

DIRIGENTI

norddest

Anno XXII • n. 6
GIUGNO 2021

Belluno | Bolzano | Gorizia | Padova | Pordenone | Rovigo
Treviso | Trieste | Udine | Venezia | Verona | Vicenza



DIRIGENTI NORDDEST - PERIODICO DELL'UNIONE REGIONALE VENETA FEDERMANAGER VENETO - POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% NE/TN



DIRIGENTI NORDEST

La Voce dei Dirigenti Industriali di:

Belluno, Bolzano, Gorizia, Padova, Pordenone, Rovigo, Treviso, Trieste, Udine, Venezia, Verona, Vicenza

Periodico mensile edito da
Unione Regionale Veneta Dirigenti Aziende Industriali
via Francesco Berni, 9 - 37122 Verona
tel. 045594388 - fax 0458008775
info@federmanagervr.it

presidente
Maurizio Toso

direttore editoriale
Giangaetano Bissaro

direttore responsabile
Enzo Righetti

comitato di redazione
Daniele Damele (Fvg)
Antonio Pesante (Fvg)
Pierluigi Messori (Pd & Ro)
Roberto Trento (Tv & Bl)
Gianni Soleni (Ve)
Alberto Pilotto (Vi)

grafica e impaginazione
Scripta, viale Colombo 29, 37138 - Verona
idea@scriptanet.net

Aut. Trib. di Verona n. 1390 RS del 28/2/2000
Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa
n. 9982 Iscrizione al ROC n. 6895

stampa
EFFE E ERRE LITOGRAFICA Trento



Periodico associato a:
Unione Stampa Periodica Italiana

Tiratura del numero:
2.270 in formato cartaceo
5.317 in formato digitale
Tariffa abbonamento annuo euro 2,50

In copertina:
Lago del Predil, Tarvisio (g.c. Scripta)

Questo periodico è aperto a quanti desiderano inviare notizie, scritti, foto, composizioni artistiche e materiali redazionali che, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. I contributi giornalistici non sono richiesti dall'editore; di conseguenza la loro pubblicazione, che è subordinata all'insindacabile giudizio della Redazione, non configura alcun rapporto di collaborazione con la testata e l'interessato non può avanzare rivendicazioni di alcun genere per effetto della pubblicazione stessa. Il materiale va spedito a: Uvdai Federmanager, via Berni 9, 37122 Verona o alla e-mail: vrcoop@libero.it

Sommario

- 3 Editoriale
di Daniele Damele
 - 4 Quella matassa da districare
di Stefano Cuzzilla
 - 5 Investire non è spendere
di Mario Cardoni
 - 6 Sviluppo sostenibile, portatore di valore e competitività per l'impresa
Ufficio stampa 4.manager
 - 10 Nasce "Business Resilience Index",
l'indice che misura la capacità di resilienza delle imprese
Ufficio stampa di Fondirigenti
 - 12 Fabbriche vetrine - Paradigmi per una nuova managerialità
Ufficio stampa di Fondirigenti
 - 14 L'esperienza dei corsi "online" dell'anno scolastico 20/21
di Anna Maria Perilongo, Giovanni Facco
 - 17 Appello alle gentili lettrici e ai lettori di Dirigenti Nordest
Redazione di Dirigenti Nordest
 - 18 Vita associativa
- I-IV **INSERTO WELFARE 24**  **Assidai**
Il fondo sanitario per il tuo benessere
- 35 Una riforma fiscale equa ed efficace
di Antonio Pesante
 - 36 L'autovalutazione in azienda
di Adriano Paparella
 - 39 Praesidium una guida esperta nel disegnare il welfare
su misura dei manager industria
di Federica Merlini
 - 40 Il manager e la pandemia
di Adolfo Farronato
 - 42 "Fine Mose: mai"... O Mose quantistico?
di Gianni Soleni
 - 44 Supercazzole vs pragmatismo
di Alberto Pilotto
 - 46 L'innocenza perduta
di Gianni Soleni
 - 48 Settembre 2020 a Creta
di Renato Ganeo

Lettere ed articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione delle Associazioni di appartenenza né della Redazione. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.



DOBBIAMO RIPARTIRE, E LA SFIDA È REINVENTARSI

Etica, innovazione, green, digitale e passione per un rilancio del Nordest italiano

Sono questi i giorni della ripartenza. Dopo il decennio di crisi 2008/2018 (sembra passato un tempo molto più lungo di soli tre anni), la terribile pandemia da Covid 19 (non ancora debellata), la recessione economica in atto e, sullo sfondo, le nere previsioni legate al cambiamento climatico è adesso il momento di ripartire. Lo dobbiamo a noi stessi, ma ancor di più ai nostri figli e nipoti.

La sfida è quella del reinventarsi. Dobbiamo tendere a cercare di migliorare costantemente, ideare nuovi processi, testare nuove tecnologie all'insegna dell'innovazione, guardare agli altri mercati (Usa e Cina in primis), analizzare le esperienze vincenti di manager e imprenditori in giro nel mondo.

Con il Covid è cambiato tutto e nulla sarà più come prima. Abbiamo dovuto reinventare obbligatoriamente il modo di fare le cose, tutte le cose. Abbiamo modificato l'organizzazione del lavoro al fine di far procedere quanto più possibile a distanza. Abbiamo adottato lo smart working passando (con un ruolo determinante dei manager) dallo "stare" in ufficio al "fare" da casa.

Reinventarci abbiamo capito che significa trovare nuove strade, percorsi innovativi senza far venir meno l'energia che ognuno di noi ha dentro.

Abbiamo visto e capito che possiamo fare riunioni anche on line e i convegni sono divenuti webinar. Trovarsi attorno a un tavolo è passato a essere quasi un privilegio riservato a quando realmente necessario. Ciò, però, non ha impedito di sentirsi parte di un gruppo.

Il professor Alberto Felice De Toni, già Presidente della Conferenza italiana dei Rettori delle Università italiane, ha dichiarato che il futuro appartiene a chi sa immaginarlo". È una parola fantastica: "immaginare", eppure la persona vincente è tale perché ha immaginato prima di altri qualcosa. Immaginare oggi il futuro non è certamente facile e molte energie sono giustamente orientate al presente senza il quale non è ipotizzabile progettare il futuro. Credo, però, che lo sforzo di tutti debba essere proprio questo: rendere possibile immaginare il domani. Come fare? Con creatività coinvolgendo le persone, superando pregiudizi, vecchi schemi e steccati, puntando all'e-

tica della responsabilità con passione sapendo che il futuro sarà green e digitale.

Lasciamo perdere, quindi, e del tutto, giudizi riportati da altri basati, magari, su fatti che non conosciamo, facciamoci le nostre idee in maniera genuina, diciamo no ai pseudo leoni da tastiera, a illazioni e insinuazioni o peggio ancora alle fake news. Si invece a meritocrazia e creatività.

E permettiamoci di pensare in grande, a un Nordest italiano che guarda al 2030 e al 2040 con coraggio conscio di poter tornare a essere la locomotiva dell'Italia.

Dobbiamo conoscerci tutti meglio, guardarci dentro comprendere come sviluppare al meglio le nostre passioni, accettare i nostri limiti, incentivare le competenze attraverso una formazione professionale costante e coerente col mondo che cambia. Dobbiamo saper scegliere le esperienze giuste per noi e i nostri giovani di cui dobbiamo occuparci adesso.

L'Italia è il Paese dell'Ocse in cui la differenza tra la spesa pensionistica e quelle per istruzione e formazione è la più marcata. Ciò non significa minimamente che occorre diminuire la spesa pensionistica (meritatissimo traguardo), ma aumentare i fondi per istruzione, università, formazione sì. La stessa politica dovrebbe (anche se è difficilissimo) essere maggiormente proiettata a grandi investimenti per bambini e ragazzi piuttosto che a promesse e progetti a breve termine basati su sensazioni di aumento del gradimento nei sondaggi. Lo so, i minorenni non rispondono ai sondaggi e non votano, ma i loro genitori e i loro nonni sì e se hanno a cuore il futuro dei loro discendenti non potranno far altro che apprezzare dette scelte. Etico è pensare agli adulti di domani, alla prospettiva, venuta meno sin dagli anni '90. Il Nordest è abituato ai sacrifici. L'attuale generazione si deve accollare il debito costruito dagli over 65 nella Prima Repubblica e poi col ventennio Prodi/Berlusconi (circa dieci anni a testa). Un debito aumentato a dismisura col Covid. Oggi abbiamo la sfida del PNRR che potrà portare benefici immediati, ma soprattutto duraturi nel tempo. Il Nordest italiano ha le carte in regola e il diritto sacrosanto di sperare in un futuro migliore basato su un operoso benessere.



Daniele Damele

Presidente

Federmanager FVG

QUELLA MATASSA DA DISTRICARE



Stefano Cuzzilla
Presidente Nazionale
Federmanager

Affinché la **ripresa post Covid** non sia solo un auspicio, ma diventi tema costitutivo della nostra quotidianità, le riforme di accompagnamento al **Pnrr** vanno attuate nel segno di un riavvicinamento dello Stato ai cittadini. Con un imperativo chiaro: districare la matassa burocratica che limita le potenzialità delle imprese italiane.

Oggi la burocrazia costa circa 30 miliardi di euro l'anno alle aziende del nostro Paese e può pesare fino al 4% del fatturato di una piccola impresa. Le nostre migliori risorse professionali sono spesso costrette a rapportarsi con **procedure** troppo complesse e con una **stratificazione normativa** sconcertante, oltre che con **modalità e tempistiche autorizzative** non all'altezza di un Paese competitivo.

Il Pnrr è la grande *chance* che abbiamo non solo per ripartire, ma anche per rivedere l'impianto organizzativo del Paese, superando il **vizio italiano dell'immobilismo** che si barriera dietro una costante **incapacità decisionale**.

Le **grandi opere devono essere fatte**, va detto convintamente. E si possono fare senza lasciare margini alla **corruzione**, al **clientelismo** o al **pressappochismo**. Abbiamo tutte le **competenze manageriali e amministrative** per realizzarle al meglio, valutando possibili impatti ambientali, economici e sociali.

Pubblico e privato devono lavorare insieme per incidere davvero sui territori, a



partire dalle aree più fragili del Paese che hanno bisogno di interventi chiari, capaci di apportare benefici in termini di occupazione e benessere complessivo. In questo senso, il nostro riferimento è la sostenibilità, intesa nella sua accezione più ampia e nel rispetto del principio cardine del "*do not significant harm*": agire ma senza nuocere. Come riportato anche da autorevoli fonti stampa, secondo l'ultima classifica annuale della Banca mondiale sulla facilità di fare impresa, l'Italia occupa la **58esima** posizione, dietro il Kosovo.

Il Paese di Leonardo da Vinci, Marconi e Fermi è oggi aggrovigliato su sé stesso e non riesce a essere attrattivo per **investitori esteri di qualità**, che possano integrare il nostro sistema produttivo. Ecco perché accogliamo con favore l'approccio fissato dall'**agenda Draghi**; il governo sta dimostrando di voler procedere in tempi brevi per offrire a istituzioni, cittadini e imprese il *framework* migliore in cui realizzare gli obiettivi del Pnrr.

La burocrazia è di fatto la struttura sociale più diffusa sul pianeta, che coi suoi costi stratosferici colpisce imprese e organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore. Ma un nuovo paradigma sta prendendo forma: decentralizzato, fondato sulla relazione e sulla **trasparenza**, leggero nelle regole e orientato a una strategia condivisa. Questo vale per lo Stato, ma vale ancor prima per noi manager. Dobbiamo cambiare anche idea di organizzazione d'impresa, verso forme più agili, più veloci e più innovative. Ammodernando l'impresa, semplificando tutto.

In alto a destra:
Do not significant harm

In basso:
Stratificazione normativa
sconcertante



INVESTIRE NON È SPENDERE



Nella storia più recente, mai abbiamo avuto un'Europa così ragionevole e una disponibilità di **risorse economiche** così ingente. È necessario utilizzarle al meglio, dovremo essere bravi ad investire, e bene, non solo a spendere. È tempo di scelte serie, efficaci, guardando all'interesse del Paese e tenendo ben presenti due priorità: **semplificare** e **investire**.

Semplificare la vita di cittadini e imprese con meno leggi ma più chiare, con meno adempimenti e riducendo i tempi di attesa. Corruzione, malaffare e **spesa improduttiva** si annidano proprio nella "farraginosità". E poi saper investire. Dobbiamo riaccendere il motore dell'economia per migliorare il Paese, per modernizzare le realtà produttive e lavorare in sicurezza.

Investiamo nelle **infrastrutture fisiche e virtuali**, per far correre le merci e le persone, ma anche per generare occupazione.

Nella **sanità**, per evitare di rivivere le tragedie appena patite. Investire non significa solo offrire più risorse al personale medico e paramedico, davvero encomiabile, significa migliorare l'organizzazione garantendo eguale livello di assistenza ovunque ed evitando protagonismi locali. Prepariamo le future generazioni alle sfide del domani investendo nella **scuola**, adeguiamo i percorsi didattici per ridurre lo *skill gap* esistente, prepariamo la nuova classe dirigente del Paese. Investiamo nelle **competenze**, tema a noi molto caro. Se la complessità cresce, nell'impresa come nella società, la sfida si può fare solo con le competenze adeguate. Le nostre **aziende** hanno bisogno di managerialità e la Pa

deve diventare più moderna ed efficiente anche con il coinvolgimento dei manager del settore privato. In questo scenario di cambiamento, tre sono i fenomeni di forte impatto da considerare.

La **smaterializzazione del lavoro** innanzitutto. Molte imprese sono ricorse per necessità al lavoro da remoto, reso possibile da una normativa speciale a tempo.

Ma attenzione, lo **smart working**, o più correttamente il **lavoro agile**, è cosa diversa. Significa lavorare fuori dall'ufficio ma non necessariamente da casa, significa puntare al **risultato** e non alla presenza fisica, vuol dire uscire dalla logica del **controllo** per passare a quella della fiducia e della responsabilità.

Il secondo fenomeno da tener presente è il tema della *business continuity*. Non potremo più dire, se dovesse di nuovo accadere, che saremo in emergenza, dobbiamo prepararci a gestire e non a subire le situazioni. Servono tecnologia, reti efficaci, ma soprattutto un cambiamento culturale e idonee figure manageriali.

Altro tema fondamentale per gli impatti sugli operatori economici, sui consumatori, sulla logistica e sui trasporti è **l'accelerazione avuta dall'e-commerce**, che ha spazi di crescita enormi.

Come ricordava **Peter Drucker**, il pericolo maggiore in tempi di turbolenza non è la turbolenza in sé, ma affrontarla con la logica del passato.



Mario Cardoni
Direttore Generale
Federmanager

In alto a sinistra:
Semplificare e investire

In basso:
Prepariamo le future
generazioni



SVILUPPO SOSTENIBILE, PORTATORE DI VALORE E COMPETITIVITÀ PER L'IMPRESA

Gli studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager negli ultimi 12 mesi mostrano un incremento esponenziale della complessità che manager e imprenditori stanno affrontando sia per gestire le conseguenze delle ripetute ondate epidemiche, sia per immaginare le strategie più adatte ad affrontare la fase post-pandemica e le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sia per affrontare uno scenario geoeconomico e delle catene di approvvigionamento radicalmente diverso da quello pre-pandemico.

Quanto al settore industriale, il 33% dei manager recentemente intervistati dall'Osservatorio definisce "Significativo" il danno prodotto dalla crisi sanitaria; il 26% classifica "Severo" l'impatto del virus, soprattutto rispetto alla continuità occupazionale e il 4% addirittura "Catastrofico" al punto da mettere in discussione la sopravvivenza aziendale.

Fortunatamente esiste un nucleo di imprese che sta sfruttando la crisi per innovare,

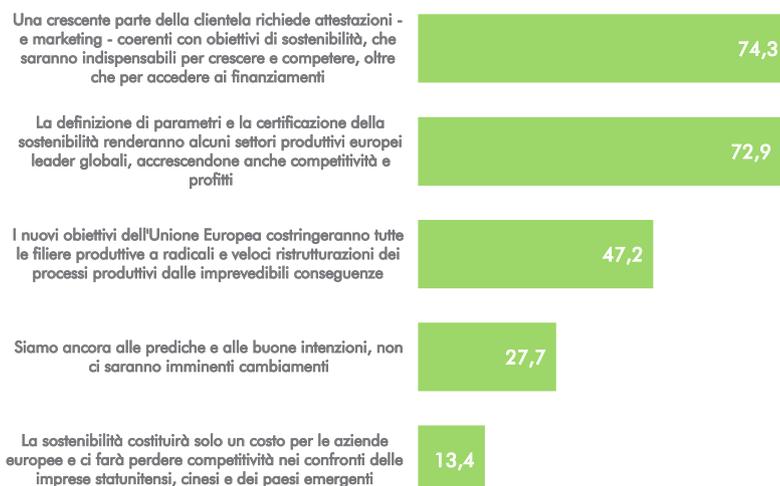
diversificare, migliorare la qualità del capitale umano e incrementare il proprio livello di sostenibilità. Su quest'ultimo aspetto tutti i dati in nostro possesso confermano che, al pari dell'innovazione, anche lo sviluppo sostenibile dell'impresa è considerato sempre più non soltanto come necessario e indifferibile, considerando le stringenti richieste del mercato in questa direzione, ma anche portatore di valore e competitività per l'impresa.

In questa fase storica la transizione verso un'economia sostenibile è alimentata anche dall'esigenza di sostenere la crescita economica sia per far fronte all'incremento esponenziale dell'indebitamento pubblico, sia per generare posti di lavoro che vadano a compensare le perdite causate dalla crisi pandemica. Nella maggior parte dei casi le strategie basate sulla crescita si fondano in buona misura sull'innovazione, ossia, la creazione e la diffusione di nuovi prodotti/servizi e processi; in quest'ambito le "innovazioni verdi" mostrano un set molto ampio di opportunità, ad esempio, in campo: energetico (rinnovabili, stoccaggio, riscaldamento e raffreddamento negli edifici, ecc.); della mobilità e la logistica (veicoli elettrici e ibridi, ecc.); dei rifiuti (riciclo, nuovi packaging, ecc.); della cattura, stoccaggio e utilizzo del carbonio; dei processi produttivi.

A supporto di tali strategie per la crescita esistono ormai numerose evidenze scientifiche: un recente rapporto dell'IEA indica che investimenti mirati nelle energie rinnovabili e nell'efficienza energetica potrebbero far crescere l'economia globale dell'1,1%, salvare 9 milioni di posti di lavoro l'anno e ridurre le emissioni di gas serra di 4,5 miliardi di tonnellate; secondo l'ILO la transizione verso l'economia verde è in grado di generare, entro il 2030, 24 milioni di posti di lavoro.

Grafico 3 - PROSPETTIVE PER LE IMPRESE

Grado di accordo | Valori %



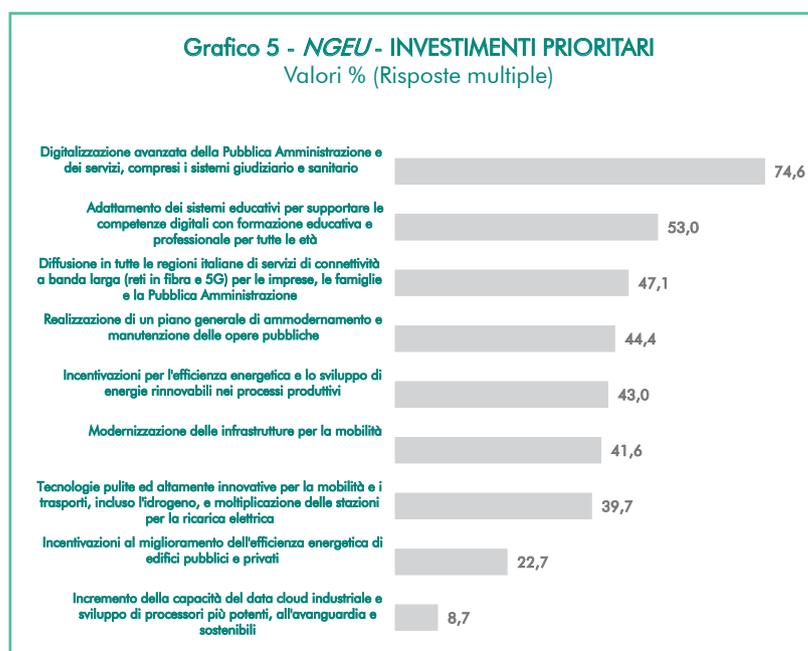
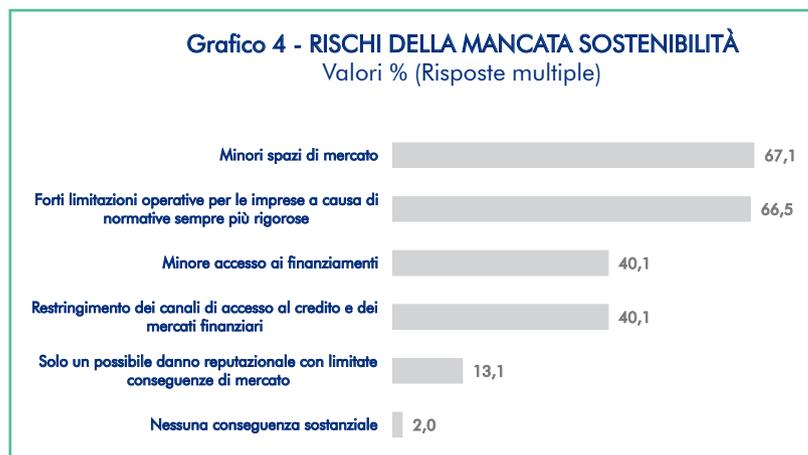
sione europea per affrontare la pandemia, apre un nuovo percorso di crescita basato sul concetto di “sostenibilità competitiva”, ossia: sostenibilità ambientale, produttività, equità e stabilità macroeconomica.

Il Recovery and Resilience Facility mira anche alla formazione di capitale: capitale fisso (ad esempio, infrastrutture, edifici, ricerca e sviluppo, brevetti, ecc.); capitale umano (salute, protezione sociale, istruzione, formazione, ecc.); capitale naturale (risorse naturali rinnovabili, protezione e ripristino dell'ambiente, mitigazione degli effetti del cambiamento climatico).

