica: spendo 75/80. E questa semplice operazione di aritmetica (nella realtà si parla di un tesoretto di ben 45 miliardi) ci toglie dalla vetta dei paesi troppo magnanimi con i pensionati e ci riporta più vicini alla media dell'Unione europea.

Si parla di un abbassamento della spesa netta di quasi tre punti (esattamente 2,8). Non è poco, anzi è molto: dal 15,7% di incidenza sul prodotto interno lordo la spesa reale per pensioni scende al 12,9%.

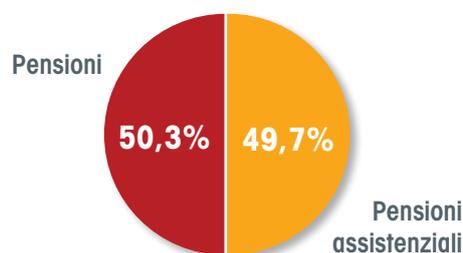
### Aumento dell'età minima

Si dice anche che il sistema non è né sarà mai sotto controllo, in quanto cresce il numero dei pensionati e la misura media delle pensioni. D'accordo sulla seconda parte: entrano nel circuito lavoratori con più alti periodi contributivi e di conseguenza aumentano le rate di pensione. Poco d'accordo sulla prima parte: nel primo trimestre 2018, è un esempio, Inps registra un calo del numero delle pensioni liquidate. Merito dell'aumento dell'età minima pensionabile delle donne dipendenti e autonome del settore privato, mentre resta uguale all'anno precedente il numero delle pensioni anticipate.

### Confini incerti

Risposta al secondo interrogativo: diamo il giusto peso alla spesa per assistenza e diciamo chiaro e forte che è stimata in circa 95 miliardi complessivi. In realtà l'osservatorio sulle pensioni 2017 dell'Inps parla di 21 miliardi. C'è quindi una forte differenza, a riprova - lo dobbiamo dire per amore della verità che in genere non è mai bianca o nera - che definire con certezza i confini dell'assistenza non è per nulla agevole. Que-

## ISTITUTO DI PREVIDENZA 2017



sto perché si discute sulla natura di questa o di quella spesa.

### Integrazione al minimo e contributi figurativi

Prendiamo ad esempio l'integrazione al trattamento minimo delle pensioni, che viene riconosciuta a chi ha diritto a una pensione bassa (sotto i 507 euro al mese) per avere versato pochi contributi, e ha pochi o nulli redditi personali e coniugali. Ebbene, questa integrazione (alla quale si aggiungono in molti casi ulteriori maggiorazioni sociali) è previdenza o assistenza? Per molti è assistenza, per la Corte costituzionale è previdenza. Tanto è vero che partendo da questo assunto Palazzo della Consulta riconosce l'integrazione al superstite di un pensionato cui l'Inps l'aveva pagata in vita. Incredibilmente in questo caso l'integrazione trasmigra da una persona all'altra non tenendo più conto della posizione reddituale del ricevente.

E alle contribuzioni figurative (che costano un occhio della testa) riconosciute in mille occasioni a chi per qualche motivo non sta lavorando (cassa integrazione, malattia, infortunio, servizio militare, congedi per assistenza, ecc.) quale classificazione diamo?

### Pensioni al 1° gennaio 2018

Al di là di questi interrogativi, comunque di vitale importanza, c'è di fatto che al 1° gennaio 2018 l'Inps paga 17.886.623 pensioni, di cui 3.907.487 assistenziali, cioè invalidità civile, indennità di accompagnamento, pensioni e assegni sociali. Spesa complessiva: 200,5 miliardi, di cui 179,6 per le gestioni previdenziali (e sulla "impurità" di questa voce pesano peraltro gli interrogativi di prima). Nel 2017 l'Istituto di previdenza ha liquidato 1.112.163 pensioni, di cui la metà (esattamente 49,7%) per assistenza, alle quali sono stati pagati 10,8 miliardi di lire, vale a dire il 5,4% della spesa complessiva. ☒

**I conti della previdenza sociale sono inquinati dalle spese sempre più pesanti per l'assistenza. Con un bilancio unico, nel quale sono registrate tante voci che non riguardano direttamente le vere pensioni costruite con i contributi versati dai lavoratori, resterà sempre squilibrata l'incidenza del sistema sul prodotto interno lordo. A voce tutti, o quasi, concordano con la necessità di separare i due corpi con un attento intervento chirurgico, ma poi non si trova mai la sala operatoria per l'operazione.**

# IL 2017 UN BILANCIO IN POSITIVO PER LA FORMAZIONE



di Carlo  
Poledrini

*Presidente  
Fondirigenti*



Mauro  
Marchi

*Consigliere  
d'Amministrazione  
Fondirigenti*

L'anno 2017 si è evidenziato come un anno decisamente positivo per la formazione. Se nel 2015 solo 4 imprese su 10 facevano formazione, nel 2017 le imprese che ne hanno capito l'importanza sono passate a 6 su 10 ; questo ci avvicina moltissimo alla media Europea di 7 su 10 recuperando così un gap impensabile fino a due anni fa.

Mentre nelle Grandi Aziende, da un'intervista con i Top managers, gli argomenti importanti per la formazione variano dallo sviluppo della leadership alla innovazione passando per lo sviluppo dei propri collaboratori - accrescendo così il valore delle imprese e dei manager ; nella Piccola Impresa riveste un ruolo importante la transizione dall'analogico al digitale, la gestione delle risorse umane, la capacità di negoziazione, l'innovazione e ultima ma non ultima la strategia di impresa che gioca un ruolo sempre più importante nella internazionalizzazione delle Imprese.

In questo quadro il 2017 è stato particolarmente impegnativo per FONDIRIGENTI, denso di attività e risultati positivi ottenuti nonostante un quadro regolamentare di certo non favorevole per un'organizzazione privata, espressione del mondo dell'impresa e del management. A fronte

della completa applicazione del Codice degli Appalti, siamo stati in grado non solo di adeguarci rapidamente alla nuova regolamentazione, ma anche di ampliare, in termini qualitativi e quantitativi, la portata della nostra azione a supporto della formazione dei dirigenti, dell'innovazione e della managerializzazione del Paese.

L'azione di Fondirigenti, in coerenza con le indicazioni del Comitato Promotore (Confindustria e Federmanager) e del Piano Nazionale Industria 4.0, si è focalizzata sulla promozione delle condizioni di contesto e sulla formazione per la transizione dall'analogico al digitale delle imprese e dei manager. Altri ambiti d'azione prioritari hanno riguardato l'avvio di un rinnovamento della comunicazione e dell'immagine per massimizzare la trasparenza, il coinvolgimento e la partecipazione degli aderenti, il tutto su forte impulso della compagine Federmanager in seno al Cda.

Possiamo vantarci di essere stato il primo Fondo a stanziare risorse dedicate alla formazione su Industria 4.0, contribuendo all'aggiornamento delle competenze dei tremila manager ai quali il Piano governativo affida un ruolo fondamentale. Abbiamo destinato 2,7 milioni di Euro ad una serie di iniziative strategiche promosse

direttamente dal Fondo in collaborazione con i Soci sui temi della cultura digitale (Digital Innovation Hub, Check up aziendali e In-formazione), dei Rapporti alta formazione/imprese, della Riqualficazione professionale e delle Start up. La complessità dell'iter burocratico dovuto all'applicazione della normativa sugli appalti, non ha ci ha impedito di attivare 20 iniziative che coinvolgono oltre mille dirigenti in nove regioni italiane e nel settore della meccanica. Le ricadute concrete dei progetti sul "valore" delle nostre imprese e dei nostri manager, saranno di particolare importanza per il Fondo che ne trarrà le necessarie indicazioni per la rilevazione dei fabbisogni e la messa a punto dei futuri Avvisi.

La strategia di supporto all'innovazione è stata realizzata anche attraverso un deciso investimento in Avvisi: l'Avviso 3/2016, promosso alla fine del 2016 e l'Avviso 1/2017, promosso nel luglio scorso. Le risorse complessivamente messe a bando sono state pari a 11,5 milioni di Euro. Contestualmente è stato rendicontato l'Avviso 1/2016 che ha comportato rimborsi per più di 15 milioni di euro. I risultati confermano la bontà dell'opzione strategica: oltre 1.100 piani formativi, 2.500 dirigenti per circa 180mila ore di formazione,



richieste di finanziamento per importi mediamente pari a 2,5 volte delle risorse stanziare e un aumento della qualità delle proposte progettuali. Anche il conto formazione ha registrato positivi risultati, con 861 piani rimborsati, per 8,5 milioni di Euro.

Nel complesso, il valore delle attività realizzate è stato pari a 28 milioni di euro. Rispetto all'esercizio precedente, si è registrato un consistente aumento dei rimborsi per piani e un contestuale contenimento delle spese di gestione.

Sul fronte istituzionale, Fondirigenti ha partecipato ad un'audizione presso la

Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato della Repubblica sugli investimenti del Fondo a supporto della cultura digitale e sulle principali problematiche legate all'applicazione della normativa sugli appalti ai fondi interprofessionali.

Anche le attività di promozione sono state numerose. Oltre ai 25 incontri di ascolto sui territori, ricordiamo l'Impact Report, presentato in occasione della settimana europea della formazione continua, che ha permesso di evidenziare i vantaggi concreti per gli aderenti: dall'aumento del 12% della produttività

aziendale (certificato da uno studio pubblicato dalla Berkeley University su data base Fondirigenti), all'effetto leva sugli investimenti in risorse umane (+180%).

Per continuare a garantire questi livelli di servizio ai nostri aderenti, è importante continuare il percorso di chiarificazione sulle modalità di gestione dei Fondi. Le recenti linee guida ANPAL sono una condizione necessaria, ma non sufficiente. È auspicabile una revisione "strutturale" della legge istitutiva dei Fondi per aggiornare il quadro normativo di riferimento a distanza di diversi anni dall'avvio del sistema. Per questo è indispensabile l'azione di Confindustria e Federmanager, i nostri Soci, ai quali vanno i nostri più sinceri ringraziamenti e la disponibilità ad una leale collaborazione per la realizzazione del comune obiettivo di contribuire alla competitività e alla managerializzazione delle imprese. ☞

**Il conto formazione: Per la formazione del proprio management, ogni azienda aderente può disporre delle risorse costituite dallo 0.30% del monte salari trasferite dall'Inps sul proprio conto aziendale.**



# PREVINDAI APRE AI FAMILIARI FISCALMENTE A CARICO

Lettera  
del Presidente  
agli iscritti



di Giuseppe  
Noviello

Presidente  
Previdai

Dal 2 maggio 2018 è possibile iscrivere a Previdai i familiari fiscalmente a carico, ha comunicato il Presidente del Fondo Giuseppe Noviello in una lettera, inviata recentemente agli iscritti, che riportiamo di seguito.