Un capitolo importante del Recovery and Resilience Facility riguarda la transizione verde. Data l'ambizione di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050 e di ridurre significativamente le emissioni di gas serra per il 2030, gli Stati membri dovrebbero considerare la transizione climatica come prioritaria e orientare almeno il 37% della spesa su questo obiettivo. Inoltre, tutte le riforme e gli investimenti inclusi nei piani di ripresa e resilienza non dovranno depotenziare gli obiettivi climatici e ambientali.

Tutto quanto visto fino a questo momento rende ben chiaro che le trasformazioni innescate o accelerate dal coronavirus non sono esclusivamente economiche, sono anche culturali, sociali, organizzative e manageriali; occorre pertanto un impegno non più rimandabile per sostenere gli attori pubblici, economici e le famiglie a comprendere il senso dei cambiamenti in atto per attrezzarsi a cogliere le opportunità offerte da un futuro dai contorni sempre più incerti e, al contempo, sfidante e ricco di opportunità.

Soprattutto, occorre essere consapevoli che la transizione verso l'economia verde richiederà un numero straordinariamente elevato di competenze, in gran parte di nuova generazione o addirittura ancora da definire. Secondo la maggior parte degli analisti, la mancanza di forza lavoro e manageriale adeguatamente formata costituirà uno dei maggiori fattori di attrito alla transizione verso la sostenibilità; ad oggi, però, la sfida per creare “competenze verdi” si scontra sia con la mancanza di modelli per generare queste competenze all'interno del sistema educativo e formativo tradizionale, sia con l'assenza di strumenti di analisi del mercato del lavoro per comprendere la domanda e l'offerta di queste particolari competenze, e ciò, per i leader politici,



rende complesso individuare gli interventi necessari per stimolare l'occupazione e incentivare la creazione di competenze per la transizione sostenibile.

Ciò che è estremamente chiaro è che le “competenze verdi” dovrebbero essere concepite e sviluppate nel contesto più ampio delle trasformazioni tecnologiche in atto e soprattutto in modo organico all'avvento della quarta rivoluzione industriale e dei processi di produzione intelligenti (industria 4.0). Inoltre, è ormai noto che le tecnologie industriali avanzate hanno un “contenuto verde” generalmente superiore alla media, soprattutto nel campo della robotica, dell'apprendimento automatico e dei sistemi CAD-CAM e, pertanto, la loro diffusione potrebbe favorire la nascita di nuove competenze.

A tal proposito è interessante ricordare che le innovazioni industriali avanzate potrebbero aver ricevuto una spinta senza precedenti dalla pandemia; infatti, mentre in passato l'innovazione in campo produttivo era utilizzata soprattutto per incrementare l'efficienza, grazie al lockdown si è scoperto che è anche in grado di contribuire in modo decisivo alla resilienza e alla continuità aziendale, con la conseguenza che le applicazioni industriali innovative si stanno diffondendo anche a processi produttivi e a comunità aziendali tradizionalmente meno ricettive verso il cambiamento tecnologico e dei modi di lavorare. La pandemia, infatti, ha aumentato notevolmente non solo il lavoro a distanza e la diffusione delle tecnologie correlate, ma anche il livello di accettazione dell'automazione e del lavoro ibrido tra esseri umani, macchine e software, coinvolgendo in questi processi non solo i lavoratori più giovani e avvezzi alle nuove tecnologie, ma l'intera forza lavoro.

A ben guardare, anche il paradigma economico circolare potrebbe accelerare la sua diffusione per effetto della pandemia proprio per una sua derivata: la resilienza dei sistemi basati sul principio circolare. Anche in questo campo, però, le competenze sono fondamentali e per questo motivo sono state oggetto di uno specifico studio da parte dell'Osservatorio.

L'economia globale si basa su catene di approvvigionamento profondamente interconnesse, sostenute da oltre cento miliardi di tonnellate di materie prime che entrano nel sistema ogni anno. Questo sistema è quasi unanimemente considerato insostenibile, ma il coronavirus ha svelato che è anche pericolosamente vulnerabile e che è giunto il momento di guardare a nuovi paradigmi.

Una delle ipotesi più concrete per migliorare la resilienza del sistema è l'economia circolare, che oltretutto potrebbe aiutarci a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e di contenimento del riscaldamento globale. Inoltre, questo paradigma ha mostrato la sua efficacia nel corso del lockdown, stimolando una serie molto ampia di innovazioni che stanno contaminando anche la gestione pubblica. Amsterdam, ad esempio, ha adottato il paradigma circolare come riferimento per le politiche di ricostruzione post pandemica; lo scopo è quello di fare della città, entro il 2050, una comunità a impatto zero.

Dal punto di vista aziendale, la trasformazione circolare può avvenire solo mediante una radicale innovazione del modello di business, il che implica la presenza di precise competenze manageriali.

L'azione manageriale, in un'azienda che adotta il paradigma circolare, deve infatti focalizzarsi sia sul cambiamento che questo paradigma richiede ai modelli logistici, di approvvigionamento e produzione, di servizio e di business, sia sulle dinamiche di mercato, sul customer journey e sulle modificazioni richieste ai comportamenti e agli stili di consumo. Beni e servizi "circolari" implicano, infatti, variazioni significative di gran parte delle logiche di orientamento, scelta, acquisto, pagamento, fruizione, consumo e gestione del fine vita di beni e servizi. Logiche che per più di un secolo sono state "modellate" da norme, valori e simboli concepiti soprattutto per alimentare il ciclo "acquisizione semplificata – fruizione intensiva – smaltimento rapido" dei beni, per privilegiare la proprietà più che il possesso e per enfatizzare il prodotto in sé, più che il servizio in esso incorporato.

Un caso interessante da analizzare per comprendere le competenze manageriali "circolari" è quello delle imprese operanti nella Sharing Economy. Queste organizzazioni operano all'interno di nicchie di mercato, sempre più ampie, nelle quali il bisogno di "esperienze" va a scapito del possesso di beni. I consumatori orientati verso esperienze di condivisione di beni e servizi trovano gratificante il fatto di entrar a far parte di comunità di soggetti con gli stessi valori, gusti, stili di vita, ecc...; fenomeno, questo, opposto alla cultura del consumismo individuale del XX secolo e, soprattutto, a tutte le certezze maturate nell'ultimo secolo nel campo delle strategie di branding e marketing.

L'economia circolare si sta sviluppando in un contesto di mercato del tutto inedito nel quale il customer journey si è enormemente arricchito e, ad esempio, conferisce ai consumatori sia il potere di condividere la propria opinione e le proprie convinzioni su larga scala, sia la possibilità di attingere informazioni e opinioni non solo esclusivamente dai produttori ma da una galassia crescente di "recensori" e influencer, più o meno indipendenti, sempre più sofisticati e agguerriti. In questo contesto le decisioni d'acquisto non maturano più solo in base al valore, la

qualità o il prezzo del prodotto, ma si basano anche sulla condivisione di valori e, in particolare, sulla Brand Purpose, ossia la ragione per cui un'azienda opera, un motivo di ordine superiore rispetto al semplice profitto: l'impronta che si vuole lasciare nel mondo. Negli ultimi anni si è compreso quanto i brand non siano più sotto il controllo esclusivo delle aziende che hanno investito per dar loro forma e farli crescere per poi generare ritorno economico: sono diventati di proprietà comune.

Anche in questo caso le competenze manageriali richieste per affrontare queste sfide non sono affatto scontate e per questo motivo l'Osservatorio 4.Manager ha realizzato uno studio dal quale è emerso che il contributo dei manager allo sviluppo di modelli di business circolari sarà fondamentale. In particolare, le figure manage-

riali strategiche per facilitare lo sviluppo di modelli di business legati all'economia circolare sono: CEO, Innovation Manager, Marketing Manager, Sustainability Manager e HR Manager.

Infine, per lo sviluppo di modelli innovativi legati all'economia circolare nel sistema imprese italiano, le competenze manageriali più importanti risultano quelle di natura «Soft»: cognitive (visione strategica e pensiero creativo); emotive (capacità relazionali e di coinvolgimento dei gruppi di lavoro). Tra le Hard Skills spiccano le competenze digitali/tecnologiche, di marketing e vendite; finanziarie.

Eppure, il numero di manager che in Italia possiede competenze in quest'ambito di attività è ancora estremamente ridotto: circa 300 e in larga misura concentrati nel nord del paese.



La Sostenibilità al centro della Cultura d'Impresa che guarda al Futuro.

“ La sfida della sostenibilità è la sfida delle imprese che guardano al futuro con la volontà di creare opportunità anche nei momenti più difficili. Essere manager, oggi, significa lavorare con gli imprenditori per costruire un presente e un futuro sostenibili: per l'ambiente, per l'economia e per la società nel suo insieme. ”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“ La sostenibilità per le nostre imprese è un driver di sviluppo da perseguire con tecnologia, aumento di produttività, competenze manageriali ed efficienza delle risorse. Le imprese sono impegnate per la compatibilità ambientale delle proprie produzioni e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi per contribuire alla salvaguardia del nostro pianeta. ”

Maria Cristina Piovesana
Vice Presidente Confindustria
per l'Ambiente, la Sostenibilità e la Cultura



4.Manager nasce su iniziativa di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER

NASCE “BUSINESS RESILIENCE INDEX”, L’INDICE CHE MISURA LA CAPACITÀ DI RESILIENZA DELLE IMPRESE

Sailing è un progetto di Fondirigenti e Fondazione Torino Wireless

A cura dell’ufficio stampa di Fondirigenti

Aiutare le imprese a ‘veleggiare’ oltre la crisi, sostenendone la capacità di adattamento, coscienti dei propri punti di forza ma anche delle debolezze da superare, per raggiungere nuove mete. Questo è SAILING, l’iniziativa di **Fondirigenti**, il Fondo interprofessionale per la formazione del management, in collaborazione con **Fondazione Torino Wireless**.

Il progetto ha coinvolto 28 imprese eccellenti, in prevalenza del territorio piemontese, per co-progettare un **‘Modello di trasformazione digitale per la resilienza’**, cioè un insieme di buone pratiche con cui gestire il cambiamento e ripartire con successo nella fase ‘new normal’.

L’emergenza Covid-19 ha favorito l’introduzione nelle aziende di cambiamenti e innovazioni ai più diversi livelli: dall’organizzazione del lavoro, alla cultura manageriale, alla produzione, ai processi di vendita e alle esperienze di acquisto, interessati da una profonda trasformazione, spesso trainata dalla massiccia introduzione di nuove tecnologie.

Il progetto ha messo a punto uno specifico strumento, il **‘Business Resilience Index’ (BRI)**, un **questionario di autovalutazione** in grado di rilevare la capacità di un’orga-

nizzazione di moderare gli effetti dei rischi e dell’incertezza, traendo al contrario vantaggi da nuove opportunità.

La resilienza delle imprese è valutata secondo precisi focus tematici, nelle diverse aree di “resilienza” individuate: **Smart working, Smart Leadership, Smart Selling, Open Innovation, Smart Production**, e per ognuno l’impresa ha ricevuto indicazioni circa il suo posizionamento rispetto al punteggio medio di riferimento, sui gap tecnologici da colmare e sulle competenze da acquisire per reagire al meglio di fronte a situazioni inattese.

I risultati sono stati presentati e condivisi in webinar il 22 giugno scorso. “Riteniamo particolarmente importante supportare il management nazionale in una fase di ripartenza e di grande trasformazione come quella che stiamo vivendo – ha spiegato **Costanza Patti, direttore generale di Fondirigenti** – Il progetto Sailing va proprio in questa direzione e costruisce un modello replicabile, che garantisca alle imprese una migliore capacità di resilienza e di sviluppo futuro.

“Vogliamo far veleggiare le imprese verso il futuro, delineando un modello replicabile di trasformazione digitale che supporti resilienza e sviluppo – ha commentato ancora il Direttore di Fondirigenti – Il nuovo strumento BRI è in linea con **il Piano del governo di Ripresa e di Resilienza** e con i trend topics internazionali, su cui Fondirigenti ha investito dal 2017 ad oggi oltre 55 milioni euro tra Avvisi e iniziative strategiche sui temi vitali per il futuro del nostro Paese”.

“Siamo convinti che le competenze delle persone siano al centro del processo di trasformazione digitale delle aziende e che questa sia la chiave per essere capaci di reagire in modo costruttivo al cambiamento – ha aggiunto **Massimiliano Cipolletta, presidente di Fondazione Torino Wireless** – Come Torino Wireless, grazie al nostro ruolo di acceleratore, siamo al fianco





delle imprese per facilitare i processi di trasformazione digitale e innovazione e siamo certi che il modello realizzato con il progetto SAILING possa essere di grande valore per supportare i manager e gli imprenditori di tutti i settori”.

Rispetto ai cinque focus tematici, i punteggi medi più elevati li ha ottenuti lo **Smart Working**, che si compone di autonomia operativa, comunicazione e collaborazione, proattività, Work management. Tutte le imprese si sono dunque rapidamente adattate a questa modalità di lavoro, che la pandemia ha accelerato. **L'Open Innovation**, che si articola in strategia e contesto, processi e pratiche, cultura e persone, è invece il focus che ha registrato punteggi medi più bassi (in Italia si fa poca innovazione aperta e, se la si fa, spesso non se ne ha una sufficiente consapevolezza). Anche sul tema della **Leadership**, è emersa una generale volontà di miglioramento verso l'introduzione di stili di leadership “visionari” capaci di anticipare il cambiamento.

I manager partecipanti hanno condiviso i bisogni emersi durante la pandemia e sono passati, con i laboratori virtuali e il successivo “living lab”, alla costruzione del modello che ha definito una serie di **buone pratiche, metodi e strumenti applicabili tanto per le imprese di servizi, che per quelle della produzione.**

ALCUNE TESTIMONIANZE DEI PARTECIPANTI

Concetta Argiri, TXT e-solutions “Uno dei punti di forza del progetto è stata la contaminazione e il confronto con altre aziende, di diverse dimensioni e settori. Da questo progetto mi porto a casa la consapevolezza di voler aumentare la formazione manageriale, soprattutto sul tema della leadership. Non vedo l'ora di ricevere i risultati del BRI per capire i gap da colmare”.

Mauro Ratti, Eurix: “Grazie al progetto SAILING abbiamo testato l'utilizzo di strumenti digitali innovativi, alcuni non erano così conosciuti in azienda, che cercheremo di portare all'interno dell'organizzazione. Il BRI è uno strumento molto strutturato e dettagliato che ci ha consentito di capire a che punto siamo e confrontarci con altri competitor. Le aree tematiche che ci hanno



interessati maggiormente sono Smart Leadership e Open Innovation. Grazie a questi approfondimenti abbiamo già messo a fattor comune alcune idee per la revisione del processo organizzativo basato sulla fiducia, quindi maggior autonomia alle persone, maggiore flessibilità, con l'obiettivo di raggiungere maggiori performance”.

Domenico Ducci, SKF: “Intendo utilizzare il BRI per capire il posizionamento della mia impresa rispetto al benchmark; inoltre trovo molto interessante la possibilità di utilizzarlo con i nostri fornitori, per capire il livello di resilienza della nostra catena di fornitura”.

Paola Bovetti, Pattern: “Mi ha colpito il BRI perché tocca in maniera organica e sistematica tanti temi tra quelli che sono stati importanti per costruire la resilienza della nostra azienda. Oltre a dare una visione sistematizzata di quello che poteva essere un sentito del management, ha anche dato degli spunti sui next step e fornito ispirazione, perché non si è mai abbastanza pronti all'inaspettato”.

FABBRICHE VETRINE - PARADIGMI PER UNA NUOVA MANAGERIALITÀ

Le esperienze innovative di tre aziende venete

A cura dell'ufficio stampa di Fondirigenti

Venticinque aziende-modello accuratamente mappate, la loro esperienza innovativa offerta a imprenditori e manager decisi a puntare su industria 4.0, un ciclo di tre webinar, da marzo scorso al prossimo mese di settembre, per verificare in itinere i risultati e raccogliere testimonianze. **È questo il nucleo dell'azione strategica "Fabbriche vetrina – Paradigmi per una nuova Managerialità" che Fondirigenti ha affidato a Confindustria Veneto Siav Spa.**

Fondirigenti, il più grande Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti (conta sul 75 per cento del mercato complessivo) è nato da un'intuizione di Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di diffondere la cultura manageriale con l'investimento di risorse tra Avvisi e promozione delle Iniziative Strategiche. "L'obiettivo di queste iniziative – ha sottolineato il **Presidente di Fondirigenti Carlo Poledrini** – è quello di movimentare risorse, scovare eccellenze e costruire 'modelli' che diventino patrimonio di tutte le aziende del Paese. Negli ultimi tre anni abbiamo investito ben 55 milioni di euro su temi che consideriamo vitali per lo sviluppo: Industria 4.0, giovani, Mezzogiorno, realizzando più di 60 progetti con oltre duemila partecipanti".

Il Fondo è sempre attento alle esigenze del management e delle imprese soprattutto nella fase di ripartenza dell'economia post pandemia. E proprio per sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali, Fondirigenti ha deciso di investire 6 milioni di euro per l'"Avviso 1/2021: digitali, sostenibili e smart" (è possibile presentare i progetti fino al 30 giugno www.fondirigenti.it) con l'obiettivo di supportare le imprese aderenti e i loro manager nel governo delle grandi trasformazioni generate dall'emergenza sanitaria: la transizione digitale, la transizione sostenibile e, infine, la "nuova normalità" che riguarderà il lavoro e l'organizzazione smart.

"Con questo progetto – spiega ancora il Presidente di Fondirigenti – abbiamo volu-

to condividere l'esperienza di aziende che hanno puntato sull'innovazione dei processi e sulla formazione delle risorse umane, individuando esempi che possano fare scuola". La possibilità di entrare in queste aziende, che hanno concesso tutta la loro disponibilità, è un'opportunità di crescita unica per manager e imprenditori, ha detto ancora l'ingegner Poledrini".

Dopo aver accuratamente mappato le 25 "fabbriche vetrina" del Veneto, la seconda parte della ricerca ha fornito indicazioni su come condurre nel modo più proficuo le visite, individuando traiettorie di innovazione per così dire interne (le visioni strategiche necessarie a produrre nuovo valore, il passaggio dal semplice "trasferimento tecnologico" al più compiuto "sviluppo tecnologico", la capacità di affrontare rischi, l'agilità organizzativa) e altre più collegate all'esterno (il riposizionamento competitivo, il collegamento con Università, centri di ricerca e di innovazione digitale, la visibilità sul territorio, la capacità di attirare le migliori risorse umane).

Il primo dei tre webinar si è tenuto il 31 marzo e ha presentato l'esperienza dell'azienda di Belluno Technowrapp, fortemente innovativa nella logistica e nella movimentazione dei prodotti. "Il nostro punto di forza – ha dichiarato Davide Ceccarelli, amministratore delegato della società bellunese – è stata l'automazione unita alla scelta di metterci all'ascolto del cliente".

Il secondo incontro, svoltosi il 24 giugno, ha avuto al centro la Sariv Srl, azienda metalmeccanica di Fontaniva (Padova) che opera nel settore dei prodotti di fissaggio per bloccare lamine e plastiche, e serve il 60 per cento delle industrie automobilistiche europee, dalla Ferrari alla Renault alle aziende tedesche. "Lavoriamo all'80 per cento per l'estero – racconta l'ingegner Nicola Sartore, amministratore delegato – Nel 2008 eravamo in forte crisi, nel 2012 abbiamo introdotto la digitalizzazione totale, abbandonando la carta. Adesso abbiamo 45

dipendenti, il triplo di allora, con età media sotto i 30 anni e un fatturato fra gli 8 e i 9 milioni di euro". Al boom ha contribuito l'assunzione di giovani ventenni, nativi digitali. "Abbiamo avuto un po' di difficoltà all'inizio per farli convivere con i quarantacinquenni, ma la scelta è stata vincente" osserva l'ingegner Sartore.

La responsabile di Confindustria veneto SIAV, Gabriella Bettiol, ha spiegato i driver principali della ricerca, illustrando anche i tre obiettivi principali di Industria 5.0: human centric, resilienza e sostenibilità "In futuro si dovrà puntare non solo alla revisione delle professionalità e delle competenze, per tenere il passo all'evoluzione tecnologica, ma anche alla variabile 'risorse umane', non solo in termini di sicurezza e benessere ma anche di felicità dei lavoratori. Per questo sarà importante puntare a una nuova 'estetica industriale' rendendo attrattiva l'azienda, in termini di capacità di ingaggiare

risorse e giovani talenti, ma anche di creare un immaginario nuovo e un nuovo modo di fare impresa. Entrare in aziende che hanno già adottato questa politica è estremamente istruttivo. I 25 casi sono esempi di innovazione rappresentativi del territorio, che abbiamo voluto analizzare attraverso nuove categorie manageriali, per raccontarli in modo nuovo".

A settembre verrà presentato un terzo caso aziendale e condivisi gli esiti complessivi della ricerca così come verrà resa disponibile su base Web la documentazione visiva su tre grandi blocchi: i casi aziendali, le metodologie per le visite aziendali ed in particolare la sistematizzazione dei nuovi paradigmi manageriali risultanti da una connessione tra le "evidenze empiriche provenienti dai casi aziendali" e quelle dedotte dalla più attuale letteratura tecnico-scientifica in materia.

Aggiornamenti sulla ricerca disponibili ai siti:

Fondirigenti <https://www.fondirigenti.it/>

Confindustria Veneto SIAV: <http://www.factoryofknowledge.net/gate/contents/community?openform&id=61E237171F706C6EC125865A004F86FF>



L'ESPERIENZA DEI CORSI "ONLINE" DELL'ANNO SCOLASTICO 20/21



Anna Maria Perilongo
Federmanager Vicenza

Il Progetto Giovani&Impresa, nato nel 2000 grazie a Fondazione Sodalitas, che fa capo ad Assolombarda, si rivolge agli studenti (125.000 coinvolti nell'arco di 20 anni) degli Istituti Scolastici Superiori nel passaggio dalla Scuola al mondo del Lavoro. È presente in tutta Italia e nel Triveneto è portato avanti da Altra Impresa e da Federmanager Vicenza in virtù di una convenzione di quest'ultima con Sodalitas, firmata nel 2018. I Tutors di Federmanager Vicenza sono a disposizione per approfondimenti con chi lo desiderasse.