*...Questo risultato va incontro alle numerose richieste dei nostri iscritti e aggiunge un nuovo e rilevante tassello alla gamma di servizi che il Fondo mette a disposizione dei propri associati.*

*E' una opportunità di grande rilievo in quanto consente di entrare a far parte della previdenza complementare in giovane età, laddove, e riteniamo sia nella maggioranza dei casi, l'iscrizione riguarderà i figli, usufruendo così in prospettiva delle agevolazioni collegate alla anzianità di appartenenza al Fondo.*

Inoltre, permetterà alle giovani generazioni di familiarizzare con il mondo della finanza, con la costituzione di un percorso previdenziale che potrà rivelarsi prezioso nel prosieguo della futura vita lavorativa, anche in presenza di forme diverse di partecipazione alla previdenza di base, contribuendo in modo significativo alla formazione di

una situazione pensionistica soddisfacente. *Non nascondo, continua il presidente, infine la soddisfazione di poter assicurare ai nostri giovani, tramite Previdai, la miglior tutela e maggiori benefici, così come il Fondo ha sempre fatto negli anni a favore dei propri iscritti.*

Previdai ha realizzato una specifica procedura via web per l'iscrizione dei familiari fiscalmente a carico, attivabile dall'area riservata dei dirigenti iscritti, che guida il dirigente attraverso gli adempimenti del caso.

Per rendere ancor più agevole il processo, il Fondo ha predisposto anche un Vademecum in cui sono riportati schematicamente i passaggi della procedura che sarà disponibile sul sito del Fondo.

Sono stati aggiornati anche lo Statuto e la Nota Informativa, reperibili nella sezione Normativa del sito.

*Confido, conclude il presidente, che questa iniziativa incontri il favore degli iscritti e consenta di valorizzare ancor di più l'immagine di Previdai e anche della nostra organizzazione.* ☒





FEDERMANAGER  
ROMA

DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI ROMA FROSINONE RIETI VITERBO

# ASSEMBLEA ANNUALE 2018



FEDERMANAGER ROMA

## INTELLIGENCE ECONOMICA STRUMENTO STRATEGICO PER I MANAGER 4.0

*Un'opportunità per il futuro di Roma e del Lazio*

ROMA

20 GIUGNO 2018

HOTEL QUIRINALE  
via Nazionale, 7 - 00184 ROMA

## L'Assemblea Annuale di FEDERMANAGER ROMA

è convocata il **20 giugno 2018** alle ore 8.00 in prima convocazione  
e alle ore 14.30 in seconda convocazione presso  
**HOTEL QUIRINALE** via Nazionale, 7 - 00184 Roma



## PROGRAMMA

- Light lunch di benvenuto **Ore 13.45**
- Registrazione dei partecipanti **Ore 14.30**

---

### PARTE PUBBLICA

**Ore 15.00 - 17.00**

- Tavola Rotonda

#### **Intelligence economica:**

#### **strumento strategico per i manager 4.0**

un'opportunità per il futuro di Roma e del Lazio

- 
- Coffee Break

---

### PARTE RISERVATA AI SOCI

**Ore 17.30**

- 
- Relazione del Presidente
  - Premiazione dei Colleghi con 50 anni di iscrizione
  - Illustrazione del Bilancio Sociale 2017, del Bilancio di Esercizio 2017, del Budget 2018 e delibere conseguenti

# ASSEMBLEA ANNUALE 2018

FEDERMANAGER ROMA



**HOTEL QUIRINALE**  
VIA NAZIONALE 7 - 00184 ROMA

☎ 06 4707  
@ info@hotelquirinale.it  
[www.hotelquirinale.it](http://www.hotelquirinale.it)

**Il sottoscritto** .....

Impossibilitato ad intervenire all'assemblea ordinaria di Federmanager Roma, indetta per il 20 giugno 2018 presso HOTEL QUIRINALE via Nazionale, 7 - 00184 Roma,

**delega a rappresentarlo il Socio:**

Sig. ....  
*Cognome e Nome*

Roma, lì ..... firma .....

N.B. A norma dello Statuto sociale (art. 11, comma 1) partecipano all'Assemblea con diritto di voto gli Associati in regola con il versamento dei contributi al 31 dicembre dell'anno precedente lo svolgimento dell'Assemblea stessa. Ciascun Socio potrà essere portatore di non più di 3 deleghe (art. 11, comma 2).

**ASSEMBLEA**  
**ANNUALE** 2018  
**FEDERMANAGER ROMA**

**INTELLIGENCE  
ECONOMICA  
STRUMENTO STRATEGICO  
PER I MANAGER 4.0**

*Un'opportunità per il futuro di Roma e del Lazio*

R O M A

**20 GIUGNO 2018**

HOTEL QUIRINALE  
via Nazionale, 7 - 00184 Roma



FEDERMANAGER  
**ROMA**



DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI ROMA FROSINONE RIETI VITERBO

---

---

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma  
Tel. 06 4417081 - Fax 4404705  
[www.federmanager.roma.it](http://www.federmanager.roma.it)  
[info@federmanager.roma.it](mailto:info@federmanager.roma.it)

---

---

# SANITÀ ALLA PROVA DEMOGRAFICA

La Banca d'Italia lo dice senza mezzi termini: se in Italia continua l'attuale crisi demografica, entro vent'anni la nostra economia potrebbe crollare in maniera inesorabile. L'allarme è contenuto in un "occasional paper" pubblicato in questi giorni: "Negli ultimi 25 anni e con ogni probabilità nel futuro, la demografia ha dato e darà un contributo diretto sensibilmente negativo alla crescita economica". Per più di un secolo dall'Unità, la percentuale di popolazione oltre i 64 anni, pur crescendo, si è attestata in Italia su livelli inferiori alla metà della popolazione più giovane (quella che ha meno di 15 anni). Dal secondo dopoguerra, ma soprattutto dalla fine degli anni Ottanta, si è assistito, invece, a un progressivo mutamento strutturale che ha condotto la popolazione più anziana a superare quella più giovane verso la fine dello scorso secolo, fino a diventare pari al 165% della popolazione tra 0-14 anni. Le prospettive, secondo lo studio di Banca Italia, sono di un'altra crescita del rapporto associata a un aumento dell'età media di oltre 5 anni tra il 2017 e il 2016.

Sono numeri che devono far riflettere, specialmente se raffrontati all'impatto che avranno sulla cura della salute e sulla qualità di vita. Già oggi un italiano su due, se vuole curarsi, è costretto a mettere mano al portafogli e pagare medicinali, visite, esami di laboratorio e ricoveri ospedalieri. E non stiamo parlando soltanto dei ricchi con redditi a sei zeri. Infatti, dei 35 milioni di italiani che hanno pagato, circa due terzi dispone di un reddito basso o medio, è affetto da malattie croniche e, in molti casi, non è autosufficiente e dunque nella impossibilità di guadagnare. Il conto di questo per così dire "autofinanziamento", come abbiamo già riportato, è presto fatto: quasi 40 miliardi di euro dei quali appena 5 coperti da strumenti sanitari integrativi collettivi, il resto (35 miliardi) escono direttamente dalle tasche dei nostri concittadini.

L'invecchiamento della popolazione, di cui

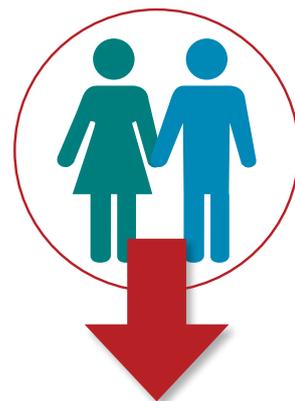
parlavamo all'inizio, provoca la cronicizzazione delle malattie e l'incremento del tasso di dipendenza dai farmaci che, detto per inciso, costano parecchio e vanno pagati. Ecco perché l'orizzonte non appare roseo. L'ultima rilevazione Istat disponibile riporta una spesa sanitaria pro capite pari a 2.404 euro l'anno, ma il dato statistico grezzo racconta solo una parte della realtà: una cospicua fetta d'italiani, infatti, oltre a sborsare di tasca propria i soldi per curarsi, finanzia anche il Servizio sanitario nazionale, ma non tutti; dal calcolo, infatti, vanno esclusi i 20 milioni di persone che a vario titolo non fanno la dichiarazione dei redditi e altri 10 milioni che dichiarano un reddito inferiore a 7.500 euro e, quindi, non versano l'Irpef. In altri termini ciò vuol dire che sui restanti 30 milioni si scarica un onere quasi doppio rispetto alla media censita dall'Istat. Il nostro auspicio è che, prima o poi, si riesca a mettere mano ad una riforma fiscale in grado di garantire equità e controlli efficaci per tutti i cittadini. Allo stesso tempo appare indispensabile accrescere l'informazione a tutti i livelli sulle possibilità offerte dalla copertura sanitaria integrativa che, come secondo pilastro del sistema sanitario, rappresenta un'opportunità per mantenere stabile la spesa pubblica. Il welfare state, infatti, è cambiato negli ultimi anni e sempre nel verso di una riduzione delle prestazioni gratuite. Il rischio di scoprire all'improvviso di dover affrontare spese importanti e impreviste è sempre in agguato. La tutela offerta dalla sanità integrativa può essere invece la strada da percorrere per non trovarsi impreparati e soli ad affrontare l'emergenza. E' nostro dovere impegnarci nella diffusione di questi temi e dei vantaggi che un'assistenza sanitaria integrativa, regolata e controllata, può offrire per aiutare la sopravvivenza del Servizio Sanitario Nazionale basato sui principi dell'universalismo e dell'uguaglianza dei cittadini di fronte alla cura della salute, bene primario e insostituibile dell'intera umanità. ✂



di Marcello  
Garzia

*Presidente  
Fasi*

**Negli ultimi  
25 anni e con  
ogni probabilità  
nel futuro, la  
demografia ha  
dato e darà un  
contributo diretto  
sensibilmente  
negativo  
alla crescita  
economica**



# AL FIANCO DI MANAGER E IMPRESE

Intervista al  
direttore generale  
di 4.Manager,  
Fulvio D'Alvia



di Armando  
Bianchi

Consigliere  
Federmanager  
Roma

**Su quali presupposti si basa la costituzione di 4.MANAGER, il nuovo organismo voluto da Confindustria e Federmanager?**

4.MANAGER è un'Associazione che nasce per volontà di Confindustria e Federmanager, per promuovere insieme la crescita competitiva del sistema produttivo, rafforzando le competenze presenti in azienda. Guardando la fotografia economica del Paese, negli ultimi quindici anni, la crescita e la produttività delle aziende italiane sono rimaste in soffe-

renza: una delle ragioni è il deficit di competenze manageriali che colpisce in particolare le Pmi, che da sole rappresentano oltre il 94% delle imprese italiane. Infatti, secondo le stime dell'Inps, tra il 2008 e il 2016 il numero di manager italiani in azienda si è ridotto di circa il 5%, con picchi del 14% nel Mezzogiorno e dell'8% nel Nord Est del Paese.

**Qual è la mission di 4.MANAGER?**

L'Associazione intende rispondere alle esigenze presenti e alle sfide future del contesto industriale italiano. Nelle intenzioni delle parti istitutive vi è la volontà di farne un punto di riferimento del "sistema" nella diffusione e crescita qualitativa della managerialità nelle imprese italiane, favorendo l'innovazione e la competitività.

L'Associazione si muove anche nell'ambito delle politiche attive, che sono interpretate secondo l'approccio europeo che parla di workfare invece che di welfare, in modo da creare le giuste condizioni per evitare la fuoriuscita dal mondo del lavoro dei manager e favorire il loro eventuale (re)inserimento.

**Qual è il ruolo delle strutture territoriali nell'attuazione delle linee operative?**

Per il suo connotato di bilateralità, 4.MANAGER può ricoprire un ruolo di primo piano, entrando in contatto diretto con i territori e realizzando iniziative concrete tarate sui bisogni reali. Progetti di sistema, come il "Monitor Legislativo" per un aggiornamento costante sui principali adempimenti, sono strumenti che servono ai manager e agli imprenditori

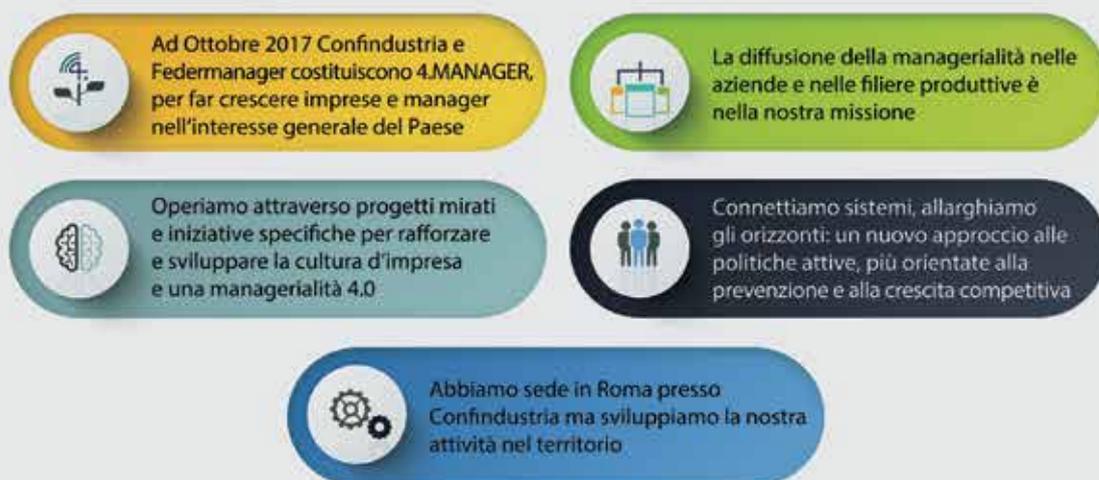
nel lavoro di tutti i giorni; il Contact Center, con la disponibilità di personale qualificato a supporto del territorio; l'Osservatorio, per la raccolta e lo scambio di informazioni sulla managerialità. Si tratta di primi ma importanti passi che, ci tengo a dirlo, dimostrano che 4.MANAGER sta rispondendo tempestivamente alle esigenze esistenti. ☒



# 4.MANAGER



## ACCENDIAMO INSIEME IL MOTORE DELLA RIPRESA



“ Abbiamo scelto di puntare sullo sviluppo dell'industria e sul contributo che i manager offrono alla crescita socio-economica dell'Italia. Grazie all'Associazione possiamo unire gli sforzi per sostenere il circuito virtuoso che riconosce il talento individuale, lo trasforma in vantaggio competitivo d'impresa e dell'intero comparto industriale italiano”.

STEFANO CUZZILLA - Presidente Federmanager



“ La neocostituita Associazione intende supportare il Sistema industriale, nel percorso di diffusione e crescita della managerialità, per collegare e facilitare i rapporti interni alle aziende e per rafforzare la filiera produttiva all'esterno”.

VINCENZO BOCCIA - Presidente Confindustria

# LE ENERGIE RINNOVABILI E LE STRATEGIE INDUSTRIALI PER LA DECARBONIZZAZIONE IN ITALIA

a cura della  
redazione AIEE



➔ **FEDERMANAGER**, dopo aver presentato, nel marzo 2017, il documento di ricerca “Una strategia energetica per l’Italia. Compatibilità tra sicurezza, economia, efficienza ed ambiente”, torna ad approfondire un tema strategico quale quello del rapporto tra energia ed industria, nel solco del processo di decarbonizzazione dell’economia in atto.

Partner anche questa volta, l’AIEE - *Associazione Italiana degli Economisti dell’Energia*, che ha condotto lo studio, intitolato “Per una strategia nazionale condivisa sull’energia e l’industria. Le vie per la decarbonizzazione e lo sviluppo economico dell’Italia”.

Ciò che viene considerato e discusso è la possibilità di individuare una “strada italiana” alla transizione energetica, dove sia la piccola scala, che più si attaglia alla struttura economica del nostro Paese, ad ispirare strategie ed interventi.

Tra le indicazioni che emergono dallo studio, vi è, certamente, quella di aderire con slancio alle politiche europee sul clima e l’energia, cercando poi gli indirizzi di *policy* giusti per attivare le filiere produttive nazionali, che possano accompagnare la decarbonizzazione fino alla sua fase “profonda”,

con orizzonte al 2050.

Si parte, come è doveroso, da un’analisi della *Strategia Energetica Nazionale (SEN)* approvata dal Governo Gentiloni nel novembre scorso e che aggiorna quella del 2013, disegnando possibili scenari futuri di settore energetico e mirando a tre obiettivi chiave: la riduzione del prezzo dell’energia per aumentare la competitività italiana, la sostenibilità ambientale e il miglioramento della sicurezza di approvvigionamento e della flessibilità del sistema.

I target al 2030 sono ambiziosi, seppure in linea con quelli europei. La quota di rinnovabili sui consumi elettrici dovrà passare al 55% rispetto al 38% dello scenario tendenziale, mentre quella sui consumi totali dovrà salire dal 22% al 28%, con un margine dell’1% rispetto al 27% che si delinea per gli Stati Membri dell’UE nel loro complesso. La SEN prevede anche l’uscita degli impianti a carbone dalla produzione elettrica, nonché un lieve aumento della quota del termoelettrico a gas. Le FER elettriche sono chiamate ad un’espansione in termini di capacità e produzione simili a quelle registrate negli anni del boom (2010-2012). Il fotovoltaico, secondo uno scenario riportato nel documento fon-

dato sulla competitività tra le diverse fonti, dovrebbe passare da 23 TWh e 18,9 GW nel 2015 a 72 TWh e 50 GW nel 2030, mentre l’eolico da 15 TWh e 9,2 GW nel 2015 a 40 TWh e 16,8 GW nel 2030.

Secondo le stime governative, la nuova SEN richiamerebbe investimenti per 175 miliardi di euro, di cui 30 per le reti, 25 per le rinnovabili e 110 per l’efficienza energetica.

Ma, per il nuovo studio che **Federmanager** ha commissionato all’*Associazione Italiana degli Economisti dell’Energia* e che ha seguito attentamente nel suo svolgimento, il valore previsto per le rinnovabili appare sottostimato, dato che, solo per fotovoltaico ed eolico, gli investimenti cumulati al 2030 dovrebbero ammontare a 69 miliardi di euro. Dello stesso avviso *Confindustria*, che ha stimato, per le fonti rinnovabili elettriche, investimenti in Italia al 2030 tra i 65 ed i 68 miliardi di euro\*.

Ad ogni modo, la SEN è un documento vasto, riuscito e apprezzabile, che affronta direttamente il tema degli impatti delle trasformazioni compiute e programmate sull’economia nazionale. Occorre, in ogni caso, mantenere sempre la massima attenzione sulle interconnessioni tra economia, energia, ambiente e territorio,

\* Vedi Qualenergia.it, 6 dicembre 2017. <http://www.qualenergia.it/articoli/20171206-enel-nuova-ondata-di-investimenti-nelle-rinnovabili-italia-ma-ombra-del-gas>

riconoscendo, peraltro, il giusto peso ai diversi comparti di cui il settore energetico si compone.

Politica energetica e politica industriale, in definitiva, devono convergere. In un mondo aperto al commercio internazionale, infatti, decarbonizzare può facilmente declinarsi in un passaggio dall'attuale dipendenza energetica alla dipendenza tecnologica dall'estero. Fare leva su produzioni già esistenti e competitive, nonché promuovere la crescita di nuove filiere tecnologiche attraverso l'innovazione, appare, invece, l'unica via per recuperare il terreno che, come gli indicatori macroeconomici mostrano, è stato perso negli ultimi decenni.

Ad arricchire il quadro del comparto rinnovabile elettrico in Italia ci ha pensato Althesys, con il suo *IREX Annual Report 2018*, giunto alla nona edizione e recentemente presentato a Roma, presso il GSE.

Il rapporto, nel confermare sostanzialmente le linee dello studio AIEE per Federmanager, mette in chiaro quale sia stata l'evoluzione del settore, definendo i tratti distintivi dell'industria che è andata creandosi ed espandendosi nell'ultimo decennio, fino a diventare, attraverso alcuni grandi operatori, un fiore all'occhiello di un'Italia competitiva, che trova all'estero gli spazi per affermarsi.

Secondo il rapporto, per conseguire gli obiettivi di decarbonizzazione del settore elettrico dell'ultima SEN occorre che tappe importanti di trasformazione del comparto siano bruciate nel più breve tempo possibile, con la collaborazione di tutti, dagli operatori privati al governo centrale, passando per le realtà degli enti locali.

Già nei prossimi tre anni potrebbe verificarsi una seconda ondata di investimenti in fonti di energia rinnovabile in Italia. Lo ha confermato l'ad di Enel Francesco Starace subito dopo l'uscita della Strategia Energetica Nazionale (SEN).