Giovanni Facco
Federmanager Vicenza

Il Gruppo dei 13 volontari di Federmanager Vicenza (10), Altra Impresa (1) e BL (battitori liberi) (2), si è cimentato, in questo particolare Anno Scolastico 20-21, nell'effettuare "online" i corsi del Progetto Giovani&Impresa, iniziato a Vicenza dieci anni fa dall'Associazione di volontariato Altra Impresa e al quale ha aderito, tre anni fa, Federmanager Vicenza, sottoscrivendo una Convenzione con la Fondazione Sodalitas di Assolombarda Milano. Il Progetto si svolge presso le ultime classi di Istituti Professionali e Tecnici della Provincia di Vicenza e di Castelfranco, con corsi della durata di 12 ore. Presso i Licei della Provincia di VI, in regime di Alternanza Scuola Lavoro invece, lo stesso gruppo ha contemporaneamente tenuto una serie di corsi di 6 ore sotto la sigla di Educazione all'Imprenditorialità e all'Imprenditività.

Tempi e modalità di esecuzione dei Corsi, sono stati rivisti ed adattati, rispetto agli anni precedenti, per renderli comunque efficaci e fruibili alla nuova modalità via web ed alle piattaforme in uso dai singoli Istituti. Ci siamo inizialmente organizzati, tra Relatori, in piccoli gruppi di studio per apprendere tramite esercitazioni nuove competenze e modalità digitali. Sessioni di prove tecniche ed organizzative hanno preceduto ogni singolo corso: con le Insegnanti Coordinatrici, il Tecnico o la Tecnica Informatici della Scuola (sempre molto preziosi), il Tutor e i Relatori partecipanti. Abbiamo realizzato un Vademecum per i Relatori (Indica-

zioni di Presentazioni - Esercitazioni - Video - Modalità di esecuzione delle attività) ed una sintesi dello stesso è stata predisposta ad uso delle Scuole con istruzioni pratiche per le pubblicazioni giornaliere su bacheca web e modalità organizzative per i Gruppi di lavoro ed i Video colloqui individuali. Tutti i filmati, le esercitazioni e le documentazioni, proposti in formato digitale, sono stati catalogati, numerati e resi accessibili, consultabili e compilabili, di corso in corso, nelle diverse bacheche delle "classroom" virtuali. Durante lo svolgimento dei Corsi, abbiamo sempre cercato il coinvolgimento degli Studenti e Studentesse partecipanti e la loro "conoscenza", tramite brevi presentazioni, rivolgendoci direttamente ed a turno, a ciascuno di loro; questo tipo di approccio è risultato proficuo e molto apprezzato dai giovani partecipanti.

La **Camera di Commercio di Vicenza** ha collaborato anche quest'anno al progetto, offrendo ai migliori tre lavori di 'nuova impresa/startup', la possibilità di partecipare ad una sessione specifica di orientamento alla Start Up presso la stessa Camera di Commercio. Due funzionari della CCIAA hanno anche partecipato ad alcuni dei corsi di Giovani&Impresa, presentando il loro Servizio Specifico di Orientamento alle Start Up e le diverse opportunità di accesso a Fondi Istituzionali per le Giovani Imprese.

Gli Istituti Coinvolti (da Nov. 2020 a Maggio 2021) sono stati:

- ISS Domenico Sartor Castelfranco Veneto - Istituto Agrario (2 Corsi di 12 ore in 4 giorni);
- ISS Marzotto Luzzatti-Valdagno indirizzo Turistico - Informatico (2 Corsi di 11-12 ore in 4 giorni);
- ISS Ceccato Montecchio Maggiore - Relazioni Internazionali - Informatico (1 Corso di 11 ore in 5 giorni);
- Liceo GG Trissino di Valdagno - vari indirizzi (8 corsi di 6 ore in due o tre giorni);
- Liceo Martini di Schio (1 corso di 6 ore in tre giorni).

I numeri più indicativi:

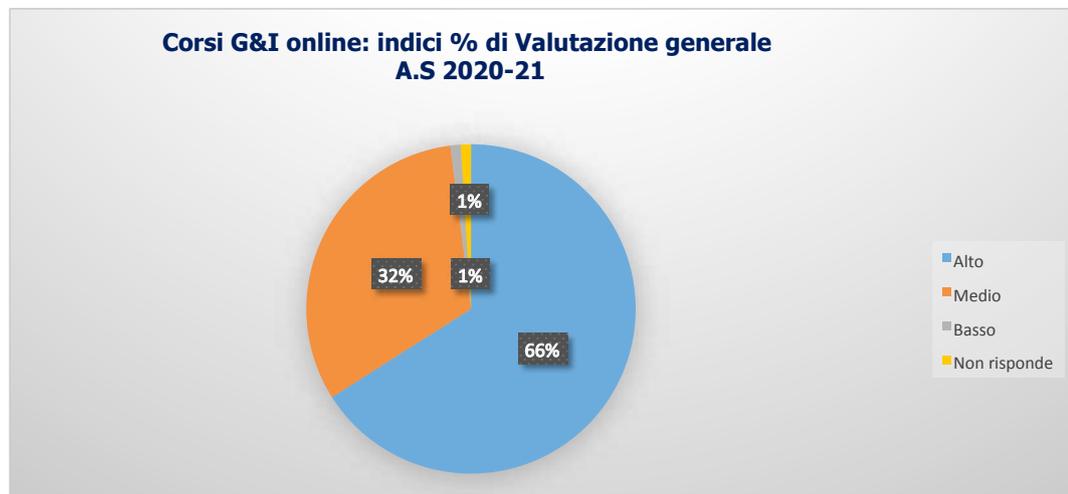
- 14 i Corsi;
- 287 gli studenti che hanno partecipato;
- 110 le ore di insegnamento totali suddivise in 43 giorni;
- 69 le presentazioni dei vari temi dei corsi, tenute dai 12 Relatori;
- 14 le testimonianze fornite da 7 diversi Imprenditori;
- 108 i commenti anonimi degli studenti raccolti a fine corso;
- 64 i Lavori di Gruppo presentati dai ragazzi e partecipanti al Concorso di CCIAA-VI.; arrivati primi fra tutti i 64 lavori, i 3 premiati sono stati due gruppi di studenti del Liceo GG. Trissino di Valdagno e uno dell'ISIS Agrario D. Sartor di Castelfranco.

I Commenti ricevuti dagli studenti partecipanti e riportati nei moduli anonimi di fine corso: 108; la loro Sintesi massima in 4 commenti:

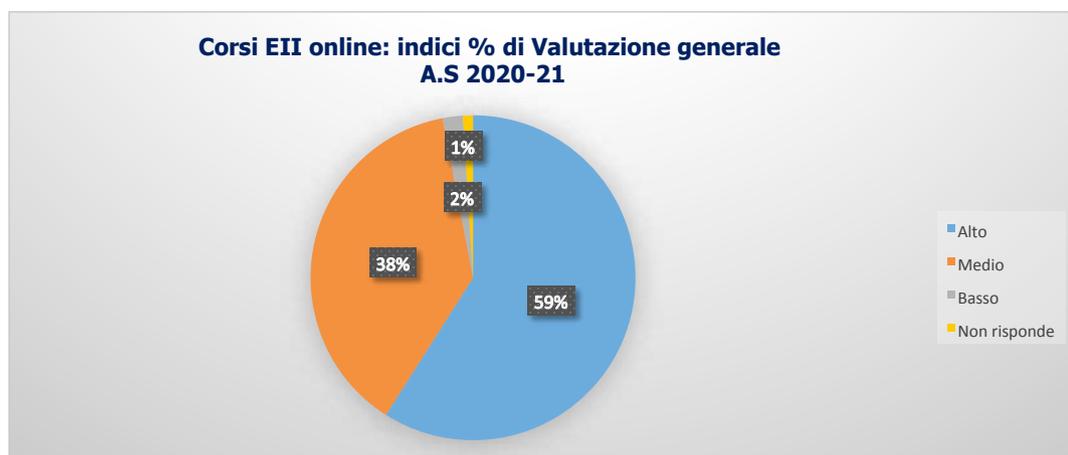
- L'incontro è stato molto coinvolgente e dinamico, non è stata la solita esposizione passiva; ho gradito molto.
- Questo corso è stato molto costruttivo e ben organizzato, specialmente nelle conoscenze delle nostre competenze; mi sarebbe piaciuto approfondire un po' di più l'ambito sulle strategie del mondo del lavoro; purtroppo il tempo non era sufficiente; nonostante questo, vi ringrazio ancora per avermi permesso di conoscere in modo più approfondito la realtà che ci aspetterà; distinti saluti.

Le valutazioni di gradimento dei corsi:

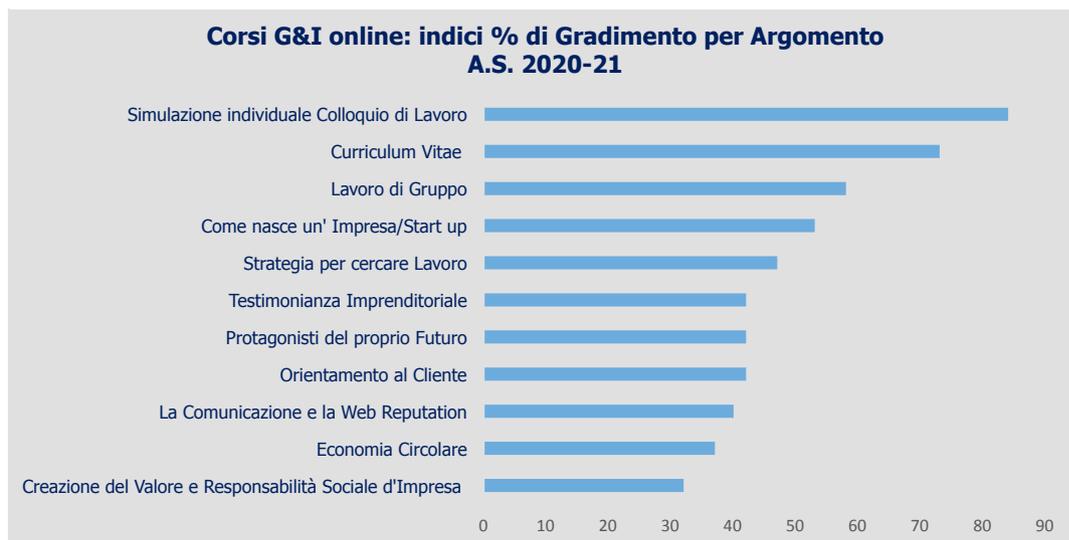
Indice per **Giovani&Impresa (12 ore)** di Gradimento Alto: Media del 66%, Punte del 78%



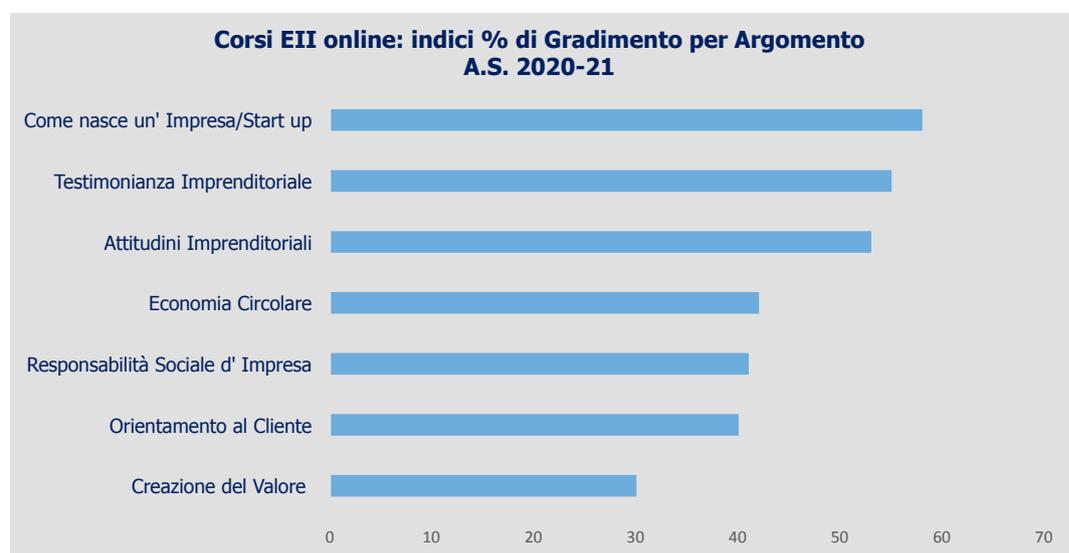
Indice per **Educazione all'Imprenditorialità e all'Imprenditività (6 ore)** di Gradimento Alto: Media del 59%, Punte del 81%



Le Tematiche preferite per G&I



Le Tematiche preferite per EII



- Portare più testimonianze imprenditoriali (molto interessanti), magari con imprenditori giovani che parlino di startup.
- Ho particolarmente apprezzato i momenti di condivisione di esperienze lavorative e di vita da parte degli oratori; personalmente mi focalizzerei ancora di più su questo aspetto.

Un particolare e doveroso ringraziamento va a tutti coloro che hanno reso possibile con professionalità ed entusiasmo i nostri corsi, in questo particolare e indimenticabile Anno Scolastico:

- Le studentesse e gli studenti, le Dirigenti, le/i docenti, i tecnici Informatici delle

- Scuole che hanno aderito al Progetto;
- I Tutors (Anna Perilongo, Eliseo Fioraso, Nino Bianchi, Stefano Spigarolo, Giovanni Facco);
- I Relatori (Dino Micheletto, Giuseppe Pilotto, Lorenzo Giroto, Franco Maitan, Mario Cunial, Sebastiano Rudilosso, Adolfo Farronato, Riccardo Lucato);
- Gli Imprenditori e i Professionisti che hanno portato le loro preziose testimonianze (Guido Alessi - Alper srl, Maurizio Zordan - Gruppo Zordan, Riccardo Vencato - Wannaboo, Mario Cunial - Cotto Posagno, Alessandro Ruggeri - Ristorante Garzadori, Giampietro Zonta - D'Orica srl, Marco e Carlotta di Italia Innovation).



APPELLO ALLE GENTILI LETTRICI E AI LETTORI DI DIRIGENTI NORDEST

Riceviamo spesso brevi commenti, sintetici “post” anche di una o due righe, agli indirizzi mail personali di noi componenti la Redazione: commenti che ci sembrerebbe utile e proficuo rendere noti a tutti, sia quando sono favorevoli che quando indicano qualche critica (se fatta a fini migliorativi).

A tal fine abbiamo attivato un **indirizzo specifico della REDAZIONE** della rivista

dirigentinordest@gmail.com

al quale ogni lettore (socio, familiare, lettore per caso, etc) può indirizzare le sue anche brevissime notazioni, anche una sola parola (**indicando cortesemente NOME e ASSOCIAZIONE di appartenenza/riferimento**) che ci aiuti ad indirizzare gli articoli pubblicati verso la direzione migliore.

Ricordiamo che gli autori degli articoli, pur **“BEN” retribuiti**, NON sono asettici personaggi di legno lontani dalla realtà, anche se a volte possono dimostrare di avere la testa dura. Per cui anche una sola parola o una breve frase di consenso (o di dissenso “positivista”) fa sicuramente piacere. Gli articoli pubblicati, specie nella rubrica “Riflessioni ed Opinioni”, oppure “La parola all’esperto”, vogliono essere non la Trascendente Verità calata dal Cielo o estratti di Scienza assoluta, ma idee, suggerimenti e proposte per eventuali discussioni, una “agorà” omerica (ἀγορά), assemblea dei liberi, centro della vita economica e sociale della città. Un tentativo di interessare e coinvolgere chi legge su discussioni o argomenti a largo raggio, non solo sindacali o professionali.

Vi garantiamo che eventuali indicazioni di dissenso non ci spingeranno a venire per le case per rastrellarvi, ma saranno (come detto sopra) fonte di auto-analisi e tentativo di miglioramento. La Redazione (qualcuno occupa la posizione da oltre 20 anni – di volontariato – e un certo impegno vi assicuriamo che lo mette, a volte anche a scapito di discussioni familiari o altro) è composta da dirigenti (in servizio o in pensione) che non sono né giornalisti professionisti, né professori del MIT di Boston. E di questo va fiera.

Tutto ciò premesso, Vi sollecitiamo a inviare le Vostre osservazioni (come detto, anche una sola parola) sulla rivista in piena libertà all’indirizzo mail

dirigentinordest@gmail.com

La Redazione, a suo insindacabile giudizio, provvederà alla loro eventuale pubblicazione. Vi chiediamo perciò di voler collaborare con noi e di questo Vi ringraziamo fin d’ora.





ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI FRIULI VENEZIA GIULIA

sito: www.fvg.federmanager.it

Sede di **TRIESTE** • via Cesare Beccaria 7, 34133 Trieste • tel. 040 371090 • fax 040 634358

e-mail: federmanager.fvg@federmanager.it • orario uffici: lunedì, martedì, giovedì e venerdì dalle 9.00 alle 12.00

Circoscrizione di **UDINE** • via Tolmezzo 1/1, 33100 Udine • tel. 0432 478470 • fax 0432 478759

e-mail: federmanager.fvg.ud@federmanager.it • orario uffici: lunedì 16.30-19.00, martedì, mercoledì, giovedì, venerdì 10.00-12.30

Circoscrizione di **PORDENONE** • via S. Quirino 37, 33170 Pordenone • tel. 0434 365213 • fax 0434 1691102

e-mail: federmanager.fvg.pn@federmanager.it • orario uffici: dal lunedì al giovedì 9.00-12.00

PREMIO GIOVANE MANAGER 2020 VINCITORI DELLA SEMIFINALE NORD EST

Premiati i giovani manager della prima semifinale del Premio Giovane Manager 2020, promosso dal Gruppo Giovani

Trieste - Si è conclusa la prima tappa del **Premio Giovane Manager**, dedicato agli iscritti a Federmanager con meno di 44 anni, che si è svolta l'11 giugno presso il **MIB Trieste School of Management** e via Zoom per l'area Nord Est. Questi i nomi dei manager premiati:

- **GIULIA BETTAGNO**, Direttore Generale, Casa Girelli Spa Gruppo Cavit sc
- **FRANCESCO BRACCHI**, Managing Director, ORTON
- **FRANCESCO GIARDINI**, Responsabile HR/ICT di Gruppo, Ducati Energia Spa
- **GIANLUCA LORENTINI**, Direttore Operations, Sacmi Beverage Spa
- **MONIA MUNARI**, Head of Sales SI, Siemens
- **MARIA LETIZIA MARICOTTI**, Director Powertrain and Equipment Engineering, Kemet Electronics Corporation
- **PAOLA MARTINELLI**, HR Italian subsidiaries coordinator, Gruppo Fincantieri SV
- **PAOLO MOLINAROLI**, Direttore Finanziario, Direttore Acquisti e Direttore IT e Digitale, Musetti Spa
- **MAURIZIO ANTONIO SAMBATARO**, Direttore commerciale & Marketing, Cerve Spa

- **ALESSANDRA TODISCO**, Direttore Generale, SIVAM Società Italiana Veterinaria Agricola
Tutti i vincitori di questa tappa parteciperanno poi alla finale nazionale per aggiudicarsi il titolo di migliore **Giovane Manager 2020** che verrà assegnato in occasione del prossimo Meeting nazionale dei Giovani di Federmanager, programmato dopo l'estate.



REALIZZARE UNA START UP - DALL'IDEA AL MERCATO

Un ciclo di webinar sulle sfide per la realizzazione di una start up

La prima missione del Pnrr riguarda digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, prevede incentivi per l'adozione di tecnologie innovative e competenze digitali. La quarta missione riguarda Istruzione e Ricerca e vuole rafforzare la ricerca e favorire la diffusione di modelli innovativi in sinergia tra università e imprese. Una specifica misura riguarda il finanziamento di start-up ed è finalizzata ad integrare le risorse del Fondo Nazionale per l'Innovazione, per ampliare la platea di imprese innovative beneficiarie del Fondo, finanziando investimenti privati in grado di generare impatti positivi

e valore aggiunto sia nel campo della ricerca sia sull'economia nazionale.

È inoltre prevista la creazione di un hub finalizzato alla valorizzazione economica della ricerca prodotta dai dottorati industriali, favorendo la creazione di spin-off. In questo contesto è importante per i giovani considerare iniziative a valore aggiunto che sviluppino hard e soft skills come l'avvio di start-up e spin-off.

Il supporto dei giovani nello sviluppo di conoscenze e competenze scientifiche e tecnologiche ha spinto l'AEIT di organizzare un ciclo dei webinar per far co-



Fulvio Sbroiavacca

noscere le sfide che si attendono nella realizzazione di una start-up, a cominciare dall'idea al decollo sul mercato. **Debora Stefani**, Presidente generale AEIT, e **Fulvio Sbroiavacca**, Presidente AEIT FVG, con l'orgoglio hanno ribadito l'importanza di promuovere questa iniziativa all'apertura del primo webinar **"Start up italiane e contesto inter-**

nazionale", svoltosi online lo scorso 20 maggio. Per l'AEIT è fondamentale essere vicini ai territori ed essere presenti per tutti i tipi di attività con lo scopo di guardare al futuro con positività e mettersi al gioco.

Il dott. **Daniele Damele**, Presidente di Federmanager FVG e Segretario Cida FVG, ha incentrato il suo intervento sull'occupazione, dedicando una particolare attenzione alle professioni future, che ci attendono al 2030 ed oltre, alle politiche attive del lavoro, alla formazione, riqualificazione e tutti gli aspetti che possono portare al benessere di tutti quanti. Ha concluso il suo intervento con quattro parole chiave "digitale - lingue - ambiente - passione", indirizzate ai giovani, quali linee guida per scegliere la strada giusta di trovare un lavoro futuro.

Anche **Maurizio Fermeglia**, Professore Ordinario e già rettore dell'Università degli Studi di Trieste, ha prose-

guito il discorso sul futuro e sull'occupazione, esponendo i dati interessanti sui posti di lavoro che saranno persi e creati nei prossimi 5-10 anni. Ha sottolineato l'importanza delle nuove competenze e delle skills che le imprese richiedono già oggi, ma che saranno fondamentali fra una decina d'anni, mentre alle nuove start up ha suggerito di osservare il mondo e analizzare le esigenze del mercato sui prodotti e servizi, che le imprese e i consumatori richiedono.

Francesca Tedisco, laureanda in Scienze Statistiche e Attuariali, ha spiegato brevemente le basi di una start up con confronti internazionali e dati nazionali, le attività durante il Covid e le caratteristiche particolari delle start up al femminile.