Al 2020, la SEN ipotizza aste tecnologicamente neutre con contratti per differenza, come quelli introdotti nel 2012, ma a due vie. Misure differenziate riguarderanno tecnologie mature e innovative, mentre per i

- Community (LEC);
- nuovi investimenti in capacità termoelettrica per garantire l'adeguatezza e flessibilità del sistema e limitare i possibili rischi legati all'import;
- sviluppo di sistemi di stoccaggio, con una pluralità di soluzioni, sia centralizzate che distribuite (pompaggi idroelettrici, batterie di piccola taglia accoppiate



piccoli impianti saranno mantenuti i registri.

**Le aree di intervento nel medio-lungo periodo sono numerose. Ecco quelle individuate nelle conclusioni del lavoro di Althesys:**

- *revamping e repowering* per eolico, grande idroelettrico e fotovoltaico;
- contributo anche dalle bioenergie (in particolare biogas e biometano);
- facilitazione dei Contratti di lungo termine (PPA);
- sviluppo dell'autoconsumo nelle varie configurazioni: Sistemi di Distribuzione Chiusi (SDC), Sistemi Semplici di Produzione e Consumo (SSPC) e Local Energy

alla generazione diffusa, storage utility scale al servizio delle reti)

- investimenti nelle reti intelligenti, nel *metering* di seconda generazione e più in generale nella innovazione tecnologica;
- superamento degli attuali strumenti di promozione dell'efficienza energetica;
- potenziamento delle interconnessioni con l'estero.

Si offrono di seguito i passaggi salienti del Rapporto Irex, contenuti nella sintesi fatta circolare in occasione del Convegno "L'evoluzione del settore elettrico tra nuovi modelli di business e policy nazionali" del 18 aprile 2018.



## DA ALTHESYS, IREX ANNUAL REPORT 2018, SINTESI DEI RISULTATI

Nel 2017 sono state registrate 201 operazioni nei diversi segmenti delle rinnovabili, dell'efficienza energetica e della smart energy. La potenza coinvolta è di 13,4 GW per un valore stimato in circa 13,5 miliardi di euro. La crescita rispetto all'anno precedente è sorprendente. La potenza quasi raddoppia, il valore cresce dell'87,5%, le operazioni del 65%. Gli investimenti internazionali ne sono la componente principale, ma nel 2017 sono ripartite anche le installazioni in Italia.

**I nuovi impianti/progetti** tornano ad essere la parte principale con il 39%, grazie anche alle aste, sia in Italia che all'estero. Sono 7,4 GW per 8,3 miliardi di euro, compresi EPC. Nonostante il 55% delle operazioni sia in Italia, l'88% della potenza è all'estero. Le nuove iniziative nazionali sono state 1,1 GW per quasi 1,4 miliardi di euro, in sensibile ripresa rispetto al 2016 quando erano solo 400 MW.

Si affacciano anche le prime iniziative di **rinnovamento** degli impianti esistenti che, pur pesando solo per l'1% delle operazioni, evidenziano una delle direttrici per il rilancio del settore.

Le **acquisizioni** sono seconde con 64 operazioni e 2.165 MW per un controvalore di 3,15 miliardi di euro. La tecnologia prevalente per numero di deal è il fotovoltaico (44%) seguito dall'eolico (20%) e dalla smart energy (12%). È quest'ultima l'area che più è cresciuta rispetto al 2016, quando pesava solamente per il 2%. Una quota consistente delle acquisizioni ha riguardato asset già operativi.

**Il mercato secondario degli impianti** in Italia si è dimo-

strato, infatti, ancora molto attivo, con oltre 1.140 MW passati di mano, dei quali il 48% sono impianti eolici e il 42% fotovoltaici.

Gli **accordi di fornitura** salgono al 10% del totale, crescendo di due punti percentuali rispetto al 2016, trainati dallo sviluppo dei nuovi impianti. Gli **accordi di collaborazione** più che raddoppiano il loro peso rispetto alla scorsa edizione, passando dal 3% al 7%. Il driver principale è la trasformazione tecnologica che sta investendo il settore energetico e che porta a partnership per sviluppare applicazioni innovative, dallo storage all'energy saving, alla digitalizzazione. Marginali restano le altre categorie che sono su livelli compresi tra lo 0,5% e il 4%.

Gli **attori** più attivi nel 2017 sono stati i core rinnovabili, sebbene perdano peso rispetto all'anno precedente (31% delle operazioni contro il 41%). Crescono invece i **player energetici**, raggiungendo il 30%, a conferma del ruolo sempre più rilevante dei grandi gruppi utility nello sviluppo delle rinnovabili e nel trainare il mutamento del settore energetico.

In questo quadro guadagna peso i **Tecnologici** che raggiungono il 15% (rispetto al 10% del 2016) spinti dalle numerose iniziative di smart energy. Gli altri operatori restano sostanzialmente stabili, mentre calano gli **Investitori finanziari**, le cui operazioni passano dal 16% della scorsa edizione all'11% attuale.

Nel **decennio 2008-2017** l'industria elettrica italiana ha vissuto un cambiamento straordinario. Sono state censite **1.909 operazioni**, con investimenti stimati per **94,7 miliardi di euro** e una potenza di **64,5 GW**. L'anno più attivo è stato il 2011 con 223 opera-

zioni, mentre il meno vivace il 2016 con 122.

Evidente il cambio di tendenza dal 2013, quando la crescita esterna sorpassa, per numero di operazioni, quella interna. Dopo i massicci investimenti nelle nuove installazioni, parte dunque la fase di consolidamento del settore, tuttora in atto. Anche gli accordi di fornitura e i contratti EPC subiscono dal 2012 un netto calo, per poi stabilizzarsi fino al 2017 a causa della diminuzione delle nuove realizzazioni in Italia. Le imprese italiane hanno reagito rivolgendosi sempre di più ai mercati esteri. Gli investimenti internazionali sono infatti passati dai 2.031 MW del 2008 (36%) ai 10.900 del 2017 (82%)\*.

Il forte sviluppo degli investimenti nelle rinnovabili delle maggiori utility europee, oltre che dalle politiche nazionali di sostegno in attuazione degli obiettivi comunitari, è stato spinto dalla progressiva e consistente riduzione dei costi di generazione.

Nelle nazioni che hanno adottato meccanismi competitivi si è avuta una drastica riduzione delle tariffe, segno che ormai dove è elevata la producibilità (Nord Europa per l'eolico e Sud per il fotovoltaico) sono necessari solo degli strumenti che garantiscano la stabilità dei ritorni nel tempo e riducano il rischio di volatilità dei prezzi che caratterizza i mercati elettrici.

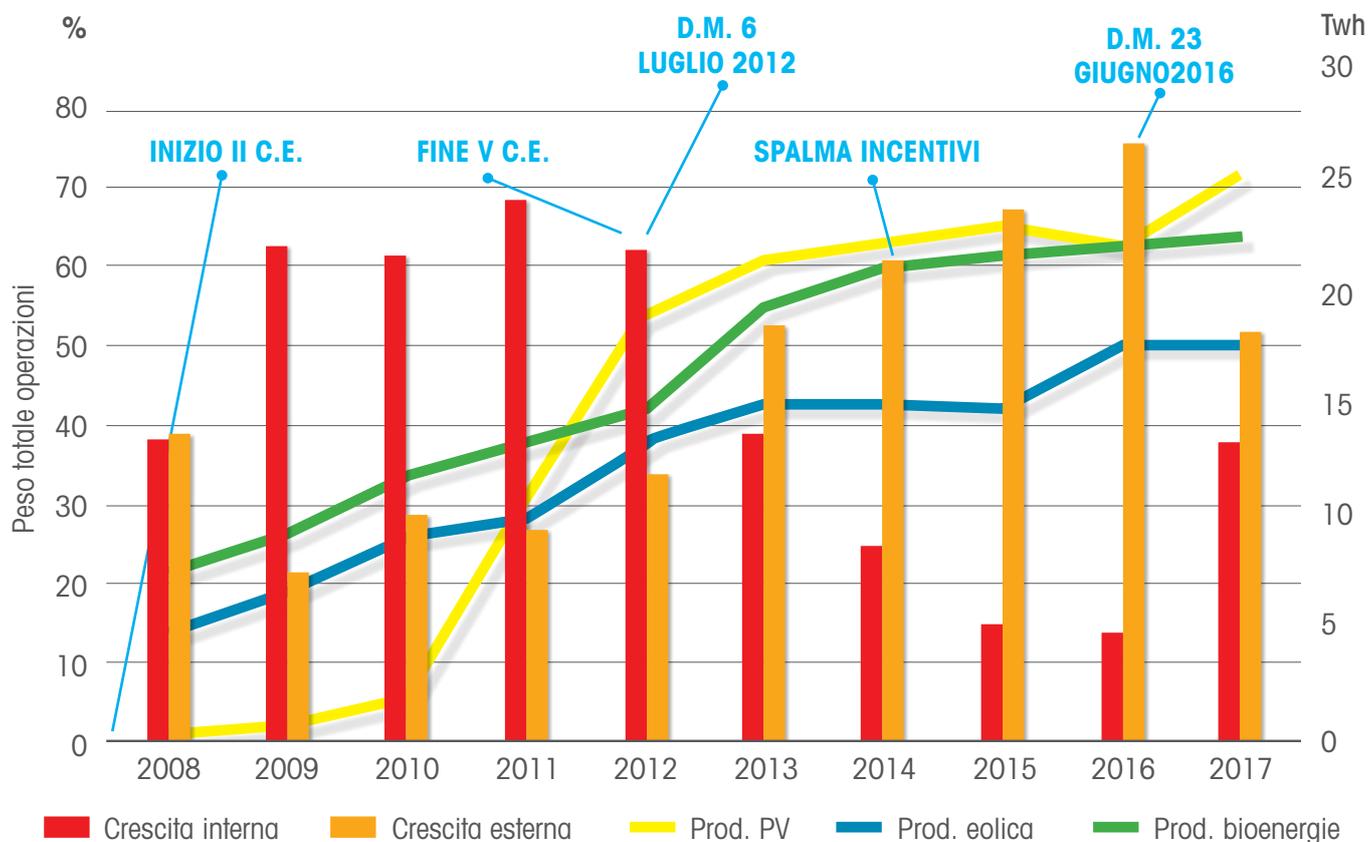
Nel 2017 l'installato eolico in Europa ha raggiunto i 169 GW, il 20% in più rispetto al 2016, arrivando a coprire il 18% della capacità elettrica europea. Tra i Paesi leader si confermano la Germania (6,6 GW), il Regno Unito (4,3 GW) e la Francia (1,7 GW).

[NDR Il valore medio del LCOE in Europa si attesta

\*Fonte: Qualenergia.it da Althesys



## DIECI ANNI DI IREX: GLI INVESTIMENTI ITALIANI NELLE RINNOVABILI 2008-2017



sui 44,2 €/MWh, in diminuzione rispetto al 2016 (2,6%). L'Italia si piazza più in alto, a 61,2 €/MWh, che soffre di bassa ventosità e alto costo del capitale se confrontata con paesi del Nord Europa come Danimarca, Finlandia e Germania.]