Anna Gregorio, Professoressa associata dell'Università di Trieste e CEO di PicoSaTs, **Alessandro Bosisio**, Responsabile Gruppo Giovani AEIT, **Ivo Della Polla**, Partner di Cluster Reply, **Claudio Saccavini**, Presidente Tam TamNext, Managing Director IHE Catalyst, CInO IoP Srl, hanno raccontato le proprie esperienze personali, vissute all'interno nel mondo di una start up.

Sono intervenuti anche **Antonio Piva**, Presidente AICA Triveneto e Vicepresidente Nazionale AICA, **Federico Barcherini**, CEO Seed Money Srl, **Antonello Vedovato**, Presidente Fondazione Edulife).

Il ciclo dei webinar è stato organizzato da **AEIT FVG** in collaborazione con **AICA, Federmanager FVG e l'Università degli studi di Trieste**.

Valda Macionyte
Collaboratrice Federmanager Fvg

ELECTROLUX: LA SOSTENIBILITÀ NEL MONDO DELL'ELETTRODOMESTICO



Alessandro Pellis

Sostenibilità, riciclo, riutilizzo... parole che sono diventate, fortunatamente, un modo di essere nella nostra società. Nella nostra azienda questi concetti hanno radici lontane; da sempre Electrolux si è impegnata nel rendere i suoi prodotti ed il suo metodo produttivo all'avanguardia per questi e per molti altri aspetti.

Per Electrolux la sostenibilità è sempre stata un obiettivo, ma anche oltre, diventando un modello di business.

Il metodo d'azione si basa su tre pilastri fondamentali:
- migliorare le soluzioni per i nostri elettrodomestici,

non solo legate alla classe energetica, aspetto a cui ormai tutti siamo abituati quando compriamo un qualunque prodotto che preveda una alimentazione elettrica. Una particolare attenzione viene data infatti ai materiali utilizzati, bandendo quelli che possono comportare potenziali rischi e utilizzando materiali riutilizzabili oltre che riciclabili. Ormai più del 25% delle nostre vendite si attesta nella fascia con i migliori risultati di risparmio energetico e migliaia di tonnellate di plastica riciclata vengono utilizzate, quota che cresce di anno in anno. Una sfida partita quarant'anni fa, con lo studio del Carboran, materiale a basso impatto ambientale che garantiva una buona capacità di riutilizzo e che ora viene sfruttata al meglio;

- migliorare l'azienda, garantendo sempre dei comportamenti etici e sfruttando al massimo le sinergie che una compagnia globale acquisisce dalle diversità della popolazione che la compone. In questo ambito



rientra anche il piano di neutralità climatica che vede le nostre fabbriche impegnate nel centrare questo obiettivo già nel 2030 (ma con target ambiziosissimi già nel 2025) per poi estenderlo gradualmente a tutta la catena di valori ed azioni legati al nostro business. Già oggi il piano di introduzione di energie alternative e l'installazione di pannelli fotovoltaici, insieme ad un miglioramento nell'utilizzo delle stesse energie, ci ha portato ad una riduzione di emissione di CO₂ del settanta per cento rispetto al 2015 nei nostri siti produttivi. Sono attuati inoltre investimenti nel capitale umano con corsi continui di aggiornamento sulle maggiori tematiche legate all'etica ed alla sostenibilità, per permettere a tutti di partecipare e contribuire a questo continuo miglioramento. Questo processo non si limita soltanto al nostro interno, ma prevede anche un coinvolgimento di tutti i nostri fornitori discutendo con loro traguardi sempre più ambiziosi;

- migliorare lo stile di vita dei nostri utilizzatori, con soluzioni che permettano di utilizzare e conservare meglio gli alimenti diminuendo gli sprechi di cibo, di trovare soluzioni di lavaggio degli indumenti che oltre a diminuire l'impatto dell'utilizzo di acqua durante il lavaggio, garantiscano agli abiti una maggiore durata sem-

brando sempre nuovi e riducendo quindi la necessità di buttarli e comprarne altri. Non ultimo poi l'importanza del settore del trattamento dell'aria domestica, che garantisce un ambiente di vita casalingo ancora più sano. Il messaggio veicolato dai nostri prodotti viene concretamente sostenuto sul mercato, organizzando eventi in cui oramai migliaia di persone, utilizzatrici dei prodotti Electrolux, sono coinvolte per capire come migliorare le loro abitudini alimentari ed i metodi di cottura e conservazione degli alimenti stessi. Parallelamente sta per essere lanciata una campagna simile, per motivare le persone a prendersi più cura dei loro capi di vestiario e garantirne così una vita più lunga. Quindi, nel suo ruolo di importante fornitore del mercato degli elettrodomestici, Electrolux ha preso a cuore tutti gli aspetti legati alla progettazione, produzione ed utilizzo dei suoi prodotti. Ma non si ferma a quanto già fatto; gli impegni presi per il 2030 implicano un ampliamento dell'approccio alla sostenibilità, per affrontare tematiche vicine ad ognuno di noi aiutando le persone a vivere in maniera più sostenibile utilizzando i nostri prodotti!

Alessandro Pellis
Consigliere nazionale Federmanager

WEALTH FOR MANAGER, L'ESCLUSIVO SERVIZIO DI PIANIFICAZIONE PATRIMONIALE INDIPENDENTE DI VENERIS FAMILY OFFICE

Oggi sul mercato operano numerosi attori nel settore della consulenza finanziaria e patrimoniale: banche - promotori finanziari - private banker - agenti assicurativi. Ma come districarsi nella giungla dei "consulenti" e scegliere quello più adatto alle proprie esigenze? Perché affidarsi ad un consulente autonomo e indipendente? E poi quale percorso fa il risparmio prima di essere investito?

Questi sono solo alcuni quesiti trattati durante il webinar "**WEALTH FOR MANAGER, l'esclusivo servizio di pianificazione patrimoniale indipendente**", organizzato da **Federmanager FVG**. Il Presidente **Daniele Damele** ha invitato due professionisti del settore: **Giorgio Baldasso**, consulente finanziario autonomo/ indipendente e amministratore unico di **Veneris Family Office SCF S.r.l.**, e **Marco Picetti**, consulente finanziario autonomo/ indipendente e responsabile ufficio consulenza della medesima società.

Durante l'incontro virtuale gli ospiti hanno ampiamente spiegato il vero significato di indipendenza in campo finanziario con tutte le peculiarità della professione e dell'attività del consulente finanziario autonomo, esibendo la metodologia e l'operatività professionale con evidenti vantaggi e benefici per il risparmiatore. Non sono mancati i casi pratici con la dimostrazione dei

vantaggi concreti di risparmio e di ottimizzazione della pianificazione patrimoniale.

Infine, non sono mancate le domande degli associati presenti a cui **Baldasso** e **Picetti** hanno fornito dei consigli preziosi nell'ambito delle proprie situazioni. Nella chiusura dei lavori il Presidente **Damele** ha espresso l'augurio di programmare altri incontri con i consulenti di Veneris Family Office per approfondire i temi discussi.

Valda Macionyte
Collaboratrice Federmanager FVG





IN FVG NASCE KEPOWN: NUOVO SOCIAL EDITORIALE



L'editoria sposa nuove logiche digitali. In FVG nasce **Kepown**: pianeta social dove gli scrittori possono scrivere e pubblicare liberamente le proprie opere, la loro storia o semplicemente un racconto.

Nel mondo ci sono oltre 90.000.000 di scrittori. Ed è proprio a quei 90 mln che Kepown si rivolge con un nuovo servizio di pubblicazione e nuove idee, sfidando nuovi mercati e nuovi spazi digitali.

La mission: dare a tutti la possibilità di esprimersi, salvando le proprie storie, le proprie radici, la propria cultura e tramandando i propri valori alle future generazioni. L'idea imprenditoriale, premiata anche dall'UE che ha voluto sostenere la startup innovativa, è di Elisabetta de Dominis (Presidente Ad Futuram Memoriam s.r.l.) e **Uberto Fortuna Drossi** (A.D. della società) e **consigliere del direttivo Federmanager FVG**. Al progetto si è poi unito Giorgio Giustizieri (Resp. dello sviluppo di Kepown) economista ed esperto del mondo digitale con il compito di coordinare le attività di sviluppo tecnologico. Kepown è il risultato di un'idea imprenditoriale nuova e al passo con i tempi digitali. È il frutto delle più evolute tecnologie e logiche informatiche. *Ikon digital Farm* (software house italiana) ha infatti impiegato più di un anno di lavoro per mettere a punto lo strumento perfetto. Basta digitare www.kepown.com per atterrare sul "nuovo pianeta editoriale". Una UX mirata e la facilità di navigazione ha già permesso a molti scrittori di dare spazio alle proprie esigenze di pubblicazione. In pochi minuti il proprio Kebook è online, fruibile e condivisibile dalla digital-community mondiale. Questo grazie anche al fatto che su Kepown si può scrivere e pubblicare in qualsiasi lingua. Kepown è tradotto in italiano e inglese. Tra le novità della "nuova editoria" la possibilità di geolocalizzare e datare i luoghi del proprio Kebook così da

riscrivere le coordinate esistenziali della (nostra) storia. È possibile pubblicare in qualsiasi lingua. Presto Kepown vedrà nascere una redazione in America e in altri Stati del mondo. Ogni Stato avrà una redazione che si occuperà delle esigenze dell'utenza a livello Nazionale. Tra le **logiche di revenue**: previo accordo e contattando la redazione alla mail amministrazione@kepown.com, è possibile inserire banner pubblicitari in home page e nelle varie aree della piattaforma. Un **abbonamento** darà poi la possibilità agli scrittori di esprimersi senza limiti. Sulla nuova piattaforma editoriale gli stessi possono mettere in evidenza i propri Kebook con **logiche di advertising** e a breve potranno tutelare la propria idea editoriale attraverso un sistema di **tutela legale delle opere nuovo**.

La distribuzione dei testi è stata affidata **all'App ufficiale di Kepown**, in uscita sugli store Apple e Google in questi giorni e dedicata ai lettori di tutto il mondo. Grazie all'app di Kepown la distribuzione dei testi sarà capillare grazie alle funzioni dedicate di condivisione. Kepown si rivolge ad una community mondiale. I lettori possono entrare in contatto diretto con gli scrittori commentando e premiando attraverso i loro like le opere. I risultati di soli 6 mesi di attività online: a fine dicembre 2020 gli utenti erano poco più di 300 con 100 pubblicazioni; a febbraio poco più di 900 con circa 300 pubblicazioni. Ad oggi Kepown conta una community di oltre 1400 utenti, 480 Kebook pubblicati e di oltre 450.000 persone raggiunte attraverso le campagne di advertising.

CHIUSURA UFFICI PER FERIE ESTIVE

Da lunedì 2 agosto a venerdì 27 agosto
gli uffici saranno chiusi per ferie.
Riapriranno lunedì 30 agosto

*Buone vacanze
a tutti voi
e alle vostre
famiglie*





PADOVA E ROVIGO

ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI PADOVA E ROVIGO

via Niccolò Tommaseo 70, 35131 Padova • tel. 049 665510
e-mail: padova@federmanager.it
PEC: federmanagerpdro@pec.it
sito: www.federmanager.it/associazioni/padova-e-rovigo
orario uffici: dal lunedì al venerdì, dalle 9.00 alle 13.00,
la segreteria è disponibile per urgenze nei pomeriggi, previo appuntamento

AGGIORNAMENTI ANAGRAFICI E INDIRIZZI MAIL

Vi chiediamo gentilmente di comunicare i Vostri aggiornamenti anagrafici e soprattutto gli indirizzi mail. L'Associazione comunica principalmente tramite questo canale ed è molto importante poter raggiungere tutti e tenervi informati sulle nostre attività e l'attività istituzionale.

ORARIO UFFICI

Si ricorda che gli uffici dell'Associazione sono aperti **dal lunedì al venerdì dalle ore 9.00 alle ore 13.00**. Il ricevimento in persona degli Associati avviene esclusivamente previo appuntamento da fissare telefonicamente o tramite mail.

QUOTA 2021

- **Euro 240,00** per i dirigenti in servizio o in attesa di nuova occupazione
- **Euro 120,00** per i dirigenti pensionati non più in attività di servizio
- **Euro 110,00** per i dirigenti pensionati ante 01/01/1988
- **Euro 192,00** per i Quadri Superiori (con contratto Confapi)
- **Euro 126,00** per Quadri Apicali

Il pagamento va effettuato mediante bonifico bancario presso:

**INTESA SAN PAOLO IBAN:
IT62 E030 6909 6061 0000 0176 247**

CHIUSURA UFFICI PER FERIE ESTIVE

Si comunica che gli uffici resteranno chiusi **da lunedì 9 agosto a domenica 29 agosto 2021**. Riapriranno lunedì 30 agosto 2021 con il consueto orario.

Buone vacanze a tutti!




ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI TREVISO E BELLUNO

viale della Repubblica 108, scala B, 31100 Treviso

tel. 0422 541378 • fax 0422 231486

 e-mail: info@federmanagertv.it

 sito: www.trevisobelluno.federmanager.it

orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00, lunedì pomeriggio su appuntamento

ASSEMBLEA 2021: SOSTENIBILI E SOLIDALI, I MANAGER SI PREPARANO ALLA RIPRESA

Attenzione ai temi della sostenibilità e dello smart working ed un progetto con la Diocesi trevigiana per aiutare le micro-imprese in difficoltà: Federmanager Treviso e Belluno in prima linea sul fronte della ripartenza



Pronti per ripartire ed affrontare il cambiamento. Ma anche ad aiutare chi, con la pandemia, è stato più in difficoltà. Il quadro raccontato dalla voce dei dirigenti trevigiani e bellunesi durante l'ultima assemblea annuale, svoltasi lo scorso 20 maggio al BHR Hotel di Quinto di Treviso, è chiaro: continuare ad essere un punto fermo nel panorama economico che, secondo le previsioni, nei prossimi mesi vedrà una risalita di tutti i principali valori. "Ci aspetta un 2021 di ripresa – ha detto il presidente di Federmanager Treviso e Belluno, Adriano De Sandre – visto che le previsioni sono per una risalita sia del Pil regionale che dei consumi e degli investimenti. E anche a livello provinciale, pur con qualche cautela, le previsioni sono favorevoli, specie in conseguenza di una ripresa degli scambi internazionali: a Treviso come a Belluno quasi il 40% delle imprese scommette per una crescita degli ordini dall'estero. Per questo motivo, oggi, i manager trevigiani e bellunesi devono essere consci di rappresentare il vero motore della ricrescita. Anzi, già in questo 2020 il loro ruolo è stato determinante nel mantenere funzionale ed efficiente il sistema industriale del Paese, attivando ambienti di lavoro sicuri e riorganizzando le attività quotidiane tramite lo smart working". Relativamente allo Smart Working, in base ad un recente sondaggio di Federmanager, ben metà delle aziende delle due province, trevigiana e bellunese, hanno

avuto nel 2020 più del 50% di dipendenti in smart working, mentre un'azienda su quattro addirittura oltre il 75%. Percentuali doppie rispetto a quanto rilevato prima dell'emergenza. Molto più grande è stato, invece, il numero di dirigenti in smart working: quasi la metà delle aziende ha fatto lavorare da casa oltre il 75% dei propri manager. Secondo le previsioni dell'associazione, l'incidenza dello Smart Working, pur calando, risulterà comunque significativa, pari al 31% per il personale ed al 34% per i dirigenti.

"È ormai certo che non torneremo più indietro – ha detto De Sandre –, dunque dobbiamo attrezzarci per operare nell'ottica di questa nuova normalità, che prevede modalità di lavoro diverse sulla base di due paradigmi fondamentali: il primo è quello della digitalizzazione, nell'organizzazione del lavoro e nei processi produttivi, l'altro è il grande tema della sostenibilità, che ora più che mai sta emergendo con forza e che necessita da subito di soluzioni attuabili e concrete".

E proprio sulla sostenibilità, secondo un altro sondaggio di Federmanager, in tre aziende su quattro il processo è già in atto, con un giudizio delle pratiche sostenibili da parte dei manager che va dal discreto (23,8%), al buono (38,1%) sino all'ottimo (11,9%). Secondo i manager trevigiani e bellunesi, però, le maggiori difficoltà per mettere in atto un vero piano legato alla sostenibilità sono



relative soprattutto a strategie aziendali a corto raggio (35%), ai prezzi di mercato troppo alti per i sostituti alternativi di plastica o di bioprodotto (20%) e a business plan sostenibili ancora lontani dall'essere praticabili (20%). Infine, l'associazione ha anche annunciato la sua adesione al progetto della Diocesi di Treviso "Sto a Noi", ovvero la realizzazione di una rete istituzionale sul territorio rivolta al sostegno degli imprenditori di micro-impresa in difficoltà per effetto della crisi economica causata dalla pandemia. Nello specifico per le imprese verrà offerto, accanto al sostegno economico del micro-cre-

dito, un servizio di accompagnamento che, attraverso l'orientamento mirato, aiuti l'imprenditore ad affrontare con maggiore lucidità e fiducia la difficoltà che sta attraversando. A tale scopo Federmanager Treviso e Belluno intende mettere a disposizione le competenze dei propri associati, tramite forme di formazione e tutoraggio, che supportino gli imprenditori in questo percorso di accompagnamento e orientamento, fornendo utili consigli per migliorare la propria conduzione d'impresa. Obiettivo finale sarà quello di sviluppare sul territorio un vero e proprio concetto di cultura d'impresa.

UN GRUPPO DI LAVORO SULLA SOSTENIBILITÀ PER I MANAGER TREVIGIANI

Un sondaggio realizzato da Federmanager Treviso e Belluno analizza quello che sarà il grande tema strategico delle aziende industriali del prossimo futuro: l'avvio di business plan sostenibili

Un gruppo di lavoro sulla sostenibilità. È il nuovo progetto di Federmanager Treviso e Belluno, l'associazione di categoria che raggruppa 1200 dirigenti di aziende industriali delle due province, con obiettivo di scambiare stimoli, conoscenze, ragionamenti e contaminazioni attorno a quello che sarà un tema centrale per le aziende industriali dei prossimi anni. "Perché non si diventa sostenibili dall'oggi al domani e soprattutto non da soli, ma lavorando assieme giorno per giorno con la concreta volontà di esserlo", spiega **Adriano De Sandre**, presidente dell'associazione. E a conforto dell'importanza dell'argomento, presenta un recente sondaggio realizzato tra i proprio associati. Dove è emerso come in tre aziende su quattro questo processo sia già in atto, con un giudizio delle pratiche sostenibili da parte dei manager che va dal discreto (23,8%), al buono (38,1%) sino all'ottimo (11,9%).

Secondo i manager trevigiani e bellunesi le maggiori difficoltà per mettere in atto un vero piano legato alla

sostenibilità sono relative soprattutto a strategie aziendali a corto raggio (35%), ai prezzi di mercato troppo alti per i sostituti alternativi di plastica o di bioprodotto (20%) e a business plan sostenibili ancora lontani dall'essere praticabili (20%). Resta la volontà forte di impegnarsi sul tema, secondo due principali direttrici e valori portanti: quella del "Ripensare" ad un nuovo modello di gestione delle risorse che sia lontano dal tradizionale approccio lineare consumistico e del "Rigenerare", dando nuova vita al sistema-prodotto e rendendolo più funzionante.

Più complesso, invece, l'approccio verso business plan sostenibili, ossia per la progressiva riduzione del concetto di "prodotto" verso un concetto di "servizio" con politiche di leasing. Solo il 57,1% degli intervistati, infatti crede che la propria azienda possa sostenere un cambiamento del genere, in cui la vendita non è rappresentata dal prodotto ma della manutenzione e del servizio clienti al prodotto stesso. Infine, tra le fasi industriali cui va prestata maggiore attenzione per passare ad un modello di Economia Circolare, ci sono il Riciclo, riutilizzo del prodotto (23,1%), la Pianificazione, sviluppo del prodotto (23,1%) e l'Utilizzo, consumo/uso del prodotto (20,5%).

"È ormai certo che non torneremo più indietro – commenta il presidente di Federmanager Treviso e Belluno, Adriano De Sandre –, dunque dobbiamo attrezzarci per operare nell'ottica di una nuova normalità e di una modalità di lavoro diversa. Con in primo piano il tema della sostenibilità, cui già da tempo si parla ma che ora più che mai sta emergendo con forza e che necessita da subito di soluzioni attuabili e concrete. Dovere dei manager sarà quindi quello di identificare tutte quelle azioni da mettere in pratica per una progettualità futura orientata verso la sostenibilità. Una sostenibilità che porti verso la diffusione generale di una cultura del prodotto, senza limitarsi a credere che magici interventi di

CHIUSURA UFFICI PER FERIE ESTIVE

Da venerdì 6 agosto a venerdì 27 agosto compresi gli uffici saranno chiusi per ferie. Riapriranno lunedì 30 agosto

Buone vacanze a tutti voi e alle vostre famiglie





tecnologia o di processi industriali trasformino improvvisamente le aziende in “green”. In questo contesto la certificazione dei manager per la sostenibilità e quella per l’innovazione e la digitalizzazione saranno i grandi

filoni del nostro lavoro come Associazione. Per questo, come Federmanager, ci siamo attivati per costituire un Gruppo di Lavoro sulla Sostenibilità”. Per chi fosse interessato ad aderire: eventi@federmanager.tv

UN AIUTO AGLI IMPRENDITORI IN DIFFICOLTÀ

Federmanager Treviso e Belluno sostiene il progetto della Diocesi di Treviso “St’a noi”

I manager trevigiani e bellunesi a sostegno delle micro-imprese in difficoltà. È questo il senso della partecipazione di Federmanager Treviso e Belluno al Progetto “St’a noi”, ovvero la realizzazione di una rete istituzionale sul territorio rivolta al sostegno degli imprenditori di micro-impresa in difficoltà per effetto della crisi economica causata dalla pandemia. L’iniziativa è partita dalla Diocesi di Treviso e coinvolge Caritas, l’Ufficio di pastorale sociale e del lavoro, l’Ufficio di pastorale familiare e il Centro per la famiglia, così come le associazioni di fondamento cattolico come le Acli, ma anche realtà profit e non profit, privati professionisti, che operano nel mondo civile.

A due mesi dal lancio il progetto “St’a noi - per un patto di comunità”, si è tenuta lo scorso 14 giugno nel salone del Vescovado di Treviso la firma del protocollo d’intesa. Erano presenti il vescovo Michele Tomasi, il direttore della Caritas Tarvisina, don Davide Schiavon e i rappresentanti dei 17 soggetti coinvolti e interessati a far crescere il progetto nel territorio, compresa Federmanager Treviso e Belluno con la presenza del presidente Adriano De Sandre, che ha messo in luce la volontà, come dirigenti di aziende industriali, di “voler restituire qualcosa al territorio che ci ha ospitato, in particolare mettendo a disposizione le nostre competenze a favore delle aziende in difficoltà”.