Nel 2017 i ventotto Paesi dell'Unione Europea hanno installato 6,03 GW di nuova potenza fotovoltaica, il 6% in più rispetto al 2016. Il primo mercato è la Germania con 1,75 GW (+23% sul 2016), seguita dal Regno Unito (che è però in calo del 54%) con 912 MW, e dalla Francia con 887 MW (+59% sul 2016). Sensibile anche il progresso dell'Italia (409 MW pari all'11% in più rispetto al 2016) e della Spagna (135 MW, ma +145% sul 2016 quando erano stati installati solo 55 MW).

[NDR Anche il fotovoltaico

mostra un LCOE in calo rispetto al 2016 (in media di circa il 16,5%). Per i piccoli medi impianti commerciali su coperture si va da un minimo di 63,6 €/MWh della Spagna ad un massimo di 95,5 €/MWh del Regno Unito. La media UE è di 78,4 €/MWh. Per gli utility scale, invece, si va dai 51,7 €/MWh in Spagna agli 86,1 €/MWh in UK, con una media europea stimata in 63,7 €/MWh. Per l'Italia Meridionale i valori si attestano sotto la media UE sia per gli impianti commerciali (701, €/MWh) sia per i parchi fotovoltaici (60,4 €/MWh).]

La discesa dei costi è stata favorita dal calo dei prezzi della tecnologia, in particolare dei moduli, scesi in media del 17% nell'ultimo anno. Gli oneri di O&M degli impianti utility scale, pur con una sensibile variabilità tra le diverse nazioni, paiono ormai essere prossimi

ai minimi.

In Italia, invece, è in corso di definizione il decreto per lo sviluppo delle rinnovabili nel periodo 2018-2020, che prevede aste competitive tecnologicamente neutrali mettendo in competizione eolico e fotovoltaico. Questo provvedimento giunge dopo il periodo di sospensione degli incentivi alla scadenza del V Conto Energia del 2012 che ha di fatto bloccato il settore per un lustro.

Il fotovoltaico è, quindi, già competitivo nei Paesi con maggiore insolazione e non necessita più di incentivi ma solo di meccanismi che garantiscano stabilità dei ritorni nel tempo e riducano il rischio di volatilità dei prezzi. Una conferma viene dai recenti progetti di investimento in impianti utility scale merchant in Italia e dai primi accordi di PPA, seppur di durata limitata, in Italia e in Spagna. ☒

Fonte:  
Qualenergia.it  
da Althesys

# ABC DIGITAL: I NOSTRI MANAGER, IL DIGITAL E L'ALTERNANZA SCUOLA LAVORO



di Valentina  
Vangoni  
*responsabile  
progetti Visés*

L'alfabetizzazione informatica e digitale delle persone anziane diventa sempre più necessaria: sia in un futuro che ci vede obbligati ad interagire attraverso la tecnologia con amministrazioni, presidi sanitari etc. ma anche per aspetti più marcatamente sociali, per combattere l'isolamento e per sviluppare relazioni intergenerazionali, aumentando le possibilità di dialogo, anche a distanza, attraverso una condivisione quotidiana. Dall'impatto che rete e strumenti digitali hanno sulle dinamiche sociali, nasce ABC Digital, intervento di Assolombarda e Accenture, che dal 2014 ha fatto incontrare 6.000 anziani con 3.000 studenti. Nel progetto sono i ragazzi a guidare gli anziani alla scoperta del digitale, sviluppando e consolidando grazie a questa esperienza competenze trasversali e di cittadinanza. Visés Onlus, ha deciso di aderire a questo progetto di Alternanza scuola-lavoro, portandolo a Roma e coinvolgendo i ragazzi dell'ISS Piaget - Diaz delle sedi del Tuscolano e di Tor Sapienza dapprima in un percorso di training gestito da manager volontari e poi a diretto contatto con gli over 65, nelle vesti di professori di digital.

I ragazzi maturano un'esperienza diretta sempre più precoce con schermi interattivi e con Internet, e ciò farebbe di loro gli insegnanti ideali per i senior, che hanno poca familiarità con questi mezzi, tempi di apprendimento superiori e necessità più specifiche. Ma l'uso quotidiano che i ragazzi fanno dei dispositivi digitali e la loro disinvoltura spesso non significano possesso di vere competenze digitali: sono "consumatori inconsapevoli della rete e degli strumenti tecnologici di cui si servono continuamente" - sottolinea la professoressa Assunta Corricciati, Responsabile Alternanza Scuola Lavoro dell'Istituto Piaget - Diaz, "per questo è fondamentale che maturino anche competenze digitali, e se lo spunto è apprendere a conoscerle e svilupparle per poterle insegnare il risultato raggiunto è doppiamente valido". La sfida di ABC Digital è proprio questa: maturare la capacità di usare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro: devono organizzare la loro classe, gli strumenti, il loro programma didattico in modo che risponda alle necessità degli studenti, devono sperimentare le dina-

miche del lavoro in squadra e dell'organizzazione del lavoro, confrontarsi con le risorse a disposizione e con i tempi della scuola. Per accompagnarli Visés Onlus ha identificato - grazie a Federmanager Roma - alcuni trainer, donne e uomini d'azienda che hanno scelto di mettere a disposizione del progetto le loro competenze e di guidare i ragazzi in questa esperienza. Ciascuno con il proprio stile, i trainer, hanno incontrato i ragazzi lasciandosi stupire e stupendoli loro stessi. "Sono molto felice di poter contribuire ad offrire ad adolescenti l'opportunità di mettersi in gioco durante il percorso scolastico - racconta Patrizia Crepaldi, che accompagna la 3C. "Credo che il progetto ABC-Digital assolva in pieno questo compito, incentrato com'è sullo sviluppo di competenze utilissime agli studenti di un istituto con indirizzo socio-sanitario, che dovranno perlopiù attuare interventi finalizzati alla salute e al benessere di persone e comunità, anche di anziani". "Il mio percorso personale mi ha insegnato che è proprio durante le scuole superiori che bisognerebbe esplorare le nostre attitudini e le nostre passioni, ciò che ci fa sentire completa-



mente nel nostro elemento. Ai miei tempi la scuola non ti offriva l'opportunità di fare questo tipo di analisi: se eri fortunato come me questo esercizio lo facevi a casa, con la tua famiglia - racconta Antonella Salatino, trainer della 3I - È evidente che vivendo in un mondo che cambia così velocemente i ragazzi oggi siano costantemente bersagliati e distratti da informazioni e stimoli esterni. Ecco perché diventa ancora più importante dedicare loro del tempo: uscire dagli schemi del programma didattico offre loro l'opportunità di dare spazio alla propria creatività e scoprire i propri punti di forza e le proprie

debolezze, e arrivare un po' più preparati quando si troveranno a decidere del proprio futuro." Per Attilio Cipollone, impegnato con i ragazzi della 3H, "le capacità di gestire le proprie emozioni, intercettare quelle degli altri, governare le imprevedibilità che il contesto riserva, essere creativi, pianificare insieme, costituiscono alcune delle abilità sulle quali il progetto ABC Digital consente di far esercitare i ragazzi. Il possesso di queste competenze, come l'esperienza mi ha insegnato, riveste una grande importanza nel mondo del lavoro e non solo. Interagire con gli studenti è magnifico, sia su temi di or-

dine più tecnico, ad esempio riguardo strumenti di controllo e pianificazione, che su quelli inerenti alle competenze per così dire trasversali." Al termine di questi mesi di training i ragazzi da settembre saranno impegnati direttamente con gli over 65 per un secondo momento del percorso in cui la scuola è protagonista: "il successo del progetto", infatti, conclude Luigi Bosco, trainer della 3B, "non può essere disgiunto dall'interesse e coinvolgimento degli insegnanti e dei responsabili della struttura scolastica e dalla passione che tutti i partecipanti non possono far mancare." ✂




**VISES** ONG  
ONLUS  
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO  
ECONOMICO E SOCIALE  
Onlus di riferimento di  FEDERMANAGER

Persone per le persone.  
 Ecco il valore del tuo 5x1000.

codice fiscale  
**08002540584**

**Alternanza scuola lavoro**  
**IMPRESA CHE FA SCUOLA**



**Innovazione e impatto sociale**  
**SILVER WORKERS**



**Educazione**  
**IL RITMO GIUSTO**



# LA "BEST PRACTICE" DEL POLO ODONTOIATRICO

di Dott. Marco  
Talocco

*Odontoiatra  
Specialista  
in Chirurgia  
Odontostomatologica*

*Polo Odontoiatrico  
Centro Diagnostico  
Ostiense*

## ➔ Il Polo Odontoiatrico del Centro Diagnostico Ostiense rappresenta da

20 anni una realtà ben consolidata nel panorama medico romano.

Una filosofia diventata il nostro tratto distintivo: non curiamo denti ma persone, attribuendo grande importanza alla bocca quale organo fondamentale per la nostra vita.

“Best Practice” significa incentrare il lavoro sul rispetto di protocolli operativi, consentendo di ottenere i migliori risultati possibili, che nella professione medica riguardano il bene superiore della salute dell'individuo. Così, da sempre, il nostro modello di lavoro e l'attività clinica svolta si basano unicamente sull'evidenza scientifica consolidata e sulle linee guida del Ministero della Salute.

“Best practice” non vuol dire soltanto rispettare rigorosamente l'iter previsto, ma anche saper contestualizzare la scelta terapeutica considerando le diverse esigenze del singolo. Il bravo clinico è tanto preparato tecnicamente quanto disponibile ad ascoltare il proprio paziente - è colui che riesce a trovare il percorso utile per la risoluzione del problema dentale tra il piano di cura “ideale” e la “reale” criticità orale del caso esistente.

In questo senso, la prima visita rappresenta un momento fondamentale della terapia affinché si instauri con il medico quel rapporto fiduciario necessario al percorso di cura. In quell'ora, noi prestiamo attenzione ai singoli denti, alle cause del “mal di denti” e gestiamo eventuali urgenze, ma guardiamo anche alla salute generale del paziente, ben consapevoli delle frequenti interazioni tra malattie sistemiche e patologie odontoiatriche.

Da anni l'evidenza scientifica parla di correlazioni inequivocabili tra le malattie cardiovascolari ed i problemi metabolici del diabete con l'infiammazione delle gengive (parodontite), condizione patologica cronica - spesso asintomatica - che interessa circa il 60% della popolazione italiana.

La valutazione dello stato di salute delle gengive è imprescindibile e sorprende sentire pazienti che riferiscono di non essere mai

stati sottoposti prima a un esame tanto banale ma così importante.