Il progetto prevede un “Fondo di comunità” e di “Micro-credito per le imprese” a sostegno delle famiglie e del-



le attività economiche in difficoltà a causa della pandemia ed è partito con una dotazione iniziale, assicurata dalla Diocesi di Treviso, di 550 mila euro, derivanti soprattutto dai fondi dell’8xMille, che è stata incrementata in queste settimane dalle numerose donazioni di famiglie, parrocchie, aziende e gruppi, per un importo di circa 66 mila euro (dati al 10 giugno). Federmanager Treviso e Belluno, in particolare, organizzerà, grazie alla disponibilità di suoi associati, forme di formazione e tutoraggio a supporto degli imprenditori in un percorso di accompagnamento e orientamento, fornendo utili consigli per migliorare la conduzione d’impresa. Obiettivo finale sarà quello di sviluppare sul territorio un vero e proprio concetto di cultura d’impresa.

ADDIO AD ITALO VASCON, IL PIÙ ANZIANO ASSOCIATO DI FEDERMANAGER TREVISO E BELLUNO

Il prossimo 30 luglio avrebbe compiuto 103 anni. Se ne è andato invece così, in punta di piedi, dopo una lunga militanza di oltre 40 anni nella nostra associazione, Italo Vascon, il più anziano associato di Federmanager Treviso e Belluno, cui era iscritto dal 25 dicembre 1980.

Italo era nato a Capodistria il 30 luglio 1918. All’età di 18 anni inizia un lungo periodo di leva di ben sei anni al Comando della Marina Militare di La Spezia, per venire poi trasferito per meriti sportivi nella vela, nel nuoto e nel canottaggio al Commissariato Marina presso

l’Arsenale di Venezia. Scappa da Capodistria, come esule, nel ’43 e si stabilisce a Venezia, dove si sposa (avrà due figli, Mario e Renato) e trova lavoro presso la Silver Caffè (poi Silea), in cui occuperà il ruolo di dirigente del settore amministrativo e commerciale. Con l’acquisizione dell’azienda da parte della famiglia Zanetti, si trasferisce prima a Conegliano nel 1960 e poi, dal 1970, nel nuovo stabilimento di Nervesa della Battaglia. Nel dicembre del 1982 va finalmente in pensione. A tutta la famiglia del dottor Italo le condoglianze di Federmanager Treviso e Belluno.



ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VENEZIA

via Pescheria Vecchia 26, 30174 Mestre Venezia
 tel. 041 5040728 • fax 041 5042328
 e-mail: fndaive@tin.it • federmanagervenezia@gmail.com
 sito: www.venezia.federmanager.it
 orario uffici: lunedì e giovedì 15.30-19.30 • martedì, mercoledì e venerdì 8.30-12.30

ASSEMBLEA ANNUALE 2021 PER REFERENDUM

Anche quest'anno le condizioni generali non rendono opportuno organizzare in presenza la nostra Assemblée annuale, nonostante il graduale miglioramento della situazione di emergenza sanitaria. L'Associazione ha comunque continuato a prestare i servizi a tutti i colleghi che hanno chiesto "aiuto", ricorrendo al web per esigenze di comunicazione e di servizio. In alternativa, ricorrendo a quanto stabilito all'articolo 13 dello Statuto associativo (leggibile a lato) e a quanto deciso dal Consiglio Direttivo, si è provveduto in data 15 giugno a far pervenire via mail a tutti i soci la documentazione necessaria per la approvazione del bilan-

cio consuntivo dell'anno 2020 e del budget di previsione per il 2021. Vogliamo fin d'ora ringraziare i soci che si attivano per comunicarci le loro osservazioni, alle quali viene data adeguata e soddisfacente risposta. I documenti interessati verranno approvati "per referendum" nei termini e nei tempi previsti.

Art. 13 - L'assemblea può essere chiamata a deliberare: a) per referendum; b) per convocazione formale. Spetta al consiglio direttivo di stabilire, di volta in volta, a quale delle due forme ricorrere.



IL PRESIDENTE MERIGLIANO "BENEMERITO" DELLA CITTÀ DI MOGLIANO VENETO

Nel corso di una specifica cerimonia organizzata dal Comune di Mogliano Veneto il 26 maggio u.s., è stato consegnato un (meritatissimo) Attestato di Benemeranza cittadina al Presidente di Federmanager Venezia, Mario Merigliano. Il riconoscimento gli è stato dato per il prolungato impegno nell'ambito della politica cittadina, che lo ha portato nel corso degli anni (ad iniziare dal 1994) a "ricoprire con competenza, affidabilità, disponibilità, rispetto e capacità di ascolto" numerosi ruoli quali consigliere comunale, presidente del consiglio comunale, assessore con diverse deleghe tra cui i Lavori Pubblici, l'edilizia Privata, la Sicurezza, la Polizia locale ed altre. Federmanager Venezia si complimenta con il presidente/collega premiato con il titolo di Benemerito. Le motivazioni della premiazione sicuramente si potrebbero estendere anche nell'ambito associativo, che vede Merigliano ricoprire la posizione di Presidente dal lontano 1996.



C'È POSTA PER TE

(Quasi) tutti i nostri soci sono attualmente catalogati con il loro indirizzo di posta elettronica, tramite una paziente e costante attività operata dalla segreteria dell'associazione. Aiutateci ora a mantenere aggiornato questo prezioso indirizzario e-mail, informandoci sulle eventuali variazioni del vostro indirizzo digitale. Potrete così continuare a godere di informazioni ed avvisi tempestivi sulle attività svolte dall'associazione con la modalità più rapida e sicura.



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Piano Nazionale Ripresa e Resilienza: in arrivo 20 miliardi per la sanità

Il Recovery Fund dedica una importante dote di finanziamenti per rilanciare il Servizio Sanitario Nazionale, messo a dura prova dalla pandemia di Covid-19

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Il momento è cruciale. Per nostra fortuna la campagna vaccinale sta accelerando e seppur faticosamente, lasciandoci dietro una terribile scia di dolore, stiamo cercando di uscire dal tunnel del Covid. Al tempo stesso, sempre in questi giorni, il Governo ha presentato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, declinazione italiana del Recovery Fund a livello europeo. Il nostro Paese avrà a disposizione oltre 235 miliardi per rilanciare le infrastrutture, la digitalizzazione, la transizione ecologica e la sanità, a cui sono dedicati 20 miliardi. L'obiettivo - come ci ricorda in questo numero di Welfare 24 l'ex Ministra della Salute, Beatrice Lorenzin - è ristrutturare la sanità pubblica secondo un modello più sostenibile e al passo con i tempi. Fermo restando, come ci ricorda Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager, che il Servizio Sanitario Nazionale è il nostro avamposto, ancorato a quel principio universalistico che ci ha difeso nel momento peggiore. Il privato deve supportare il sistema in modo complementare integrando le prestazioni, in una cornice in cui, tra Long Term Care e welfare aziendale, il quadro generale è in costante evoluzione. Infine, una menzione particolare alle iniziative di Vises a sostegno dei giovani. Anche noi possiamo fare la nostra parte devolvendo il 5x1000 nella dichiarazione dei redditi.



Potenziare la rete territoriale e spingere su innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale. Sono questi i principali obiettivi per la sanità pubblica fissati dal Recovery Plan, implementato in Italia attraverso il famoso Pnrr (acronimo di Piano nazionale di ripresa e resilienza), per un budget complessivo di 20 miliardi euro. L'idea, in altre parole, è quella di migliorare le capacità di risposta del SSN ai bisogni di cura dei cittadini, anche alla luce delle criticità che la pandemia ha messo in evidenza negli ultimi mesi.

In tutto, va ricordato, le risorse destinate dal Recovery Fund all'Italia ammontano a 235,6 miliardi, di cui 191,5 miliardi della Recovery and Resilience Facility, 31 dal Fondo complementare e 13,5 del programma React-Eu. Oltre che sulla sanità, il Pnrr messo a punto dal Governo guidato da Mario Draghi è fortemente focalizzato sulla digitalizzazione, sulla transizione ecologica, sulle in-



frastrutture per una mobilità sostenibile, sull'istruzione e ricerca e sull'inclusione sociale. Insomma, un'occasione unica per rilanciare il Paese dopo la profonda crisi economica e sociale legata al Covid: un treno che, secondo gli esperti, l'Italia non può lasciarsi sfuggire. Un ragionamento che vale, ovviamente, anche per il Servizio Sanitario Nazionale, che nei prossimi anni dovrà fare i conti con due grandi criticità: il progressivo invecchiamento

della popolazione (con l'inevitabile aumento delle cronicità) e le ristrettezze di fondi a livello di Governo centrale.

Ecco perché con il Pnrr si agirà principalmente in due direzioni. Da una parte si lavorerà sulle Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale, alle quali sarà dedicata una dotazione complessiva di circa 9 miliardi.

>>> Continua a pagina 2

“È L'OCCASIONE PER CREARE UNA SANITÀ SOSTENIBILE”

INTERVISTA ALL'EX MINISTRA DELLA SALUTE LORENZIN: “IL PNRR VA NELLA GIUSTA DIREZIONE, MA ANDRÀ ACCOMPAGNATO DA RIFORME IMPORTANTI”

In ambito sanitario il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “sta andando nella direzione giusta, ma avrà bisogno di un timing molto stretto nelle riforme di accompagnamento, strutturale e di adattamento post Covid”. Secondo Beatrice Lorenzin, ex Ministra della Salute nei Governi Letta, Renzi e Gentiloni, oggi deputata Pd, siamo di fronte a un'occasione storica. Da sfruttare, però, senza commettere l'errore di “considerare il Pnrr come sostitutivo del Fondo sanitario nazionale” ma piuttosto come l'impulso “per strutturare la sanità pubblica su un modello sostenibile”, alla luce delle grandi sfide del futuro, in primis l'invecchiamento della popolazione. In quest'ambito potrebbe essere utile, secondo Lorenzin, definire con precisione il ruolo dei fondi sanitari integrativi come supporto alla sanità pubblica, ferme restando “essenzialità e universalità” di quest'ultima.

Onorevole Lorenzin, come giudica le azioni previste dal Pnrr sulla sanità pubblica?

Positivamente. Si affrontano due grandi macro temi: da una parte le socio assistenze e la gestione delle cronicità e dall'altra le scienze della vita e l'industria della conoscenza ad essa collegata. Vedo diversi interventi necessari e giusti. Per esempio, sulla prevenzione, indispensabile innanzitutto per affrontare quello che resta del Covid: servirà un potenziamento delle strutture di igiene. Poi c'è il tema delle riforme per affrontare le cronicità, in cui bisogna lavorare sulla medicina di territorio, sulle cosiddette “Case della Salute” e sul welfare di comunità: in pratica con una gestione domiciliare delle cure che non isola il malato o l'anziano. Senza dimenticare, ovviamente, il tema della Long Term Care. Infine, il Pnrr si occupa del tema della ricerca, con le Ircss finalmente volano della ricerca traslazionale (ndr finalizzata a trasformare i risultati ottenuti dalla ricerca di base in applicazioni cliniche), ma perché ciò avvenga bisognerà licenziare entro dicembre i decreti attuativi della norma che ho presentato sulla sperimentazione clinica.



Grazie al Pnrr la sanità pubblica riuscirà ad affrontare le grandi sfide dei prossimi anni?

Ci servirà proprio a questo. Dovrà essere sia una scossa immediata al sistema, sia l'occasione per effettuare grandi investimenti di ristrutturazione del SSN per arrivare a un livello di spesa compatibile e per renderlo resiliente contro altri attacchi, perché un domani dopo il Covid potrebbero arrivare altre insidie. Insomma, dobbiamo investire per essere competitivi a livello europeo e globale, puntando molto anche sul digitale, sulla capacità di lettura dei big data e sulla diffusione del 5G anche nelle aree rurali, cosa che aprirebbe enormi opportunità sul fronte della telemedicina. Poi, non ultimo, c'è il tema degli investimenti in formazione: sgravare

“ I FONDI SANITARI SONO PARTE DEL SISTEMA. BISOGNEREBBE PORTARE AVANTI ANCHE LA LORO RIFORMA PER DEFINIRE, TRA LORO E LO STATO, CHI FA COSA A BENEFICIO DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

il Fondo sanitario nazionale significa liberare risorse per remunerare nel modo giusto i nostri cervelli, che altrimenti rischiano di andare altrove.

Che ruolo dovranno avere i fondi sanitari integrativi nel panorama della sanità italiana?

Sono un pezzo del sistema. Abbiamo visto il ruolo svolto dal welfare aziendale in questi anni, anche se c'è stata qualche distorsione. Bisognerebbe portare avanti la loro riforma, anche per capire bene chi fa che cosa e che cosa è utile. Lo Stato deve dire cosa gli serve e cosa si aspetta dai fondi integrativi, in modo che si possano coprire gli ambiti in cui è più in difficoltà, facendo risparmiare tutti e mantenendo sempre e comunque i principi di universalità ed essenzialità del Servizio Sanitario Nazionale.

>>> continua dalla prima pagina - Piano Nazionale Ripresa e Resilienza: 20 miliardi per la sanità

SI PUNTA SU DOMICILIARE, DEGENZE BREVI E TELEMEDICINA

Gli interventi avverranno principalmente su tre aree. Innanzitutto si punterà sulle “Case di Comunità”, presidi socio-sanitari destinati a diventare il punto di riferimento, accoglienza e orientamento ai servizi di assistenza primaria di natura sanitaria. In secondo luogo sull'assistenza domiciliare, che vedrà un significativo incremento degli investimenti, anche con progetti di telemedicina proposti dalle Regioni. Infine è in agenda la realizzazione di 381 presidi sanitari a degenza breve, gli “Ospedali di comunità”, destinati a svolgere una funzione “intermedia” tra il domicilio e il ricovero ospedalie-



ro, per sgravare l'ospedale da prestazioni di bassa complessità.

L'altra grande direzione in cui lavorerà il Pnrr è quella legata a innovazione, ricerca e digitalizzazione, che avrà un budget vicino agli 11 miliardi. Una buona fetta (4 miliardi) sarà destinata all'ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero, ad esempio con l'acquisto di

strumentazioni e tecnologie all'avanguardia e con il rinnovamento della dotazione esistente di posti letto di terapia intensiva e semi-intensiva. Oltre 1,6 miliardi, di cui 1 miliardo relativo a progetti già in essere, saranno finalizzati all'adeguamento antisismico degli ospedali. È previsto inoltre il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica e applicativa del Ministero della Salute, mentre 100 milioni saranno usati per programmi di ricerca sulle malattie rare e sui tumori rari. Infine, sono previsti due finanziamenti da 160 milioni ciascuno per la ricerca sulle patologie altamente invalidanti.

FRINGE BENEFIT, INCENTIVI FISCALI ANCHE PER IL 2021

NEL DECRETO SOSTEGNI, APPENA APPROVATO DAL GOVERNO, CONFERMATO IL RADDOPPIO DELLA SOGLIA DI DETASSAZIONE PER I FRINGE BENEFIT A 516 EURO



Nuovo intervento, da parte del Governo, a favore del welfare aziendale. Nei giorni scorsi, infatti, con il via libera definito al Decreto Sostegni, è stata raddoppiata anche per il 2021, da 258,23 a 516,46 euro, la soglia di detassazione di beni e servizi riconosciuti ai lavoratori dalle imprese, i cosiddetti *fringe benefit*.

Di che cosa stiamo parlando e perché si tratta di un provvedimento rilevante? I *fringe benefit* rappresentano una voce addizionale alla retribuzione corriposta da un'impresa ai propri dipendenti: un compenso "in natura", che figura comunque in busta paga, come l'auto aziendale, i buoni pasto, lo smartphone e il pc portatile. Fino allo scorso anno, per tutto ciò era prevista una soglia di esenzione fiscale (il valore di beni e servizi che non concorre al reddito imponibile né ai contributi) di 258,23 euro, mentre con il Decreto Agosto della scorsa estate il limite è stato portato a 516,46 euro.

Una decisione che poteva valere soltanto per il 2020 e che invece il Governo ha confermato anche per il 2021. Si tratta indubbiamente di un ulteriore passo in avanti nell'espansione di un settore, quello del welfare aziendale, che negli ultimi anni ha più volte dimo-

strato le proprie potenzialità, in termini di soddisfazione del dipendente e di produttività dello stesso, a tutto vantaggio anche dell'impresa. Del resto, dal 2016, l'esecutivo ha progressivamente messo in campo una serie di incentivi, soprattutto di carattere fiscale, per favorire la diffusione del welfare aziendale e, numeri alla mano, si può dire che i primi risultati siano ormai tangibili se si pensa che, di recente, la porzione di imprese attive su questo fronte si è consolida-

ta sopra la fatidica soglia del 50 per cento.

Fuori dal provvedimento sui *fringe benefit* - va ricordato - sono rimasti invece i buoni pasto, che hanno una specifica disciplina di esenzione. A tale proposito, sempre in tema di *fringe benefit*, la Legge di Bilancio 2020 aveva introdotto alcune piccole revisioni, agendo in particolare sulle auto a uso promiscuo (cioè i veicoli aziendali) e sui buoni pasto. Per quest'ultimi era stato deciso, infatti, un aumento del limite di esen-

zione fiscale del ticket elettronico da 7 a 8 euro e una contestuale riduzione della deducibilità del cartaceo (da 5,29 a 4 euro).

Per quanto riguarda invece le auto aziendali era stata introdotta una tassazione correlata e proporzionale ai valori di emissione di anidride carbonica. Le nuove regole, entrate in vigore dal primo luglio 2020 e applicabili solo ai veicoli di nuova immatricolazione, hanno poi subito alcune ulteriori modifiche lo scorso gennaio.

“**I FRINGE BENEFIT RAPPRESENTANO UNA VOCE ADDIZIONALE ALLA RETRIBUZIONE CORRIPOSTA DA UN'IMPRESA AI PROPRI DIPENDENTI: UN COMPENSO "IN NATURA", CHE FIGURA COMUNQUE IN BUSTA PAGA, COME L'AUTO AZIENDALE, I BUONI PASTO, LO SMARTPHONE E IL PC PORTATILE**”



WELFARE AZIENDALE, AUMENTA L'OFFERTA LTC PER I DIPENDENTI

Cresce la diffusione del welfare aziendale e, con essa, aumentano le imprese (soprattutto quelle di dimensioni più rilevanti) che offrono, come benefit, l'assistenza a familiari anziani/non autosufficienti. A confermarlo c'è un recente studio Domina, realizzato in collaborazione con Fondazione Leone Moressa, Istituto di studi e ricerche nato nel 2002 da un'iniziativa della Associazione Artigiani e Piccole Imprese di Mestre CGIA.

Già oggi la quota delle aziende che offrono questi tipi di benefit è arrivata a un livello significativo: da un report di Confindustria emerge come abbiano raggiunto quasi il 3% del totale, con una punta tuttavia del 10% tra le imprese con più di 100 dipendenti. Ciò a testimonianza di come il trend sia in forte rafforzamento e di come possa rappresentare una misura indiretta per migliorare la gestione del lavoro di cura o di assistenza delle famiglie italiane.

Del resto, il tema sarà sempre più d'attualità. I numeri dicono che la popolazione italiana continua a invecchiare e che, nel 2040, le persone con almeno 80 anni saranno oltre 6 milioni (il 10% della popolazione totale). Con l'aumentare dell'età crescerà proporzionalmente anche il bisogno di assistenza e sempre più famiglie dovranno fare i conti con i costi dell'assistenza in termini economici e di tempo. Se lo Stato dovrà rispondere almeno in termini di detassazione, i datori di lavoro avranno l'opportunità di aiutare i dipendenti fornendo benefit legati alla conciliazione e alla cura.

VICES: CON LA TUA FIRMA SCRIVIAMO IL FUTURO DEL NOSTRO PAESE

DURANTE LA PANDEMIA, VICES, ONLUS DI FEDERMANAGER, HA SVILUPPATO PERCORSI DI EDUCAZIONE PER I GIOVANI. ECCO COME SOSTENERLI DEVOLVENDO IL 5X1000



Le conseguenze della pandemia, già drammatiche nel passato prossimo e nel presente, rischiano di essere particolarmente gravi per il nostro Paese anche in futuro. Soprattutto per i molti giovani che si sono trovati a dover affrontare questo momento così difficile in una fase della vita in cui si iniziano a gettare le basi per costruire il futuro.

La necessaria e ripetuta sospensione delle attività scolastiche in presenza ha infatti aumentato le disuguaglianze e lasciato indietro i ragazzi più fragili. La mancanza di socializzazio-

ne, come l'incertezza per il futuro e il timore per il presente hanno così portato tanti studenti a perdere la motivazione, fino all'abbandono della scuola.

Vices, Onlus di Federmanager, ha voluto subito rispondere con determinazione alla crisi, riprogettando in modalità online i propri percorsi ideati proprio per sviluppare e accrescere nei giovani quelle competenze strategiche che offrono la possibilità di essere protagonisti del cambiamento.

Le iniziative "Skills2Start", "Impresa che fa scuola" e "Bussole" come altre realizzate dai volontari sul territorio, tutte dedicate alle scuole, hanno coinvolto un numero sempre maggiore di ragazzi che hanno trovato nei manager volontari (nel pieno della pandemia) il punto di riferimento per continuare il proprio percorso di crescita, nonostante la delicata situazione della scuola. Una serie di iniziative che ha messo dunque le competenze dei manager stessi al servizio

dell'educazione con un obiettivo nobile: generare valore socialmente e ambientalmente sostenibile per scrivere il futuro del nostro Paese.

Per essere parte attiva di un cambiamento che viene ormai avvertito come indispensabile e aiutarci a costruire una società più equa e sostenibile, puoi scegliere di devolvere il tuo 5xmille a Vices. È sufficiente inserire il codice fiscale 08002540584 nello spazio della dichiarazione dei redditi riservato al sostegno al volontariato.

IL PUNTO DI VISTA

PNRR, DOBBIAMO CORRERE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Ci vuole capacità di visione nella vita, ma certo non basta. Non basta se, poi, le cose che si sono immaginate non prendono forma nella realtà. Il Pnrr è un programma di intervento maestoso e sarà fondamentale attuarlo in tempi rapidi. Scegliere, pianificare e portare a risultato. Agire, insomma, con metodo manageriale. Il nostro Paese ha fatto delle scelte e ha

individuato le priorità: energie pulite, transizione ecologica, competenze digitali, rinnovamento della PA, politiche di inclusione e sostegno del lavoro, e investimenti in sanità, a partire da infrastrutture, personale e innovazione.