Segue generalmente una fase di igiene orale, che può essere articolata in modo differente da caso a caso. Rappresenta non già un intervento estetico, ma un vero e proprio atto terapeutico, propedeutico alle cure orali. Il suo esito viene valutato durante il secondo e fondamentale incontro con il nostro paziente, la rivalutazione.

Con la rivalutazione si chiude la prima fase terapeutica, durante la quale l'odontoiatra raccoglie tutte le informazioni necessarie - esami radiografici tradizionali o 3D inclusi - per formulare, soprattutto per i casi più complessi, un piano di trattamento funzionale.

Durante questa seduta il professionista presenta al proprio paziente il progetto dei lavori di “ristrutturazione della bocca” da fare insieme, spiegando la necessità d'inserire impianti, corone o affrontare cure canalari o di chirurgia parodontale o cure ortodontiche, cosa non possibile in prima visita.

E' un passaggio essenziale eppure complesso nel nostro rapporto con loro. Le persone arrivano da noi spesso deluse da precedenti esperienze odontoiatriche che dobbiamo superare per vincere una certa diffidenza nei confronti del dentista.

“Best practice” significa guidare il paziente attraverso un percorso diverso dalle proposte pubblicitarie fuorvianti, che poco hanno a che fare con la qualità e comportano inevitabilmente uno scadimento dei risultati aspettati.

“Best practice” significa anche spiegare in modo chiaro la naturale necessità di tempi biologici di guarigione tra le diverse fasi di cura, funzionali per garantire il miglior risultato possibile - garantire sempre il successo di ogni singola terapia permane realisticamente non possibile e poco serio.

In definitiva “Best practice” significa lavorare in modo preciso e attento, senza dimenticare di ascoltare i pazienti. Essere sempre molto chiari con loro, spiegando l'importanza del percorso da fare insieme.



## IL NOSTRO **POLO ODONTOIATRICO** A GARANZIA DEL TUO SORRISO.

### LA SQUADRA

Medici odontoiatri e igienisti, assistenti alla poltrona e segretarie, quattro team un unico obiettivo: **la tua salute al primo posto.**

### PROTOCOLLO E CONSERVAZIONE

Una **CareExperience** con percorsi dedicati a preservare il tuo sorriso attraverso tecniche odontoiatriche mini-invasive per **conservare l'elemento dentale naturale.**

### SOLO PER TE

Una struttura **moderna** e **accogliente**, da vent'anni in continua evoluzione. Un servizio su misura per soddisfare le esigenze di tutta la famiglia.

# L'IMPORTANZA DELLO **SCREENING GENETICO** BRCA1 E BRCA2

Villa Mafalda è tra le prime strutture a Roma ad effettuare il test di screening genetico per il tumore al seno e alle ovaie.



➔ Il test - affidabile, accurato e non invasivo (si tratta di un semplice tampone della bocca) - è di grande attendibilità e rileva tutte le mutazioni dei geni BRCA 1 e BRCA2 con risposta in meno di 15 giorni. Si può eseguire a qualunque età.

Il vantaggio della rilevazione precoce garantisce l'azione preventiva più efficace. La rilevazione precoce delle mutazioni è molto importante per la prevenzione del cancro.

Recenti studi scientifici internazionali dimostrano la validità preventiva dello screening genetico BRCA1 e BRCA2.

Il test dovrebbe essere incluso nella routine periodica dei controlli per tutte le donne a partire dai 30 anni, associato ovviamente ad una accurata anamnesi familiare.

I familiari di primo grado di un portatore dei geni BRCA hanno un rischio percentuale più alto di sviluppare la malattia. I figli di un genitore portatore della mutazione dei geni BRCA hanno il 50% di probabilità di ereditarla. Un familiare di 40 anni malato di cancro

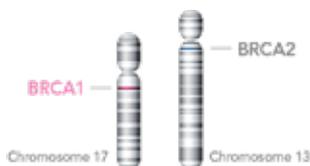
al seno, fa crescere il rischio per la famiglia.

I geni BRCA1 e BRCA2 (BR=Breast, CA=Cancer) sono stati identificati per la prima volta negli anni '90. Le mutazioni congenite nei geni BRCA1 e BRCA2 sono la causa più comune di tumore al seno ereditario ed aumentano il rischio di sviluppare altri tumori sia negli uomini che nelle donne.

Questa scoperta ha radicalmente modificato la gestione dei casi ereditari di tumore al seno e alle ovaie. Il nuovo test di screening rileva le mutazioni ereditarie e non ereditarie permettendo di determinare se una persona presenta o meno delle mutazioni a livello del gene BRCA1 o BRCA2.

Un risultato positivo significa che sono state identificate una o più specifiche mutazioni, e quindi può essere stimato in termini probabilistici il rischio di sviluppare il tumore associato a quel tipo di mutazione.

Bisogna specificare che non tutte le donne con mutazioni a livello di BRCA1 o BRCA2 sviluppano la patologia neoplastica, ma il ri-



schio è abbastanza alto.

A seguito di approfonditi studi effettuati su famiglie a rischio, è stato accertato che le donne che possiedono mutazioni ereditarie a livello dei geni BRCA1 o BRCA2 rischiano di sviluppare un tumore alla mammella nell'87% dei casi, contro una probabilità del 10% dei non portatori di mutazioni. Il rischio di sviluppare un tumore ovarico in caso di ricorrenza di mutazioni in uno dei due geni in questione è, invece, compreso tra il 44-60%, rispetto all'1% di probabilità dei non portatori.

Sebbene la malattia sia rara per il sesso maschile, un uomo che presenta mutazioni di BRCA1 o BRCA2 possiede un rischio maggiore di sviluppare un tumore alla mammella.

Un risultato negativo significa che non è stata riscontrata alcuna mutazione. Tuttavia è importante sottolineare che un risultato negativo non significa che la paziente ha rischio zero di sviluppare un tumore al seno o all'ovaio; queste donne possiedono lo stesso rischio di tumore riportato per la popolazione generale, ciò perché la maggior parte di questo genere di tumori si estrinseca in forma sporadica, per cause ancora non ben conosciute.

Eseguire lo screening di prevenzione oggi è un'opportunità di cura mirata per ogni donna ed è il salto che ci permette di intervenire in vantaggio sulla malattia.

**Villa Mafalda propone a tutte le donne Federmanager la possibilità di effettuare il test (fornito e analizzato dai laboratori Genoma Group) ad un costo assolutamente vantaggioso.**

- (Listino Genoma Group per Federmanager € 640)
- Prezzo che Villa Mafalda riserva agli Assistenti Fasi: € 298,00
- Prezzo che Villa Mafalda riserva agli Assistenti Assidai: € 160,00

**Cosa occorre fare per prenotarsi? Occorre prenotare una visita specialistica ginecologica con il Prof. Massimo Giovannini, primario presso l'Ospedale S. Eugenio di Roma nel corso della quale sarà eseguito il test mediante un semplice prelievo di saliva.**

Il risultato del test sarà poi letto in occasione di una seconda visita specialistica, sempre da prenotare, dopo circa 15 giorni dall'esecuzione del test.

**In caso di risultato positivo del test, il corretto programma di screening sarà consigliato dalla nostra equipe dedicata, composta da:**

- Prof. Paolo Barillari, Chirurgo Generale con grande esperienza nel trattamento del carcinoma della mammella
- Prof. Sergio Del Bianco, Oncologo
- Prof. Massimo Giovannini, Ginecologo
- Dott.ssa Chiara Pistolese, Senologa.



Casa di Cura Privata  
**VILLA MAFALDA**

**Per info e prenotazioni:**

Casa di Cura Privata  
VILLA MAFALDA  
Via Monte delle Gioie 5  
Roma  
Tel. 0686094757  
Email  
info@massimogiovannini.info

## Davide Ippolito

è Consulente Marketing Selda per le principali associazioni di Categoria, enti e sindacati per il management. Laurea alla Sapienza, Facoltà di Architettura, con successiva specializzazione in Economia. Assistente Universitario dal 2007 al 2012 e dal 2016 formatore presso Codecamp su "Strategie di Marketing Digitale". Cofondatore di Zwan e conduttore della trasmissione tv "Business Show"



## LA REPUTAZIONE È TUTTO

DAVIDE IPPOLITO BOOK4BUSINESS

**Il libro di Davide Ippolito**, che presto sarà disponibile anche nella versione inglese, è da tenere a portata di mano per chiunque operi nel campo della comunicazione, del marketing e, soprattutto, nell'ambito della web reputation.

Una volta la "reputazione" di una persona era data dai suoi comportamenti reali: si diceva è una brava persona, tiene fede agli impegni è onesto. Oggi la reputazione di una persona e per, traslitterazione, di un'azienda, un ente, un partito, un sindacato, non appartiene più al solo giudizio di quanti hanno a che fare con quella persona o soggetto ma, appena esci dall'ambito strettamente privato e, per esempio, posti qualcosa su Facebook o Twitter, entri automaticamente in un mondo surreale dove chiunque con una tastiera davanti può scrivere di te le peggiori cose senza pagare dazio. Roba che agli inizi del secolo scorso poteva sfociare in un duello o in una coltellata. Se questo vale per una persona, figuriamoci per un'azienda, un partito o un'associazione.

Davide Ippolito, consulente Marketing della Selda, società del sistema Federmanager, si occupa di tutto questo e descrive nel dettaglio come gestire al meglio la propria "reputazione on line". Come questa rappresenta un parametro obbligato da proteggere e sviluppare per la valorizzazione dell'immagine, del brand dell'impresa e dei prodotti e servizi offerti.

## L'autore

**Marco Causi** è professore di Economia politica presso il dipartimento di Economia dell'università degli studi di Roma TRE. Deputato della repubblica dal 2008 al 2018, è stato assessore alle politiche economiche, finanziarie e di bilancio del Comune di Roma, dove è stato vicesindaco nell'estate del 2015.



## SOS ROMA

MARCO CAUSI ARMANDO EDITORE

**Il volume propone una analisi della città di Roma su diverse dimensioni:** economica, istituzionale, infrastrutturale, politica. Le domande da cui si parte sono:

**Perchè Roma è stata colpita dalla Grande Recessione in misura superiore al resto d'Italia? Come uscirne?**

**Vengono suggerite 4 linee di lavoro:**

- La prima fa riferimento ad alcuni punti di debolezza della struttura produttiva urbana.
- La seconda alla inefficienza delle istituzioni preposte alla governance locale
- La terza ad un rilevante deficit infrastrutturale ed al crollo degli investimenti pubblici dopo il 2008.
- La quarta è una serie concatenata di errori da parte delle classi politiche locali che si sono avvicinate alla guida della città (dopo un quindicennio di stabilità a partire dal 1993) cui si aggiunge la disattenzione dei governi nazionali.