La sanità merita particolare attenzione, e non solo perché, come è stato detto, siamo entrati nell'era delle pandemie. Abbiamo imparato a nostre spese la necessità di rafforzare i servizi territoriali e realizzare un vero equilibrio tra offer-

ta pubblica e privata. Il Servizio Sanitario Nazionale è il nostro avamposto, ancorato a quel principio universalistico che ci ha difeso nel momento peggiore e che ora garantisce l'accesso di tutti alla vaccinazione. Il privato deve supportare il sistema integrando le prestazioni, arrivando là dove il pubblico non può o non dovrà più. Dato che abbiamo l'opportunità di spendere, gli investimenti per la salute non possono aspettare. Su questo, dobbiamo essere veloci.



UN SOCIO AL GIRO D'ITALIA

Anche quest'anno il collega Mirco Stelè ha voluto essere presente all'ultima settimana del Giro ciclistico d'Italia da tifoso ma ancor più da addetto alla sicurezza, come componente del gruppo veneto (oggi allargato ad altre regioni italiane) dell'ANC (Associazione Nazionale Carabinieri).

Si è trattato del suo undicesimo impegno consecutivo, avendo iniziato questa "attività" meritoria il giorno 14 maggio 2011 (era il 94° Giro d'Italia) con una chiamata improvvisa ed urgente in quel di Tropea a supporto della manifestazione.

Quest'anno si è aggiunta la dovuta attenzione al rispetto delle regole anti-covid, che speriamo ad "esaurimento", seppur con le dovute cautele.



Ricordiamo che il collega ricopre alcune interessanti posizioni nella struttura di Federmanager Venezia, come quella di delegato nel Co.Co.Pro. INAIL Venezia e (insieme al collega Giorgio Orsoni) di Referente Provinciale per FONDIRIGENTI.

Complimenti a Mirco ed un meritato "grazie" per l'attività sua e dei suoi colleghi dell'ANC, attività "nascosta" e poco di immagine ma indispensabile per la buona riuscita della più importante manifestazione ciclistica nazionale.

RIPARTE IL GRUPPO SENIORES



Dopo un prolungato e forzato periodo di inattività "sul campo", è ripartito il Gruppo Imprenditori e Dirigenti Seniores di Confindustria Venezia e Rovigo, del quale fanno parte anche molti dirigenti in pensione iscritti a Federmanager Venezia.

La prima uscita di quest'anno, svoltasi il 23 giugno con la partecipazione di circa 25 persone, ha avuto come obiettivo la visita della bellissima Mostra dei Macchiaioli al Palazzo Zabarella di Padova.

Oltre cento capolavori esposti a testimoniare un mondo fortemente emotivo, la cui essenza racconta dei valori dell'uomo, dell'uomo eroico e instancabile, della sua forza e del suo coraggio, della sua voglia di ripartire giorno dopo giorno a dispetto di qualsiasi difficoltà. Spiriti indipendenti e rivoluzionari, portatori di fervore patriottico e saldi negli affetti, i Macchiaioli dipingevano ciò che il "vero" offriva ai loro occhi. Indubbiamente questa mostra appare più che mai coerente con una stagione culturale beneaugurante di una robusta ripartenza per l'intero nostro Paese.

Ci auguriamo che questa sia stata solo la prima di una serie di altre visite ad aziende leader e a siti culturali, che già erano pianificate e che sono state annullate per causa di forza maggiore, da concretizzare alla ripresa delle attività dopo la pausa estiva.



UMANA REYER SULLA VETTA DEL BASKET ITALIANO...



Dopo 75 anni Venezia e la Reyer salgono di nuovo sul tetto d'Italia del basket FEMMINILE! La società veneziana è entrata nella leggenda della pallacanestro nazionale con la vittoria nella fase finale contro la fortissima Famila Schio, seguendo la strada tracciata lo scorso anno dalla consorella maschile.

Il precedente scudetto tricolore era stato vinto dalla compagine orgranata nel lontano 1946: successivamente alterne vicende avevano visto la squadra spesso costretta a non iscriversi al massimo torneo nazionale. Nel 2012 avvenne la ripartenza dalla serie B con il nome di "Serenissima"; da qui una crescita progressiva ma costante l'ha vista arrivare a metà maggio all'ambito trofeo nazionale.

Bravissima Reyer Femminile e... appuntamento alle prossime vittorie! Possibilmente, in accoppiata con l'altrettanto brava e combattiva Reyer maschile, che nell'ultimo torneo nazionale è arrivata fino alle semifinali, dove è stata fermata da una AX Armani Milano assolutamente in forma.



...E IL VENEZIA CALCIO TORNA IN SERIE A!



La squadra di calcio del Venezia ha ottenuto con fatica, merito ed onore la promozione in Serie A come una delle squadre vincitrici dei playoff di Serie B. Il ritorno ai massimi livelli nazionali avviene dopo una attesa di 19 lunghi anni che hanno visto succedersi alterne vicende, compresi tre fallimenti.

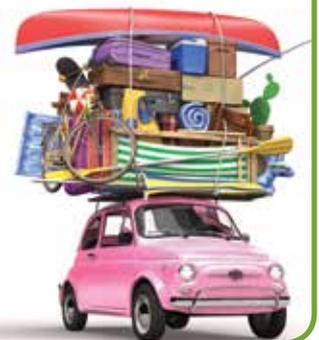
La gloriosa squadra arancionoverde ha visto in passato giocare con la sua maglia grandi giocatori quali Valentino Mazzola ed Ezio Loik, per arrivare anche a Juan Santisteban fino all'indimenticato Gino "Papussa" Raffin, simpatico ed amato giocatore degli anni '60, beniamino dei tifosi non molto dotato tecnicamente ma provvisto di un fortissimo e naturale senso del gol.

Anche al Venezia FC vanno le felicitazioni di Federmanager Venezia insieme ad un convinto augurio di raggiungere grandi traguardi!

CHIUSURA UFFICI PER FERIE ESTIVE

I nostri uffici saranno chiusi per ferie da lunedì 16 agosto a martedì 31 agosto.

Buone vacanze a tutti i soci e alle loro famiglie





ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VERONA

via Berni 9, 37122 Verona
tel. 045 594388 • fax 045 8008775
e-mail: info@federmanagervr.it
sito: www.verona.federmanager.it
orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00

ASSEMBLEA ANNUALE E RINNOVO ORGANI ASSOCIATIVI DI FEDERMANAGER VERONA TRIENNIO 2021-2024



Si terrà sabato 10 luglio dalle ore 09.00 in presenza presso l'hotel Crowne Plaza l'assemblea annuale di Federmanager Verona durante la quale si rinnoveranno tutti gli organi associativi. Il Comitato dei Saggi ha già raccolto le diverse candidature, compresa quella presidenziale, per cui potranno votare solo coloro che saranno in regola con l'iscrizione e la quota 2021. Oltre alla lettura e approvazione del bilancio e alla tradizionale premiazione dei benemeriti iscritti all'associazione da 25 e 50 anni, è prevista anche una parte pubblica cui prenderanno parte l'ing. Andrea Falsirollo, Presidente dell'Ordine degli ingegneri di Verona, la dott.ssa Roberta Girelli Presidente del Comitato per l'imprenditoria femminile della Camera di Commercio di Verona, l'ing. Alberto Carli Direttore Tecnico dell'Aeroporto di Verona, che, moderati dalla Presidente di Federmanager Verona l'ing. Monica Bertoldi (nella foto), si confronteranno sul tema "PNRR, GRANDE OPPORTUNITÀ DI RIPRESA ANCHE PER IL TERRITORIO VERONESE". Per motivi organizzativi, e per rispettare le precauzioni ancora in vigore contro la pandemia, è necessario confermare la propria partecipazione entro e non oltre il 28 giugno prossimo alla Segreteria.

COMPETERE NEL MERCATO GLOBALE APPLICANDO NUOVI MODELLI DI BUSINESS, TAVOLA ROTONDA

Il 10 giugno scorso, presso gli studi televisivi di Verona Network, si è tenuta l'interessante tavola rotonda che, moderata dalla Presidente di Federmanager Verona Monica Bertoldi e lanciata in streaming sui canali facebook e youtube, ha visto i quattro relatori confrontarsi sulle necessarie trasformazioni che aziende e manager devono mettere in atto per restare sul mercato globale in una prospettiva contemporanea e futura.

Alberto Roveda, professore del Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Verona e direttore del Master in Project Management, Romeo Quartiero, fondatore e CEO di DS Group Spa azienda di consulenza informatica, Leonardo Rizzotto, fondatore e direttore generale di Alto Profilo Group azienda di consulenza aziendale e Gianluca Tacchella, amministratore delegato di Carrera Jeans, hanno infatti messo a confronto i loro punti vista

e le loro esperienze per delineare il profilo ideale di azienda e manager adatti a stare sul mercato e magari anche a guidarlo.



PREMIO GIOVANE MANAGER 2020, LA VERONESE GIULIA BETTAGNO IN FINALE NAZIONALE

Venerdì 11 giugno si è conclusa presso il MIB Trieste School of Management la prima tappa del **Premio Giovane Manager**, dedicato agli iscritti a Federmanager con meno di 44 anni, e con piacere comuniciamo che la candidata di Verona è passata alla finale nazionale. Complimenti da tutta Federmanager Verona e un grande incoraggiamento quindi a **GIULIA BETTAGNO** (nella foto), Direttore

Generale di Casa Girelli Spa del Gruppo Cavit, che con i colleghi F. Bracchi, F. Giardini, G. Lorentini, M. Munari, M. Maricotti, P. Martinelli, P. Molinaroli, M. Sambataro, Atodisco, E. Siano, rappresenterà il Nord Est nella finale nazionale per aggiudicarsi il titolo di migliore Giovane Manager 2020 che verrà assegnato in occasione del prossimo Meeting nazionale dei Giovani di Federmanager, programmato dopo l'estate.



ONORIFICENZA A VINCENZO TAGLIABOSCHI



Con piacere comuniciamo che **Vincenzo Tagliaboschi**, iscritto a Federmanager Verona dal 1991, lo scorso 2 giugno, in occasione della festa della Repubblica, è stato insignito dal Prefetto di Verona dell'onorificenza di **Cavaliere Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana**.

Al Cav. Uff. Tagliaboschi vanno le più vive congratulazioni di tutta Federmanager Verona!

SERATA CULTURA&SAPORI

Grande successo per la prima serata post-pandemica di Cultura&Sapori, che ha registrato il tutto esaurito con oltre 50 partecipanti alla **Cantina Mizzon**, una delle più rinomate aziende vinicole della primissima Valpolicella Classica, vocata soprattutto per i vini da appassimento (Amaroni e Reciotti, di cui la Cantina è rimasta una delle sole 7 superstiti a produrre, negli anni "speciali", anche la difficile versione amandorlata).

Ad arricchire la serata, oltre alla degustazione presentata dal titolare (il giovane **Nicola Perusi**), il maestro **Andrea Cortelazzo** al pianoforte (con brani tra l'altro di Schumann, Chopin, Bach) e la scrittrice e giornalista (nonché sommelier) **Silvia Allegri**, con alcuni divertenti brani tratti dal libro "L'angolo delle occasioni", letti - o meglio... interpretati - da **Mariella Ruberti**.

CHIUSURA UFFICI PER FERIE ESTIVE

Da lunedì 9 agosto a lunedì 23 agosto
gli uffici saranno chiusi per ferie.
Riapriranno martedì 24 agosto



*Buone vacanze
a tutti!*





TORNANO LE SERATE DI CULTURA&SAPORI

Slow Food®
Verona

FEDERMANAGER
VERONA

ASSOCIAZIONE CULTURALE A.P.S.
cultura moderna

Nicolis

LE SERATE IN CANTINA DI

CULTURA&SAPORI

AZIENDA NICOLIS

SAN PIETRO IN CARIANO (VR) - MERCOLEDÌ 21 LUGLIO 2021, DALLE 19.30

Serata Cultura&Sapori davvero straordinaria, quella organizzata dall'Associazione Cultura Moderna per Federmanager, in **collaborazione con SlowFood Verona**: per la prima volta ci troveremo proprio nel cuore della Valpolicella, direttamente nella cantina di **una delle aziende TOP della Zona Classica: Nicolis**, tra San Pietro e Fumane, due dei cinque Comuni storici della DOC.

Creata da Angelo Nicolis proprio 70 anni orsono per la produzione di vini pregiati e oggi condotta dai figli Giancarlo e Giuseppe, l'etichetta è tra le più premiate della regione, nella **"fascia alta" della categoria**.

La cantina, una delle più eleganti e spettacolari dell'intera provincia ed in cui un'intera parete (!) è dedicata ai premi conseguiti negli ultimi anni, che avremo il piacere di ammirare in una veloce visita guidata, produce **importanti vini rossi**, dal Valpolicella DOC, al Superiore Ripasso (Seccal), al Rosso IGT (Testal), fino ai "campioni", ossia il Recioto e i **due Amaroni (soprattutto il sontuoso Ambrosan**, di cui quest'anno è in catalogo l'annata 2011, TRE STELLE ORO per la prestigiosa Guida Veronelli 2021). Completano la produzione l'olio e la grappa (anch'essa di amaroni). "NELLA NOSTRA TERRA, L'ANIMA DEL VINO": questo il motto dell'Azienda Nicolis.



Ad arricchire la serata, alcuni **momenti culturali**, con il M° Andrea Cortelazzo al pianoforte, il performer Giulio Covallero (canto e danza) e la presentazione degli ultimi libri di itinerari (oltre 70 percorsi sulle strade del vino) della giornalista e scrittrice Silvia Allegri. Quest'ultima ci guiderà insieme al titolare della Cantina nelle **degustazioni, accompagnate da una vera e propria (e ricca) cena**, pensata per l'occasione (con rispetto delle norme di sicurezza e attenzione anche ai vegetariani).

Per ragioni di sicurezza sanitaria, il numero di partecipanti è limitato e si terrà conto esclusivamente dell'ordine di iscrizione, per cui è **indispensabile la prenotazione nominativa** ... Affrettatevi!

RITROVO: ORE 19.30, DIRETTAMENTE IN CANTINA

Via Villa Girardi, 29 - San Pietro in Cariano (VR) - T. 045 7701261

CULTURA MODERNA A.P.S.
ADEPISCE A



CONTRIBUTO: € 50 (DA VERSARSI LA SERA STESSA, SUL POSTO)

Necessaria la prenotazione nominativa in Segreteria Federmanager Verona:

TEL. 045.594388 (SEGRETERIA) - CELL. 335.7807069 (ROBERTO)

VIÀ MAIL: federmanager@federmanagervr.it

La Cantina, per eventuali acquisti in loco, applicherà un **extra sconto** ai partecipanti

ASSOCIAZIONE DIRIGENTI E QUADRI AZIENDE INDUSTRIALI DI VICENZA

via Lussemburgo 21, 36100 Vicenza

tel. 0444 320922 • fax 0444 323016

e-mail: segreteria@federmanager.vi.it • sito: www.vicenza.federmanager.it

orario uffici: dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle ore 12.30,

assistenza FASI su appuntamento il martedì • PREVIDENZA su appuntamento il lunedì e giovedì

PROGETTO TUTORING

Contributo Tutors S. Giuli, R. Ganeo, G. Pilotto, E. Villanova, F. Celoria

Federmanager Vicenza propone il **PROGETTO TUTORING** ai propri associati dal 2017. I **“Tutors”** oggi disponibili ad assistere i propri colleghi che ne facciano richiesta sono una decina*.

Scopo del progetto è mettere la professionalità e le esperienze maturate dai Seniores (Tutor) al servizio di colleghi più giovani (**Tutoree**) che possono:

- scambiare opinioni, confrontarsi e discutere apertamente, riservatamente e liberamente delle proprie necessità di aiuto,
- ricevere consigli e suggerimenti nell'affrontare tematiche lavorative, professionali e personali in riferimento agli incarichi che ricoprono all'interno dell'azienda;
- oppure contare su un aiuto di fronte a cambiamenti d'azienda o nell'andare in pensione.

Il percorso è totalmente gratuito e avviene nella massima riservatezza.

Il Coronavirus ci ha obbligati nel 2020 a ricorrere a Skype, Zoom o Meet per continuare ad offrire il servizio via Web; il progetto Tutoring sta ora andando avanti in questa **nuova modalità a distanza**. Sono emersi alcuni vantaggi: la flessibilità degli orari degli incontri, l'annullamento dei tempi persi per gli spostamenti, la possibilità di seguire colleghi anche abitanti lontano dalla sede; di contro viene a mancare il vero contatto umano, le percezioni sensoriali ridotte alla voce e ad un esame dei movimenti del viso.

Il Servizio Tutoring si basa sulla metodologia di **Coaching secondo ICF** (International Coach Federation), appresa durante specifici corsi da parte dei Tutors, unita alla esperienza di Manager “Senior” acquisita durante la propria vita lavorativa come Direttori generali, commerciali, amministrativi, di marketing, di produzione e così via. Tutto ciò aiuta a sviluppare più velocemente una empatia fra il Tutor e il “Tutoree”.

Il percorso di Tutoring avviene attraverso una serie di incontri della durata di circa un'ora che possono concludersi in qualche mese o durare anche oltre l'anno;

ogni incontro viene debitamente riassunto in un briefing. All'inizio si scambiano le storie personali e si approfondisce il perché il Tutoree ha chiesto l'utilizzo del servizio; quindi si comincia a fissare degli obiettivi parziali, per giungere quindi a determinare quello vero e più importante. Si procede anche, collateralmente, se si evidenzia la necessità, ad un esame approfondito delle proprie attitudini ed aspirazioni, dei modi di comportamento coi collaboratori e i superiori. In caso di volontà di cambiare azienda si fanno assieme programmi di individuazione del mercato di riferimento, anche se si fa sempre presente al Tutoree che lo scopo del Servizio Tutoring, non è quello di trovare un nuovo lavoro.

In breve il Tutor:

- ha la possibilità di confrontarsi con Manager in attività e trasferire le proprie professionalità;
- acquisisce le Tecniche del Coaching e le utilizza nel rapporto con il Tutoree;
- trasferisce buone prassi di conoscenze, esperienze, attitudini e capacità manageriali basate su esperienze professionali veramente vissute e non cattedratiche;
- si impegna in un volontariato professionale e stimolante di confronto costante;
- dà a Federmanager Vicenza la possibilità di offrire un ulteriore servizio professionale agli associati.

Mentre il Tutoree:

- allarga il bagaglio di conoscenze grazie alle esperienze vissute dai colleghi Seniores;
- si “auto valuta” professionalmente e individua le aree di “forza” e “debolezza”, definendo con il supporto del Tutor un percorso di miglioramento attitudinale;
- può trovare nel Tutor quelle esperienze, conoscenze e professionalità che non sempre sono disponibili nella propria azienda;
- può chiedere consigli, suggerimenti sui propri progetti professionali e lavorativi;
- non deve investire risorse economiche in corsi di formazione generici.

Ed ecco alcune esperienze dei Tutors, rese impersonali per motivi di Privacy:

- il Tutoree è stato un collega 55enne, laureato, socio e amministratore/dirigente dell'Azienda nella qua-

* I Tutors sono: Attilio De Rogatis, Enzo Villanova, Federico Celoria, Franco Tadiotto, Giovanni Facco, Giulio Perdoncin, Giuseppe Pilotto, Renato Ganeo, Sebastiano Rudilloso, Serena Giuli.



le evidenziava una difficile situazione ambientale, essenzialmente attribuibile al dialogo problematico con altro socio/amministratore-dirigente. Il percorso di Tutoring è durato oltre 2 anni attraverso 8 incontri mantenendo però continuità di rapporto attraverso un costante scambio di telefonate ed email. Il risultato è stato decisamente positivo; il Tutoree ha ritrovato certezza del proprio ruolo e tranquillità nei rapporti all'interno dell'Azienda.

- La mia esperienza di Tutor si può riassumere in due semplici parole: condivisione e visione. Abbiamo condiviso il presente, anche con una analisi del passato e delle precedenti esperienze professionali. In seguito siamo passati dal "dove siamo" al "dove vogliamo andare". Ciò non significa passare dal "cosa intendi fare" al "ti dico cosa farei io", ma cercare di comprendere meglio le potenzialità del Tutoree e aiutarlo a realizzarle. La sintesi ad oggi di questa esperienza, molto positiva, è che il Tutoring è stato utile per entrambi dal punto di vista professionale, ma è stata anche estremamente coinvolgente e interessante dal punto di vista umano e personale: prima eravamo due colleghi ora siamo due amici.
- Esperienza stimolante, che pone diverse sfide al Tutor, per prima cosa la comprensione di cosa si aspetta la persona cui ci si affianca, da questa attività. Io ho avuto solo casi di manager intorno ai cinquant'anni che hanno perso il lavoro per motivi differenti. Per loro, l'aspetto più critico era superare il trauma, cui si sovrapponeva l'ansia per la ricerca di una nuova occupazione. Molto difficile distoglierli dal continuo ritorno all'ultima esperienza vissuta. In questi tempi di contatto a distanza, manca la percezione concreta dell'effetto delle parole del Tutor sull'altra persona.
- Molto coinvolgente; è iniziata con l'esame della situazione personale del Tutoree con conseguente autoanalisi della propria figura manageriale e la preparazione del proprio profilo; è proseguita con l'individuazione del settore industriale di interesse, con successiva pianificazione dell'azione di marketing personale; il tutto in vista di una probabile ricerca di nuova collocazione. Rapporto instaurato molto positivo.
- Sicuramente non è stato merito mio se il Tutoree ha trovato una nuova soluzione però credo che gli sia servita l'iniezione di fiducia e l'energia che gli ho trasmesso, segnatamente il cambio di "mindset" ed il ritorno ad una buona autoconsapevolezza di sé stesso e del suo potenziale.
- In quante occasioni, quante volte durante l'esperienza lavorativa vissuta, è stato necessario cercare e scegliere una figura professionale, spesso tra quelle presenti in azienda, adatta a ricoprire un incarico nuovo e importante. Poi è stato necessario confrontarsi con la figura prescelta, leggere i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi posti, evidenziare quelli positivi, e invogliarlo a cercare di migliorare ancora ed

ancora. Ed è stato anche necessario dare a chi si è sentito escluso, le motivazioni che hanno portato a scegliere una figura diversa. Dirgli questo senza creare problemi e sminuirlo, ma anzi aiutarlo a cercare e migliorare gli aspetti nei quali al momento sembra meno performante per avere la possibilità di ottenere migliori risultati e crescere professionalmente ed in fretta. E questo modo di agire mi è sembrato molto simile e vicino all'approccio che era richiesto al tutor.

Alcune considerazioni dei Tutoree:

- Un anno fa, ho cambiato lavoro in modo radicale: da un lavoro come dipendente alla consulenza alle imprese. In questo contesto, pesato bene la complessità e l'ampiezza della nuova impresa, per rafforzare l'efficacia delle mie iniziative di ingresso in mercati per me nuovi, ho deciso di ricorrere anche ai servizi di tutoring di Federmanager Vicenza ed all'esperienza dei loro coach. Andando a fare un bilancio dopo 12 mesi, devo ammettere che l'attuale, alquanto prospera, mia penetrazione del mercato della consulenza alle imprese manifatturiere non si sarebbe realizzata in modo così pieno, senza l'aiuto, operativo e morale, dei tutor di Federmanager Vicenza.
- Posso dire solo che è stata un'esperienza utilissima, umanamente un punto di riferimento importante in un periodo difficile della mia vita. Un nuovo punto di vista delle cose, di lettura dei fatti e dei comportamenti umani... la necessità di una introspezione profonda... la riconquista di una fiducia in sé stessi. Il percorso di Tutoring mi ha aiutato a capire cosa volevo veramente e a perseguire i nuovi obiettivi.

CHIUSURA UFFICI PER FERIE ESTIVE

Federmanager Vicenza rimarrà chiusa
per le vacanze estive **da lunedì 2 agosto**
a martedì 31 agosto compresi.



*Buone vacanze
a tutti voi
e alle vostre
famiglie*

- Con il Tutor ho intrapreso un percorso di incontri che inizialmente si sono focalizzati all'analisi della mia posizione professionale, per poi affrontare le possibili evoluzioni aziendali e le relative conseguenze occupazionali. Abbiamo successivamente posto attenzione alle caratteristiche professionali/manageriali che l'azienda avrebbe ricercato in seguito alla riorganizzazione ed una sessione è stata dedicata allo studio delle mie conoscenze al fine di confrontarle con le competenze che altre aziende del territorio richiedevano. Ad ogni incontro ci si lasciava con dei "compiti per casa" il cui obiettivo era di esplorare le mie relazioni con colleghi e top management, approfondire le conoscenze, ma soprattutto puntavano a far crescere la fiducia in me stesso, forse questo il motivo principale che mi aveva spinto ad intrapren-

dere il percorso che si è chiuso dopo circa 5 mesi di incontri mensili.

- Il percorso di Tutoring è stata un'esperienza per me nuova ma sicuramente arricchente e di valore. Mi ha permesso infatti di essere affiancato da un professionista di esperienza cui far riferimento per consigli non solo sullo sviluppo di carriera ma anche sulle problematiche che un manager deve affrontare giorno per giorno. Il percorso è stato contraddistinto da praticità e da immediatezza a pieno supporto quindi delle mie esigenze ed in linea con le mie aspettative".

Giovanni Facco

Chi fosse interessato al servizio può rivolgersi alla segreteria di Federmanager Vicenza, oppure inviare direttamente una mail a giovannifacco48@gmail.com

ASSEMBLEA FEDERMANAGER VICENZA 2021

Sabato 19 giugno si è svolta l'Assemblea provinciale di Federmanager Vicenza.

Per il secondo anno consecutivo, purtroppo, l'Assemblea si è svolta on line: tutti ci auguriamo che sia l'ultima versione... a distanza!

Il tema covid ha infatti condizionato la vita associativa di quest'ultimo anno e mezzo, a causa delle ridotte, se non nulle, attività in presenza. Ciò però è avvenuto senza precludere i numerosi servizi che la nostra struttura ha comunque fornito agli associati durante tutto il periodo covid, chiusura in lock down compresa.

Del resto, talmente forte e robusto è risultato il nostro impegno, che a fine dicembre 2020 il numero degli associati si è incrementato di ulteriori 20 unità, passando dai 1.073 del 2019 ai **1.093 associati al 31 dicembre 2020**.

Il **presidente Fabio Vivian** ha evidenziato nella propria relazione introduttiva come l'incertezza dell'economia post covid e la ripresa già in corso richiedano mai più di adesso **un approccio strategico e programmatico**, che solo i manager possono offrire, anche con riferimento all'attualità del PNRR in corso di realizzazione.

Dopo i saluti del Vicepresidente e del Tesoriere nazio-



nale, **Eros Andronaco** e **Marina Cima**, del presidente veneto **Maurizio Toso**, i colleghi del Consiglio Direttivo hanno relazionato su alcune delle più importanti attività che hanno caratterizzato la gestione associativa dello scorso anno sui temi dei gruppi da loro stessi coordinati: *il gruppo donne manager "Minerva"* (**Serena Giuli**), *le politiche attive e il temporary management* (**Carlo Perini**), il team di *Giovani & Impresa* e la formazione di futuri giovani manager e imprenditori (**Giovanni Facco**) il rappresentante del *Gruppo Giovani di Federmanager Vicenza* (**Marco Freddoni**).

Il tesoriere dell'associazione **Adolfo Farronato** e il presidente del collegio dei revisori, **Caterina de Buzzaccarini**, hanno infine commentato il **Bilancio del 2020**, che è stato approvato all'unanimità dai soci presenti.

Last but not least, un particolare ringraziamento ed elogio è stato riconosciuto dal presidente al responsabile della territoriale di Vicenza, **Sabrina Grimaldi**, e allo staff composto da **Cinzia di Maria**, **Paola Zangirolami** e **Daniela Cremonese**.



Un momento di discussione nell'Assemblea on line di sabato 19 giugno



UNA RIFORMA FISCALE EQUA ED EFFICACE

Realtà o chimera?

Di riforma fiscale se ne parla ormai da molti anni, ma nel tempo si sono fatti sempre degli aggiustamenti, spacciati dai vari governi in carica come riforme.

Questa volta però sembra che ci siamo, si dovrà fare sul serio, dato che questa riforma deve far parte del famoso **PNRR** (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) presentato all'Europa, condizione sine qua non per ottenere i finanziamenti promessi.

La **necessità** di una riforma **equa ed efficace** è ormai una condizione condivisa, in particolar modo dall'esecutivo guidato da **Draghi**, le tempistiche e le modalità non sono ancora definite ma le prescrizioni europee impongono scadenza a breve.

La prima domanda che dovremo porci, nell'iniziare lo studio della riforma, è quale è il valore della tassazione che ci serve per la copertura dei servizi che lo stato, regioni e comuni ci erogano.

Da qui dovrebbe nascere uno studio sulla **razionalizzazione ed efficientamento della spesa** onde stabilire il reale valore del costo. Questo deve essere consono alle prestazioni date (**incidenza di costo medio europeo**) onde fermare la deprecabile prassi di evasione, dovuta molto spesso alla considerazione che più si paga di tasse, più aumenta la spesa dello stato e meno servizi si ottengono.

Stabilito a questo punto la spesa si deve fissare il prelievo fiscale sui vari soggetti della collettività.

Gli **obiettivi** da perseguire in merito dovrebbero essere **equità e progressività** previsti dalla nostra Costituzione all'art. 53. Per perseguire **equità** bisogna che venga imposto un **carico fiscale uguale ai redditi di uguale importo** (equità orizzontale), cosa che attualmente non è così dato che abbiamo disparità sostanziali tra categorie reddituali (es. lavoro, pensione e capitale) ma anche tra soggetti percettori (es. dipendenti, pensionati e autonomi).

La **progressività** viene perseguita con un prelievo proporzionale crescente al crescere del reddito (**equità verticale**). Anche qui oggi questo principio non viene rispettato dato che ci sono un lungo elenco di spese detraibili che riducono il valore tassabile di specifici gruppi contribuenti.

Tutte queste **differenze non eque** di imposta finisce poi per essere percepite come iniquità che si manifesta poi in **evasione fiscale**.

Una riforma deve poi essere anche efficace, anche su questo elemento dobbiamo trovare un nuovo sistema di riscossione. È di questi giorni la notizia sulla stampa che il fisco è riuscito a **recuperare** solamente il **13% del carico fiscale dovuto**. Tra il 2000 e il 2020 il Fisco italiano non è riuscito a recuperare quasi **930 miliardi** di euro.

Un'altra negatività sono il ricorso costante irrazionale nel tempo a condoni fiscali.

Tutto ciò ha portato nel tempo ad un atteggiamento negativo e molto spesso di ribellione verso la fiscalità italiana, anche il cittadino più coscienzioso non riesce a darsi una risposta plausibile rispetto alle proliferazioni di nuove **tassazioni** (ultima la proposta di tassazione delle successioni) che vanno applicate a **risparmi o guadagni già tassati**. Un chiaro esempio di tassazione surrettizia sono i raffreddamenti o blocchi della rivalutazione annuale delle pensioni reiterati per anni.

La pericolosa e inevitabile domanda che un cittadino onesto si fa è:

perché lavorare tanto sacrificando famiglia e sé stessi, quando lo stato si prende quasi la metà del tuo reddito, forse è ora di finirla di dare soldi allo **stato patrigno**.

Ci auguriamo che questi ragionamenti siano presi in considerazione e che si approfitti finalmente per fare una vera equa ed efficace riforma fiscale, derubricando molte proposte non premianti fatte ultimamente da vari esponenti politici.

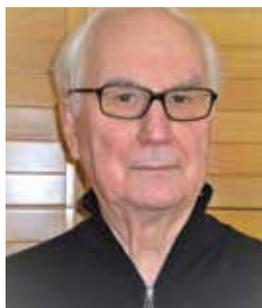


Antonio Pesante
Federmanager FVG
e componente del
Comitato Nazionale
Pensionati



Prosegue la proficua e qualificata disponibilità del socio Adriano Paparella, che con questo terzo articolo, frutto della sua pluridecennale esperienza "sul campo", tocca un altro punto fondamentale che, affrontato da una Azienda con determinazione, permette sicuri e duraturi miglioramenti dei risultati.

L'AUTOVALUTAZIONE IN AZIENDA



Adriano Paparella
Federmanager Venezia

Sul frontone del tempio in Delfi dedicato al dio Apollo c'era questa scritta: **"Conosci te stesso"**. Per chi si recava al tempio per onorare Apollo e chiedere vaticini alla sacerdotessa Pizia, era l'invito ad indagare dentro di sé per scoprire la propria realtà e, di conseguenza, la propria limitatezza.

Sicuramente **Indagare su se stessi** non è cosa facile, e non è detto che sia sempre per tutti conveniente. È invece **certamente necessario per un'azienda che voglia definire la propria "vision"** (cosa vuole essere e come vuole essere percepita) e quale la propria **"mission"**, quali debbano essere le politiche da attuare al fine di migliorare, assieme alla soddisfazione del cliente, le proprie prestazioni. Oltre a questo, inoltre, per conoscere se stessa è necessaria anche una buona conoscenza del mercato in cui intende operare. Per poter valutare una qualsiasi realtà è necessario avere un Modello da usare come riferimento per rispondere alla domanda: **"Rispetto ad una situazione considerata ottimale, quale è la mia in questo momento?"**. A questa, perché abbia senso la prima, segue una seconda: **"Se non sono nella situazione ottimale, cosa devo fare per migliorare?"**.

Per la valutazione di un'azienda si possono seguire metodologie diverse. Per garantire i clienti che il proprio sistema di gestione opera in qualità, un'azienda può sottoporsi alla verifica di un ente accreditato che, sulla base di una norma (**la UNI EN ISO 9001 del 2015 - Sistemi di gestione per la qualità. Requisiti**), le rilascia un **Certificato di conformità**. Ma un'azienda, senza doversi rivolgere a parti terze, può, utilizzando appositi questionari, fare un **Autovalutazione del proprio Sistema di Gestione**. Qui ne citiamo due, descrivendone solo la struttura, senza riportare i contenuti, per i quali si rimanda ai testi.

IL PRIMO METODO è in una **Norma**, strettamente collegata alla 9001 (e alla **9000: 2015 - Sistemi di gestione per la qualità. Vocabolario**), la **UNI EN ISO 9004 del 2018** (in vendita presso **UNI**), che ha un titolo ambizioso: **"Gestione per la qualità - Qualità di un'Organizzazione - Linee guida per conseguire il successo durevole"** (non prevede la certificazione). Per questa norma la qualità in un'Organizzazione deve essere intesa come "Capacità di soddisfare le aspettative dei clienti e delle altre parti interessate alle sue attività"; per poter raggiungere questo obiettivo l'Organizzazione deve avere "coscienza" di sé e, a tal fine, l'Autovalutazione, come riportata nella norma, può essere un valido aiuto.

Gli elementi base per fornire una guida per il successo durevole, sono quelli citati nelle 9000 e 9001 e di seguito elencati:

- 1) la **Focalizzazione sul cliente** (le esigenze e le aspettative del cliente devono essere conosciute e tenute sotto controllo per poter essere soddisfatte),
- 2) la **Leadership** (l'alta direzione ha la responsabilità di definire e diffondere con la formazione al personale i propri obiettivi),
- 3) la **Partecipazione delle persone** (come risorsa importante le persone devono essere coinvolte e formate),
- 4) l'**Approccio per processi** (i processi dell'Organizzazione devono essere definiti, descritti e tenuti sotto controllo, comprese le loro interazioni),
- 5) il **Miglioramento** (prodotti, processi strutture, personale, tecnologie, ambiente di lavoro devono essere oggetto di miglioramento continuo),
- 6) il **Processo decisionale basato sulle Evidenze** (le informazioni disponibili dal monitoraggio delle attività, compresi indicatori chiave, devono essere raccolte e utilizzate nel processo decisionale),



7) la **Gestione delle Relazioni** (poiché Organizzazione e parti interessate sono tra loro strettamente collegate - in particolare i fornitori, la qualità deve essere migliorata assieme a loro).

Gli elementi citati sono trattati nella norma su otto diversi capitoli, il primo **“Qualità di un’Organizzazione e Successo duraturo”**, l’ultimo **“Miglioramento, apprendimento e innovazione”**. In ogni sua parte la norma è ricca di indicazioni per tutti gli aspetti fondamentali per la buona gestione di qualsiasi Organizzazione, dalla gestione delle risorse e dei processi, alla leadership, dalla analisi delle performance al miglioramento. Dopo la prima parte, la norma, nell’**appendice A**, per tutti gli aspetti riportati nella “guida”, con schede di Autovalutazione propone domande suddivise in **5 possibili livelli di maturità** (i primi due indicano carenze del sistema, il terzo conformità alla norma, il quarto e quinto opportunità di miglioramento e possibili strategie). I prospetti trattati sono 30 e la loro struttura prevede:

- il **Punto della norma** cui si riferisce,
- il **Livello di maturità** per ogni elemento,
- la **Conclusione risultante** dal confronto tra quanto richiesto e quanto realizzato nella propria pratica quotidiana,
- un **Commento**.

L’Organizzazione può così individuare i propri **Punti di forza** e le proprie **Debolezze**, per determinare il proprio livello di maturità e le opportunità di miglioramento. Ma il valore del contenuto per l’Autovalutazione sta ancora di più nel suo poter essere utilizzato come ottimo strumento di continua **Formazione interna**. Preso nella sua interezza e affrontato contemporaneamente in tutti i suoi elementi può divenire di difficile gestione, dal momento che in un’azienda la quotidiana routine in genere impegna già moltissimo e non lascia molto tempo libero per nuovi e onerosi progetti. La Direzione, con i Responsabili dei diversi Processi, può redigere un piano che preveda, assieme all’analisi delle attività così come svolte al proprio interno, lo studio dei vari punti della norma, in modo tale che sia possibile, dal confronto, definire priorità e tempistica per i punti considerati di maggior importanza per la gestione a causa di criticità evidenti. Successivamente, con tempistiche dettate dalle esigenze e dalle proprie capacità, le domande, per ogni aspetto proposto dalla norma, possono di-

venire un **“Consulente nel cassetto”**, che ognuno può consultare in ogni momento utilizzandole per modificare e migliorare la propria gestione. Naturalmente di fondamentale importanza è quanto la Direzione sia convinta e riesca a convincere tutto il personale della necessità di avviare una revisione delle proprie attività sulla base di quanto descritto nei punti dell’Autovalutazione, che non devono così essere acquisiti solo in modo formale, ma devono essere compresi, adeguati e adattati alla propria realtà, in modo da divenire “bagaglio culturale” e “identità” propri dell’Organizzazione. L’Autovalutazione va vista, quindi, come parte della strategia aziendale assieme alla pianificazione del business.

IL SECONDO METODO è proposto dalla **“European Foundation For Quality Management” (EFQM)**, Associazione che ogni anno assegna dei premi per la qualità (**European Quality Award**) sulla base dei criteri riportati nel suo **“Modello di Eccellenza”** (sul sito www.efqm.org). Un’Organizzazione che desideri accrescere le proprie capacità di conseguire e sostenere

IL MODELLO EFQM





nel tempo risultati “eccezionali” può decidere di adottare per la propria gestione il Modello EFQM dopodichè, se desidera le venga riconosciuta la validità di quanto fatto, prima di chiedere di essere sottoposta alla valutazione esterna da parte dell'ente e partecipare all'assegnazione di un premio, deve condurre un processo di Autovalutazione utilizzando i criteri e le indicazioni riportati nel citato Modello. L'Autovalutazione si basa su tre componenti:

- 1) i **Concetti fondamentali dell'Eccellenza**,
- 2) il **Modello EFQM per l'Eccellenza**,
- 3) la **Logica RADAR** (acronimo di “Results, Approach, Deployment, Assessment, Review”).

La revisione del 2020 del Modello vuole dare una visione integrata di tutte le attività di un'Organizzazione focalizzando l'attenzione sullo scopo e la strategia messa in atto dalla stessa Organizzazione per la gestione e per il miglioramento. Il Modello (non prescrittivo) è basato su sette criteri che si basano su tre domande per l'Organizzazione:

- **Perché:** quale scopo vuole soddisfare e con quale strategia (Direzione),
- **Come:** intende realizzare scopo e strategia (Attuazione),
- **Cosa:** ha raggiunto oggi e cosa vuole raggiungere domani (Risultati).

I sette criteri sono:

- 1) Scopo, Visione e Strategia,
- 2) Cultura e Leadership organizzativa (1 e 2 sono per la Direzione),
- 3) Coinvolgere gli stakeholders,
- 4) Creare valore sostenibile,
- 5) Guidare le performance e le trasformazioni (3, 4 e 5 riguardano l'Attuazione),
- 6) Percezione degli stakeholders,
- 7) Performance strategiche e operative (6 e 7 per l'analisi dei Risultati).

A ogni criterio sono associati una “Definizione” (come deve essere inteso), una Descrizione di cosa si deve fare per realizzarlo, gli Elementi salienti da fare. L'insieme fornisce una “guida” su cosa e come deve operare un'Organizzazione per realizzare al suo interno i principi contenuti nei criteri, in modo da ricodificare il proprio modo di lavorare per raggiungere il successo (che è l'obiettivo del Modello). Per valutare lo **Stato di Avanzamento** nella realizzazione del Modello, diagnosticare i **Punti di forza** e le **Opportunità di miglioramento** viene applicata la logica **RADAR**. In tre tabelle sono poste delle domande per verificare quale è stato il modo di approccio, il livello di attuazione, la valutazione del miglioramento. Sono analizzate: Direzione (tab.1), Attuazione (tab. 2), Risultati raggiunti (tab. 3). La logica RADAR è simile alla filosofia del **plan-do-check-act**.

Nel suo insieme il Modello EFQM vuole mantenere sempre una visione globale “olistica”, per cui una sua applicazione per parti, a un primo esame, sembra più difficile, ma nell'applicazione permette di perseguire l'obiettivo del miglioramento per il successo in modo coordinato e integrato per tutti gli aspetti dell'Organizzazione. Per l'attuazione del Modello EFQM vale esattamente quanto detto per la 9004: la Direzione può pianificare l'utilizzo del Modello per la revisione dell'Organizzazione iniziando dal coinvolgimento del personale, stabilendo delle priorità e dei tempi, definendo le modalità di approccio, mantenendo all'interno vivo il concetto che quanto si vuole fare è per permettere all'Organizzazione di raggiungere un successo durevole e sostenibile.

La UNI EN ISO 9004 del 2018 è in vendita presso UNI
Per il Modello EFQM il sito www.efqm.org





PRAESIDIUM UNA GUIDA ESPERTA NEL DISEGNARE IL WELFARE SU MISURA DEI MANAGER INDUSTRIA

Sono tempi particolarmente complicati e preoccupanti per via degli impatti inaspettati e perduranti della pandemia da **Covid 19** sulla tenuta della salute e del posto di lavoro della gente.

In tale contesto d'incertezza e di preoccupazione sta emergendo però un aspetto interessante e cioè la **maggiore sensibilità** da parte di tutti, **manager compresi**, verso gli impatti negativi dei rischi sanitari, prima poco considerati qualora non prontamente mitigati da appropriate tutele e coperture assicurative per i propri dipendenti.

Ecco allora che per le **aziende** avere un **piano welfare strutturato e puntuale** può fare la differenza rispetto all'atteggiamento del passato fortemente disattento verso i rischi sanitari e poco sensibile all'importanza reputazionale di essere annoverate come organizzazioni socialmente responsabili, che investono risorse per il benessere dei propri dipendenti.

Praesidium S.p.A., broker assicurativo di riferimento del sistema di rappresentanza della dirigenza industriale **Federmanager**, può vantarsi di aver contribuito con la propria rete di **Welfare Manager**, formati e competenti in soluzioni di tutele sanitarie e professionali, a diffondere presso le aziende la **cultura del welfare aziendale** di origine contrattuale nell'esclusivo interesse della categoria; l'approccio consulenziale ed il know how specialistico, offerto alle aziende, sia nella fase istruttoria ed esecutiva dell'intermediazione, rappresenta il drive di successo più apprezzato dal mercato e che ha influito positivamente sulla mentalità e sul comportamento dei manager nel riconsiderare i benefici delle tutele di welfare aziendale di origine contrattuale. L'aspetto centrale della diversità che differenzia **Praesidium** dai competitor più orientati a logiche di mercato, è il contesto di riferimento in cui si muove, ossia la caratteristica dell'offerta di vantaggio per il dirigente che, essendo di origine contrattuale, lo mette al riparo da

sorprese che possano a posteriori rivelarsi carenti in qualche tutela.