Da questa analisi derivata dalla sua esperienza, l'autore formula le proposte per avviare un processo di risanamento. Alcune iniziative sono attuabili nel quadro legislativo esistente, altre iniziative richiederebbero una nuova organizzazione istituzionale che prende come riferimento la realtà di capitali come Londra o Parigi.

## CAF, uno sportello per gli associati

Un punto di riferimento per tutti i soci Federmanager che necessitano di una consulenza in materia fiscale in vista del prossimo appuntamento con le tasse.



Anche quest'anno è stato attivato lo SPORTELLO FISCALE ANNO 2018 che eroga il servizio di consulenza per la compilazione dei modelli fiscali presso la nostra sede in Via Ravenna, 14. Confermata la collaborazione con Eugenio Franconi, ragioniere ed esperto contabile.

Franconi, grazie alla collaborazione instaurata con la nostra Organizzazione, assiste il collega iscritto a Federmanager Roma e gli appartenenti al suo nucleo familiare a speciali condizioni di favore strettamente riservate che trovi nel tariffario pubblicato sul nostro sito.

Lo sportello  
Fiscale  
riceve previa  
appuntamento

Via Ravenna, 14  
00161 ROMA

06 4417. 0810

[info@federmanager.roma.it](mailto:info@federmanager.roma.it)

<http://www.roma.federmanager.it>



## Stelle al merito



Lo scorso 1° maggio, nella suggestiva cornice del Salone dei Corazzieri del palazzo del Quirinale, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, si è svolta la cerimonia delle "Stelle al Merito del Lavoro".

Nel corso della cerimonia, con la partecipazione delle più alte cariche istituzionali del Paese, sono stati premiati, tra gli altri,

ben undici nostri iscritti Federmanager.

Le onorificenze sono state consegnate a ciascuno di loro dal Ministro del Lavoro Giuliano Poletti.

La prestigiosa ed ambita onorificenza, ricevuta a seguito di particolari benemerienze acquisite nel corso dell'attività lavorativa, testimonia la laboriosità, la perizia e l'alto profilo morale dei nostri iscritti Federmanager.



Per maggiori dettagli sulla convenzione è possibile contattare:

il Dott. Nicola Parascandolo

nparascandolo@luiss.it

Tel.: 06 8522 5643



Per ulteriori informazioni è possibile consultare il sito

[www.luiss.it/summerschool](http://www.luiss.it/summerschool)

### LUISS SUMMER SCHOOL 2018

L'università LUISS Guido Carli offre ai figli, alle figlie, ai fratelli e alle sorelle di tutti i figli associati a Federmanager Roma uno sconto del 15% sulla quota di partecipazione alle Summer School del 2018 rivolte a studenti del III e IV anno di scuola superiore.

**La Orientation Summer School** offre agli studenti del IV anno di scuola superiore la possibilità di assistere a lezioni universitarie tenute dai professori LUISS nei corsi di laurea di Economia, Giurisprudenza e Scienze Politiche, ma anche di partecipare a lezioni su corsi di laurea non presenti in LUISS come Medicina, Ingegneria Industriale e Scienze dell'Alimentazione e della Nutrizione Umana, grazie ad un importante accordo siglato con l'Università Campus Bio-Medico di Roma. Oltre a seguire i corsi accademici nelle diverse discipline, gli studenti assistono a lezioni ed esercitazioni su argomenti oggetto dei test psicoattitudinali presenti nei test di ammissione universitaria. La settimana di corsi si conclude il venerdì con la possibilità - riservata ai soli studenti del quarto anno - di sostenere con un anno di anticipo la prova di ammissione alla LUISS e quella al Campus Bio-Medico, limitatamente ai corsi di laurea di Ingegneria Industriale e Scienze dell'Alimentazione e della Nutrizione Umana. Per gli studenti interessati a Medicina è possibile sostenere una simulazione del test di ingresso. Quest'anno è anche possibile frequentare la Orientation Summer School a Milano presso il LUISS Milano Hub, grazie a un accordo con la Humanitas University.

La LUISS quest'anno ha ulteriormente ampliato l'offerta di Summer School tematiche rivolte a studenti del III e del IV anno di scuola superiore. Le Summer su ambiti specifici tra cui scegliere sono sei: la Cyber Summer School; la Digital Summer School; la Marketing Summer School; la Legal Summer School; la Political Science Summer School e la Writing Summer School. Ciascuna di esse consente di agevolare l'ingresso in Luiss, nonché di ottenere il riconoscimento di 40 ore di Alternanza Scuola - Lavoro, previa sottoscrizione da parte dell'Istituto di provenienza della convenzione gratuita predisposta dall'Ateneo.

Inoltre, tutte le Summer School della LUISS prevedono anche la formula "residenziale", comprensiva cioè di vitto e alloggio per l'intero soggiorno.

#### Come aderire:

Prima di effettuare l'iscrizione, gli interessati devono inviare una mail all'indirizzo: [orientationsummerschool@luiss.it](mailto:orientationsummerschool@luiss.it) riportando copia della tessera associativa a Federmanager Roma valida per l'anno in corso e indicando il nome, il cognome, il codice fiscale e il grado di parentela del congiunto che si intende iscrivere.

Una volta ricevuta conferma dell'avvenuta ricezione della mail è possibile effettuare l'iscrizione collegandoti a [www.luiss.it/summeriscrizioni](http://www.luiss.it/summeriscrizioni).

Il sistema applicherà in automatico lo sconto.



### FIT&GO POCO TEMPO PER ALLENARTI? E SE BASTASSERO 20 MINUTI?

Due indagini recentemente promosse da Federmanager Roma su "Stili di vita, attività fisica e prevenzione sanitaria dei Dirigenti" e a livello nazionale su l' "Incidenza della pratica sportiva sul benessere individuale" confermano l'inattività fisica come altissimo fattore di rischio per la mortalità globale mentre l'attività fisica e l'educazione alimentare emergono come interventi di prevenzione sanitaria ritenuti più importanti per la salute. Il tempo, si sa, è il peggiore deterrente. Quando si tratta di abbandonare il lavoro per andare in palestra infatti, il più delle volte, si rinuncia rinviando a non si sa quando. Oggi è possibile curare la propria forma fisica con un notevole risparmio di tempo e

Federmanager Roma ha recentemente firmato una convenzione che intende favorire la pratica sportiva dei manager attraverso nuove tecnologie che possiamo definire efficaci e "salva tempo".

**Fit And Go** è un nuovo modo di concepire il fitness che ha rivoluzionato il concetto di fitness con il suo allenamento rapido, completo ed intelligente. Il metodo **Fit And Go** è basato su un allenamento total body svolto con l'ausilio di macchinari di ultima generazione e personal trainer altamente specializzati con la mission di offrire un servizio eccellente e personalizzato, che permetta di fare attività fisica in poco tempo, massimizzando i risultati, in un ambiente confortevole e ricercato.

#### Tecnologia

**ems:** Grazie all'esclusiva tecnologia EMS una seduta di 20 minuti di allenamento corrisponde a 4 ore di palestra tradizionale.

**Tecnologia vacufit:** Grazie all'efficacia dell'effetto Vacuum si riescono a bruciare fino a 700 calorie in mezz'ora andando ad eliminare la cellulite.

**Kit senza pensieri:** Grazie alla formula "senza pensieri" è possibile presentarsi in palestra senza borsa e trovare a disposizione il materiale necessario per l'allenamento e la doccia!

Per saperne di più visita il sito [www.fitandgo.it](http://www.fitandgo.it)

## UNIVERSITÀ DEGLI STUDI NICCOLÒ CUSANO

L'Università degli Studi Niccolò Cusano, ha come obiettivi fondamentali la formazione a livello universitario e post-universitario e lo svolgimento della Ricerca scientifica.

La UniCusano svolge, congiuntamente, le attività di ricerca scientifica nei settori disciplinari presenti nelle Aree di sua competenza (Economica, Formazione, Giuridica, Ingegneristica, Politologica, Psicologica), le attività didattiche e ogni tipo di formazione di livello superiore, ivi compresi l'orientamento, la formazione permanente e l'aggiornamento culturale e professionale nonché la ricerca applicata.

### Diritto allo studio

La Unicusano assume ogni iniziativa affinché l'esercizio del diritto allo studio sia pienamente garantito in applicazione dei principi costituzionali e contribuisce a garantire la compiuta realizzazione del diritto degli studenti alla formazione culturale e professionale.

### Internazionalizzazione degli studi

L'Università Unicusano promuove la internazionalizzazione degli studi, dell'insegnamento e della ricerca scientifica e considera l'innovazione e la ricerca come fattori essenziali per la realizzazione di Centri di Eccellenza, di percorsi didattici nuovi e originali, capaci di attrarre un numero sempre crescente sia di studenti che di studiosi di altre Università.

### Svolgimento dello stage

La Unicusano pone grande attenzione alla svolgimento dello stage. La presenza, sia pur temporanea, in azienda o presso un ente pubblico o privato è, infatti, un valore aggiunto nel processo di apprendimento poiché determina un'esperienza nella quale si intrecciano formazione e lavoro, questo favorisce l'acquisizione di doti e capacità necessarie ai giovani laureati per l'inserimento nel processo produttivo.

### Diffusione della conoscenza informatica e linguistica

Obiettivi prioritari sono anche la diffusione della conoscenza informatica e linguistica, la realizzazione delle ampie possibilità insite nel CLIL, la condivisione di esperienze e la introduzione di buone pratiche all'interno dell'Europa, la creazione e l'incremento di strumenti di analisi e programmazione per un sempre migliore utilizzo dell'e-learning.

### La convenzione e le condizioni riservate agli associati Federmanager Roma:

**Gli iscritti ai corsi di Laurea Unicusano in base alla convenzione, potranno fruire tra l'altro delle seguenti agevolazioni e servizi:**

- le rette universitarie richieste, indipendenti dalle fasce di reddito di riferimento, godono di una riduzione economica rispetto a quelle degli altri studenti; quindi le rette universitarie per gli iscritti al percorso telematico ammontano ad Euro 2.900,00 anziché ad Euro 3.000,00; la riduzione è estesa ai componenti il nucleo familiare. Tale riduzione verrà applicata esclusivamente alle domande di iscrizione contenenti il codice: FEDERMANAGER Roma
- una riduzione del 10% della retta è prevista per i servizi opzionali - facoltativi aggiuntivi di cui alla lettera f) delle premesse della convenzione
- le rette universitarie non potranno aumentare per gli iscritti tramite la convenzione nell'arco di validità della stessa oltre il tasso di inflazione ISTAT



## COLF, BADANTI E BABY SITTER Una convenzione dedicata ai soci per il disbrigo delle pratiche amministrative e la selezione del personale

Federmanager Roma ha recentemente siglato una convenzione con il Patronato 50&PIU' che si prefigge di fornire ai datori di lavoro domestico l'assistenza nella soluzione degli obblighi burocratici, contabili e

retributivi necessari per la corretta gestione del rapporto di lavoro di colf, assistenti familiari, baby sitter, governanti con uno sconto del 10% sul costo complessivo - risultante dallo specifico tariffario per le

attività in cui il servizio si concretizza.

Inoltre il Patronato 50 &PIU', grazie alla convenzione stipulata con la società ScelgoTe per la ricerca e selezione del personale specializzato in

colf, badanti e baby sitter, potrà individuare la persona adatta ad ogni esigenza familiare proponendo diverse tipologie di servizio con l'obiettivo di fornire assistenza il più possibile personalizzata.



Attraverso l'opera di personale e consulenti specializzati, Federmanager Roma fornisce ai Soci e alle Rappresentanze Sindacali Aziendali assistenza e supporto in merito alle norme contrattuali, alle disposizioni di legge in materia di lavoro e di regimi di previdenza ed assistenza sanitaria nonché in tutti i campi che riguardano il rapporto di lavoro dirigenziale.



Per contattare i nostri Uffici e prendere appuntamenti, i recapiti:

Tel. 06.4417.081

Fax 06.4417.0860

info@federmanager.roma.it

www.federmanager.roma.it

## SEGRETERIA, PRESIDENTE E SEGRETARIO

Marta Sabuzi ☎ 06.4417.0810  
@ sabuzi@federmanager.roma.it

## AMMINISTRAZIONE

Donatella Marinelli ☎ 06.4417.0815  
@ marinelli@federmanager.roma.it

Martina Buratti ☎ 06.4417.0829  
@ buratti@federmanager.roma.it

## ISCRIZIONI - QUOTE ASSOCIATIVE

Mattino - Dal lunedì al venerdì 9-13

Patrizia Spaziani ☎ 06.4417.0816  
@ spaziani@federmanager.roma.it  
☎ 06.4417.0821  
@ ufficioiscrizioni@federmanager.roma.it

## COMUNICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

Irma Forleo ☎ 06.4417.0827  
@ forleo@federmanager.roma.it

Valeria Pulcinelli ☎ 06.4417.0814  
@ pulcinelli@federmanager.roma.it

Marta Sabuzi ☎ 06.4417.0810  
@ sabuzi@federmanager.roma.it

## CONTRATTUALE SINDACALE, RAPPORTI CON LE R.S.A., SOSTEGNO AL REDDITO

Solo per appuntamento tramite gli Uffici di Segreteria

Maria Grazia Cancia ☎ 06.4417.0820  
@ cancia@federmanager.roma.it

Mariagrazia Assorgi ☎ 06.4417.0826  
@ assorgi@federmanager.roma.it

Cristina De Angelis ☎ 06.4417.0813  
@ deangelis@federmanager.roma.it

## PREVIDENZA E ASSISTENZA

PATRONATO 50&Più - Enasco

Giovedì 15.00-18.00, solo per appuntamento

Enzo Crescentini  
Rosa D'Agresti ☎ 06.4417.0822  
@ dagresti@federmanager.roma.it

## LEGALE E VERTENZE

Ufficio sindacale ☎ 06.4417.0820 - 4417.0813  
@ legale@federmanager.roma.it

## FORMAZIONE

formazione@federmanager.roma.it  
Maria Grazia Cancia ☎ 06.4417.0820  
@ cancia@federmanager.roma.it  
Cristina De Angelis ☎ 06.4417.0813  
@ deangelis@federmanager.roma.it

## SPORTELLO FASI-ASSIDAI

Di questo servizio possono avvalersi tutti gli iscritti al Fasi, in servizio o in pensione, per presentare le pratiche o per chiarimenti riguardanti i rimborsi.

**Mattino - Dal lunedì al giovedì 9-13.30**

Solo per appuntamento - Sportello Fasi

Mariagrazia Assorgi ☎ 06.4417.0838  
@ assorgi@federmanager.roma.it

Cristina De Angelis ☎ 06.4417.0813  
@ sportellofasi@federmanager.roma.it

## SPORTELLO DI ORIENTAMENTO AL LAVORO

Presso gli Uffici di Federmanager Roma è attivo lo Sportello di Orientamento come un servizio gratuito. Il servizio offre una consulenza, a cura di LHH - LEE HECHT HARRISON, riservata ai dirigenti che desiderano o sono obbligati a riconsiderare il proprio rapporto con l'azienda e/o la professione. La consulenza si articola in tre colloqui riservati con un esperto del mercato del lavoro. Si invitano i Colleghi che si trovano in situazioni di disagio lavorativo all'interno dell'azienda o che sono in mobilità, ad avvalersi di questa opportunità.

Maria Grazia Cancia ☎ 06.4417.0820  
@ cancia@federmanager.roma.it

## SPORTELLO DI CONSULENZA LEGALE IN MATERIE ESTRANEE AL RAPPORTO DI LAVORO

La consulenza, che relativamente al primo incontro è gratuita, riguarda il diritto di famiglia, le locazioni ed il condominio, nonché ogni tipo di questione contrattuale e commerciale; può essere fruita anche dal coniuge e dai figli.

Avv. Daniela Basile, Avv. Claudio Miglio e Avv. Paolo Patucchi  
legale@federmanager.roma.it

## SPORTELLO DI CONCILIAZIONE ICAF/FEDERMANAGER ROMA

La consulenza che, relativamente al primo incontro è gratuita, riguarda la gestione di procedimenti di Mediazione civile e commerciale e permette di avere informazioni sul modo migliore di procedere rispetto a controversie in corso.

La Mediazione Civile è un'attività svolta da un terzo imparziale, il Mediatore e finalizzata ad assistere due o più soggetti nella ricerca di un accordo amichevole per la risoluzione di una controversia, evitando il ricorso all'azione giudiziaria.

I procedimenti di mediazione vengono gestiti direttamente allo Sportello presso la sede di Federmanager Roma. Tutti gli iscritti di Federmanager Roma (e, conseguentemente, anche le relative controparti) potranno beneficiare del servizio di mediazione con uno sconto del 10% sulle tariffe ministeriali di cui alla tab.A dell'art. 16 del D.M. 180/2010 e s.m.i.

Coordinatore e Responsabile:

**Avvocato Anna Clementi** (Federmanager Roma)

Direttore Scientifico:

**Dr Ivan Giordano** (ICAF)

@ sportello.mediazione@federmanager.roma.it

# Cosa facciamo PER TE



## TI RAPPRESENTIAMO

**RAPPRESENTIAMO** il ruolo professionale del manager, in servizio e in pensione, nei confronti dell'opinione pubblica e politica, quale agente di cambiamento, protagonista del processo di innovazione, detentore di un patrimonio di conoscenza a disposizione del Paese.



## PENSIAMO AL TUO FUTURO

**PENSIAMO** all'equilibrio del sistema previdenziale del nostro Paese, incentivando l'adesione ai Fondi di Previdenza Integrativa, le cui prestazioni si aggiungono ai trattamenti pensionistici di legge.



## TI METTIAMO AL CENTRO

**METTIAMO AL CENTRO** la persona, il valore di essere parte di una collettività collaborativa, solidale e responsabile, che condivide valori e ideali, che lavora insieme su interessi reali, che valorizza la cultura di impresa e la crescita complessiva della professione. Tutto questo grazie ad un insieme di servizi pensati per te.



## CI PRENDIAMO CURA DI TE

**CI PRENDIAMO CURA** della persona e della famiglia attraverso i nostri Fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa. Il nostro impegno è favorire gli investimenti in prevenzione, incrementare l'adesione ai Fondi sanitari integrativi e disegnare il nuovo orizzonte del welfare.



## TI ASSICURIAMO

**ASSICURIAMO** attraverso programmi di welfare aziendale e individuale dirigenti, quadri, professional, pensionati e le loro famiglie. Rispondiamo alle esigenze di copertura assicurativa del manager, della sua casa e della sua famiglia.



## TI FORMIAMO

**PROMUOVIAMO** l'accesso ai Fondi interprofessionali e di formazione continua. Garantiamo consulenza nella progettazione dei piani di sviluppo ed eroghiamo corsi e percorsi formativi taylor-made. Sviluppiamo specifici programmi finalizzati al ricollocamento.



## CONVENZIONI

**OFFRIAMO** un network interamente dedicato alle convenzioni commerciali. Vantaggi e promozioni esclusive riservate ai nostri iscritti. Soloxte, una partnership tra Federmanager e Manageritalia, per offrire un servizio più vantaggioso agli iscritti.

# FEDERMANAGER

57 SEDI SUL TERRITORIO



## ABRUZZO E MOLISE

Florio Corneli - PESCARA



## BASILICATA

Giuseppe Dantona - MATERA



## CALABRIA

Pasquale Nicotera - CATANZARO



## CAMPANIA

Antonio Scuotto - NAPOLI  
Armando Indennimeo - SALERNO



## EMILIA ROMAGNA

Andrea Molza - BOLOGNA - RAVENNA  
Claudio Sirri - FORLI' - CESENA - RIMINI - RSM  
Giorgio Merlante - FERRARA  
Ivo Buble - MODENA  
Silvio Grimaldeschi - PARMA  
Giacomo Bridelli - PIACENZA  
Pier Angelo Fornara - REGGIO EMILIA



## FRIULI VENEZIA GIULIA

Daniele Damele - TRIESTE



## LAZIO

Giorgio Genga - LATINA  
Giacomo Gargano - ROMA



## LIGURIA

Paolo Filauro - GENOVA



## LOMBARDIA

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



## MARCHE

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



## PIEMONTE

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



## PUGLIA

Valerio Quarta - BARI



## SARDEGNA

Giuseppe Matolo - CAGLIARI



## SICILIA

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



## TOSCANA

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



## TRENTINO

Maurizio Riolfatti - BOLZANO  
Gianluca Schiavi - TRENTO



## UMBRIA

Roberto Peccini - PERUGIA  
Massimo Cresta - TERNI



## VALLE D'AOSTA

Paola Muraro - AOSTA



## VENETO

Marzio Boscarol - TREVISO e BELLUNO  
Giampietro Rossi - PADOVA e ROVIGO  
Mario Merigliano - VENEZIA e MESTRE  
Monica Bertoldi - VERONA  
Adolfo Farronato - VICENZA

## SEDE NAZIONALE

Stefano Cuzzilla - PRESIDENTE

Mario Cardoni - DIRETTORE GENERALE

CON TE PROTAGONISTI DEL DOMANI

[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)