In tale contesto le logiche assicurative del welfare, infatti, si legano allo status di dirigente d'azienda e questo genera un forte vantaggio ed una tranquillità per chi potrebbe, improvvisamente, restare senza impiego e dunque privo di copertura; rischio identico per chi esce dal mondo del lavoro per entrare in quello pensionistico, periodo sicuramente a più alto rischio per il benessere e la salute. Tale salvaguardia è insita nel **principio di mutualità intergenerazionale** ribadita nel **CCNL** che è la bussola di riferimento dei **Welfare Manager Praesidium** e quindi dell'impegno a diffondere la cultura del welfare di origine contrattuale nell'interesse della categoria dirigenti, alte professionalità, quadri apicali e loro famiglie.

Gli HR, i risk manager, consulenti del lavoro e quanti si occupano di politiche attuative di welfare aziendale, possono trarre tutti i vantaggi derivanti da una **relazione diretta e da un interscambio "face to face"** con i Welfare Manager Praesidium che, essendo geolocalizzati nelle zone di maggior intensità industriali possono approfondire e risolvere, di presenza, tutti gli aspetti e le questioni operative inerenti il CCNL.



Federica Merlini
Comunicazione
e Marketing
Praesidium SpA

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










Praesidium, una guida sicura
per il welfare dei manager.

praesidiumspa.it,
via Ravenna 14 - 00161 Roma,
Tel +39 06 44070640.



PRÆSIDIUM

SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



a tu per tu con...

IL MANAGER E LA PANDEMIA

Intervista a Michele Landini



Adolfo Farronato
Federmanager Vicenza

Michele Landini, 50 anni, è ingegnere responsabile del dipartimento Ricerca & Sviluppo di Fonderie Sime Spa, azienda veronese produttrice di sistemi di climatizzazione quali caldaie radiatori e pompe di calore ad uso domestico. Si occupa anche del Servizio Tecnico di assistenza e post-vendita.

Sime è azienda storica del territorio, con oltre 60 €/mil. di fatturato, tre stabilimenti produttivi nella provincia di Verona e tre filiali estere (Cina, UK, Spagna).

In una calda mattina giugno, ancora indossando la mascherina, incontriamo Michele nel suo ufficio di Legnago (Vr) e gli porgiamo alcune domande.

Iniziamo la nostra intervista con questa considerazione: Michele, è fuor di dubbio che la vicenda covid ci abbia rotto un po' gli schemi e insegnato tante "cose nuove", suggerendo nuove idee organizzative e metodologie lavorative. Assodato che la pandemia abbia quindi trasformato il mondo del lavoro, mi interessa sapere quali situazioni inedite hai dovuto affrontare e come lo hai fatto?

Direi che la novità è stata la pandemia stessa. Dovendo gestire più reparti e complessivamente circa 40 persone, il primo problema è stato cercare condizioni di lavoro sicure e protette dal punto di vista sanitario, mantenendo i distanziamenti, ma organizzando le attività in maniera tale da non perdere efficienza ed efficacia nell'operatività. Ho dovuto pensare in termini di spazi fisici, cosa in precedenza mai affrontata per la verità: chi poteva essere operativo in smart working e chi, per necessità, doveva invece essere presente. A titolo di esempio, **i servizi di post-vendita ai clienti** possono, se organizzati, lavorare da remoto, mentre per chi lavora nel **laboratorio ricerca & sviluppo prodotti** ciò non è possibile dato che fare progettazione richiede macchinari ed attrezzature con software dedicati, con grandi ed elaborate potenze di calcolo e impossibili da gestire via web con una semplice Wi-Fi domestica.

Programmare le presenze settimanali del personale ha richiesto una nuova "disciplina organizzativa" perché, in un periodo non facile, era importante curare anche aspetti relazionali e di equità di trattamento fra tutti i colleghi della struttura. Più di prima ho dovuto considerare anche le problematiche familiari che i collaboratori e colleghi mi presentavano: mi riferisco, a esempio, ai figli che non potevano andare a scuola o a nuclei familiari numerosi.

Oltre a queste attività, quali altri cambiamenti operativi hai dovuto affrontare?

Quando nella progettazione adottiamo metodologie "Lean", il lavoro di gruppo ed i briefing sono rapidi: in presenza, gli strumenti più usati sono i tabelloni operativi, con grande dispendio di post-it. Con la pandemia questo non è più fattibile: le riunioni via WEB, con Zoom, Teams, etc. ci hanno ingegnato ad attrezzarci con strumenti semplici ma che ci consentissero la stessa efficacia e immediatezza nel prendere le decisioni.

Immagino che anche dopo il periodo pandemico sia il lavoro da remoto che le riunioni via Web rimarranno metodi da utilizzare. Ci siamo abituati incontrare colleghi, clienti e fornitori, a fare i colloqui di lavoro con i candidati, rapportandoci con gli stessi in audiovisione. Perché non proseguire su questa strada?

Come si dice, dalle difficoltà emergono anche delle opportunità. Sicuramente il lavoro da remoto e l'uso del Web sono una conquista. Usavamo questi strumenti solo saltuariamente, per incontri e meeting con interlocutori distanti, oltreoceano. Ora ci siamo "abituati" ad utilizzarli anche per incontri in aree geografiche abbastanza vicine, risparmiando il tempo della trasferta. Questo ha però rivalutato il rapporto umano in presenza. Prossimamente, quando ci si muoverà, sarà perché si ritiene indispensabile avere una relazione fisica; la relazione tra le persone ovviamente è molto importante ed è molto più appropriata, non c'è dubbio, se fatta di persona. Questo aspetto



caratterizzante, in molte occasioni, potrà sottolineare la relazione stessa e renderla e, per l'incontro, più esclusiva.

Michele, quali competenze secondo te, in ragione della pandemia, vanno rafforzate in noi manager?

Prima di tutto, ne cito una che potrebbe... apparire un po' banale.

Questa pandemia ci ha costretti all'**utilizzo quotidiano di strumenti audiovisivi**, senza però da parte nostra conoscerne appieno i pregi ed i difetti. Comunicare con uno strumento audiovisivo determina dinamiche e modalità di utilizzo alle quali nessuno di noi, indipendentemente dalla formazione o dalla generazione di provenienza, è stato formato. Se pensiamo che con questa modalità si concludono transazioni talvolta delicate con i nostri interlocutori, allora converrai con me che la conoscenza piena del mezzo è indispensabile, per comunicare bene noi stessi e la nostra azienda / prodotto: un po' di formazione al riguardo è necessaria, per tutti, a tutti i livelli.

Ma l'elemento professionalmente più rilevante ritengo sia il seguente. Nella situazione complessa del periodo abbiamo fatto ricorso ancor maggiormente alle competenze trasversali, quelle che definiamo "**soft skill**": uno scenario ambientale molto mu-

tato ha messo alla prova le nostre capacità di adattamento, di flessibilità, di intelligenza emotiva. Tenacia e ricerca di nuove soluzioni hanno accompagnato costantemente le nostre giornate, nella continua ricerca di come soddisfare il cliente, nel risparmio nei costi perché i ricavi si riducevano, nelle problematiche finanziarie che si presentavano quando i clienti non rispettavano le scadenze di pagamento... e noi a cercare di rispettarle a nostra volta verso i fornitori.

Un'ultima domanda: qual è l'atteggiamento giusto che un manager deve avere per affrontare questo tipo di minacce, qualora esse dovessero verificarsi ancora?

Mi viene facile risponderti con una semplice parola: "**resilienza**", un termine che da qualche anno è diventato un mantra. Ed i "cigni neri", che il saggista libanese Nicholas Taleb citava nel suo testo omonimo una decina di anni fa come "fatti improvvisi che non ci aspettiamo", dovrebbero oramai far parte della nostra cultura e del nostro agire quotidiano! Tutto può accadere e solo se ci dotiamo di strutture mentali "adattive" affronteremo le incognite e i rischi che possono presentarsi nel futuro.

Ti ringrazio, Michele, della tua testimonianza e ti auguro un buon lavoro!

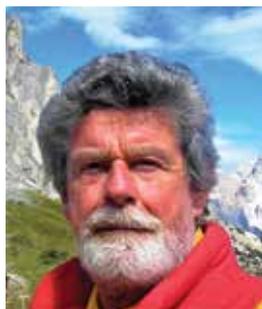


Michele Landini





“FINE MOSE: MAI”... O MOSE QUANTISTICO?



Gianni Soleni
Federmanager Venezia

“Venezia è salva!” questa fu la leggendaria sentenza emessa il 14 maggio 2003 dall'ultimo Doge di Venezia (tale **Giancarlo Galan**, che governò l'intero Veneto dal 1995 al 2010) in occasione della posa della prima pietra dei colossali lavori del MOSE. **Venezia salva? ...ma... è stato proprio così?**

Sono passati oltre diciotto anni da quello storico giorno; le cose non sono andate esattamente al millesimo secondo quanto previsto. Non precise al millesimo, ma credo neanche al metro e neanche al chilometro. **O forse non si era proprio per niente “Previsto”?**

Da tempo sembra di assistere – purtroppo – più ad una soap-opera concorrente di **BEAUTIFUL** (ricordate? quella storia infinita di affari ed amori somministrata in TV a partire dal 1983 e tuttora viva e vegeta dopo 33 stagioni di presenza ininterrotta), che non ad una realizzazione ingegneristica con un (si suppone) preciso programma di lavori (e di costi! Ahi ahi...), programma che non esiste più (o non è mai esistito?). Si naviga a vista, in mezzo al mare procelloso, senza punti cardinali né stella polare che indichino la rotta.

La gente “normale” non ci crede più e si è stancata ormai anche di parlarne, sapendo che **“the answer is blowin' in the wind”**. Capita così che nel periodo estivo si assopisca la drammaticità di tutto il contesto, salvo poi ricordarsene brutalmente a metà autunno, quando arrivano immancabili le “acque grande” e il problema torna di colpo a galla. E quest'anno si presenterà “improvvisa” una nuova emergenza (**in Italia si vive di emergenze**), con nuove visite di politici omni-colore e promesse di scadenze precise-assolute-inderogabili (l'ultima fissava la fine lavori entro il 31 dicembre 2021...). Date di fine lavori che inevitabilmente cadranno nel vuoto profondo (altro che i “buchi neri” nell'universo...), con la necessità di urgente ricorso a (letteralmente) **BATTAGLIONI DI SOLDATI** per riuscire ad attivare le dighe mobili quando necessario (leggasi il meritorio **SETTIMO REGGIMENTO DELL'ARMA TRASMISSIONI DELL'ESERCITO**, intervenuto in emergenza lo scorso inverno).

Ci accorgiamo, a quasi vent'anni dalla posa della prima pietra, della cruda realtà e che

tra l'altro il **MOSE non protegge da tutte le maree le parti più nobili della città di Venezia** (la **Basilica di San Marco** e l'**Insula circostante**), lasciandole in balia delle onde fino a 110-130 cm, perché questo risulterebbe troppo costoso e in più ostacolerebbe eccessivamente il traffico marittimo tra il porto veneziano in area lagunare e il mare aperto. Con i Responsabili di quegli inestimabili beni costretti a correre ai ripari con progetti alternativi di (guarda caso!) emergenza, molto meno costosi e molto più efficaci!

Per scrivere queste righe, mi ero documentato riempiendo con cifre, elenchi ed appunti un pacco di fogli, ma rinuncio a dettagliare la ricerca perché solo uno scrittore incallito di libri gialli riuscirebbe a trovare il bandolo della matassa; non solo, questi numeri sarebbero obsoleti già il giorno dopo essere stati scritti, sostituiti da aggiornamenti, continue sorprese, nuove emergenze sovrappiungenti.

È pur vero, come accaduto lo scorso inverno quando si sono contate una ventina di attivazioni del MOSE, che le paratoie ci sono tutte e si muovono (seppure al costo indicativo di 2 o 300mila euro a botta). MA. Si muovono male perché **mal/mai mantenute** da quando sono state installate, con **ruggine e salsedine** a corrodere **cerniere e metalli, batteri nei tubi, sabbia e sedimenti** depositati sotto le paratoie che ne impediscono il corretto rientro dopo l'uso. E mancano gli (altrettanto indispensabili) impianti come **ascensori, impianti elettrici, antintrusione, antincendio, ventilazione e condizionamento gallerie, gruppi elettrogeni** (operativo solo uno su quattro previsti). Inattiva anche la **“control room”** (prevista all'Arsenale ma ancora da ultimare e collegare). **MANCANO SOPRATTUTTO I CANTIERI E GLI OPERAI** delle ditte esecutrici che, non pagate, stanno fallendo e/o togliendo il disturbo.

In sintesi, **MANCA LA “MESSA A SISTEMA” DEL... SISTEMA MOSE**. E manca la “messa a sistema” delle innumerevoli Istituzioni coinvolte (Commissari, liquidatori, provveditori, organi contabili, ministeri, CIPESS, beni culturali, salvaguardia, ambiente, etc). Conseguenza: ogni volta che il MOSE viene



attivato è necessario ricorrere alla chiamata alle armi di decine e decine di tecnici (con relativi costi), distribuiti nelle quattro aree interessate, che cercano (in assenza della control room) di coordinarsi tra loro, anche con il già citato aiuto dell'Esercito (*n.d.a. - il che, in veste di ufficiale delle Trasmissioni in congedo, sotto sotto mi fa anche piacere*). Tecnici che tra l'altro "non vivono in loco" per cui devono essere preavvertiti per tempo, sperando che le previsioni delle maree siano veritiere e non subiscano (come accaduto) variazioni improvvise con conseguente mancata attivazione del MOSE.

Il tutto in un contesto di frammentazione, crono programmi continuamente aggiornati (naturalmente sempre in avanti), piani di manutenzione indisponibili, **tecnici professionisti di spessore che si arrendono e danno le dimissioni per disperazione**, commissari che ruotano e si avvicendano nell'eroico tentativo di cavare un ragno dal buco.

Tiriamoci su il morale con una segnalazione positiva: per salvaguardare la Basilica di San Marco sta avanzando un progetto "provvisorio" (circa 3,5 milioni di euro), in attesa di uno successivo (circa 40 milioni euro) che nel giro di 3 o 4 anni dovrà mettere in sicurezza tutta l'Isola di San Marco. Il 18 maggio il Cardinale di Venezia Mons. Francesco Moraglia ha fornito ampia e formale assicurazione che la fine di novembre vedrà attivato questo sistema di protezione, installato in tempi "umani" cioè incredibili nell'ambiente "Mose" (evidenziamo che l'OK per l'avvio dei lavori è stato dato all'inizio del mese di maggio). Una certezza che tutti ci attendiamo diventi realtà prima dell'infausto (per le acque alte) periodo autunnale.

Al termine di quanto scritto risulta anche più chiara la **motivazione del nome "MOSE"**: Esso vuole avvicinarsi a quel **MOSÈ** personaggio biblico che "funzionò" separando in due le acque del Mar Rosso (obiettivo comune con le dighe mobili veneziane). Ma attenzione al rischio: ricordiamoci che **Mosè impiegò poi 40 anni** per attraversare il deserto... ed arrivare alla Terra promessa...

MOSE - BREAKING NEWS! (update)

Non ho ancora fatto a tempo a mettere giù la penna e la tastiera, che appare in rete una coppia di notizie a ridare (un po' di) speranza anche al lettore più depresso! Due notizie che ricordano il motto **"Per ogni Ordine aspettare il Contrordine"** di militaresca memoria!

Un nuovo tassello che si aggiunge a questo romanzo giallo senza fine, a questo simil-Beautiful che neanche Agata Christie o John le Carré, specialisti di intrighi internazionali e dei thriller più famosi, si sarebbero mai sognati!

Prima notizia: Il CIPESS-ex CIPE in data 9 giugno autorizza l'utilizzo immediato di 538 milioni per il completamento del MOSE. Le risorse sono state recuperate (letteralmente: sono "rinvenienti") da contributi residui su fondi già assegnati. Le stesse sono già disponibili per interventi di completamento del sistema, di compensazione ambientale, di verifica tecnica e di ripristino di alcune parti già completate, nonché per le attività di manutenzione e di avviamento e prosecuzione della salvaguardia della laguna di Venezia.

Seconda notizia: il MIMS (Ministero delle Infrastrutture e della mobilità sostenibili) è disponibile a procrastinare il proprio credito di oltre 130 milioni nei confronti del Consorzio Venezia Nuova e a rivederne l'entità in funzione della rinuncia, da parte dello stesso CVN, delle riserve ancora pendenti.

Ma non è tutto oro ciò che luccica. Ben che vada, con il nuovo crono-programma **non si arriverà alla fine lavori prima della fine del 2024** (precedente scadenza: dicembre 2021). **Un ulteriore spostamento in avanti di tre anni.** Sarà l'ultimo? E nel frattempo, Venezia verrà salvata dalle acque alte ancora dal SETTIMO REGGIMENTO TRASMISSIONI?

POST SCRIPTUM (e poi mi taccio - per ora): Riporto di seguito uno estratto di un recente articolo del **prof. Luciano Lenzi** (fisico all'Università di Pisa con un curriculum stratosferico):

*"In un computer quantistico l'unità base di informazione è il **qubit**, che può trovarsi non solo nei due stati 0 ed 1 del bit classico, ma anche **in una infinità di altri stati** ottenuti dalla sovrapposizione (superposition) degli stati 0 e 1. **Più precisamente un qubit può trovarsi, nello stesso istante, sia nello stato 0 quanto nello stato 1. Questa caratteristica del qubit ci confonde e non poco: non riusciamo a immaginare un SISTEMA con questa proprietà. Per fortuna ci conforta la frase di Niels Bohr, uno dei padri della meccanica quantistica: "se la fisica quantistica non vi confonde, allora non l'avete capita"***

Sembrano parole scritte non per il qubit ma per il MOSE. Forse il SISTEMA che ha questa proprietà (superposition) e che non riusciamo ad immaginare è proprio il MOSE!



SUPERCAZZOLE VS PRAGMATISMO



Alberto Pilotto
Federmanager Vicenza

Credo che tanti di noi, durante **questo anno e mezzo di pandemia**, abbiano trascorso un bel po' del loro tempo davanti alla TV e leggendo quotidiani e riviste per avere notizie e informazioni sul drammatico tema sanitario e sull'altro importante tema economico riguardante il lavoro, il PIL, il deficit. Anche io, perché pensionato e quindi con disponibilità di tempo, e per una curiosità da antico ricercatore, ho subito questa forma di assuefazione e, quindi, mi ritrovavo il mattino durante la colazione a fare zapping su 2 o 3 canali televisivi; poi uscivo per il rito quotidiano del giornale con l'aggiunta di qualche settimanale, anche femminile, e la sera con qualche trasmissione specifica; nel mezzo telegiornali vari. Qualcuno potrà pensare, e ne ha ben donde, come ho fatto a resistere a queste ondate (tsunami) di notizie, commenti, pareri, ecc. La risposta è semplice, almeno per me: sono stato con gli sci sul rifugio più alto d'Europa, ho dormito dentro una truna di neve, ho salito tutte, o quasi, le Dolomiti e ho fatto trekking in Nepal, Patagonia e Terra del Fuoco: queste esperienze mi hanno aiutato a superare quello che avevo sentito e letto e a non cadere in uno stato di incazzatura violenta, tipo tirare una scarpa al televisore o stracciare il giornale. **Ho ascoltato persone e letto cose che...** mi hanno portato a qualche doverosa riflessione. Tra le Persone parte-

cipavano: giornalisti, virologi, infettivologi, medici, politici, governanti, opinionisti (ah, peccato che ai miei tempi non esistesse questa facoltà universitaria), accademici, sindacalisti, imprenditori (pochissimi: erano impegnati a lavorare e cercare di mandare avanti questo benedetto Paese). Ed è stato allora, ascoltando questi esperti tutologi che ho ricordato (tipico dell'anziano) **un film di parecchi anni fa: "Amici miei" di Mario Monicelli (1975)**; alcuni dei nostri affezionati lettori non erano ancora nati o erano alle scuole dell'obbligo. In quel film uno dei personaggi, il Conte Lello Mascetti – magistralmente interpretato da Ugo Tognazzi in splendida forma – usava il termine **"Supercazzola"** per uscire da situazioni imbarazzanti. Supercazzola (da Wikipedia): è un neologismo metansemantico che indica un nonsenso, **una frase priva di senso logico** composta da un insieme casuale di parole reali e/o inesistenti, esposta in modo ingannevolmente forbito e sicuro a interlocutori che, pur non capendo, alla fine la accettano come corretta. **Il termine è usato per indicare chi parla senza dire nulla.** Nel 2012 tale definizione è stata inserita nel vocabolario Zingarelli. Orco can, mi sono detto tra me e me, vuto vediar che anca quei siori e sioie hanno visto il film? Fortunatamente, verso metà febbraio, è avvenuto un qualcosa che mi ha fatto ricredere sulla mia fosca previsione di catastrofe sanitaria ed economica; era arrivato al Governo un signore (**Mario Draghi**) che aveva per tutta la sua vita professionale dato dimostrazione di **conoscenza, di competenza, di esperienze ad altissimo livello europee e mondiali e di altrettanta credibilità.** Inoltre, per educazione e cultura, propenso a prendere decisioni (tranchant) e fare programmi di attuazione in tempi rapidi (per gli anglofili: project and execution), senza clamori, conferenze stampa e interviste in TV o sui giornali. Nel recente incontro del **G7 in UK**, tale impressione e un certo stile dimostrato nei confronti dei Grandi della Terra (**USA, UK, Canada, Giappone, Germania, Francia**) hanno ulteriormente consolidato l'impressione che sia l'uomo giusto al posto giusto e nel momento giusto.





Le attività fin qui viste e le decisioni prese, senza clamori, sembrano andare in questa direzione; ovvio, direbbe qualcuno, se si scelgono le persone giuste ai posti giusti, e se il Piano nazionale di resistenza e resilienza (Pnrr), rivisto rispetto a quello preparato dal precedente Governo, sembra

essere improntato ad un sistema di procedure operative aziendali e manageriali. In una parola: **Pragmatismo**.

Pragmatismo (da Treccani). Termine introdotto dal **filosofo statunitense Ch. S. Peirce (1839-1914)** per caratterizzare la propria concezione analitica del linguaggio secondo la quale per provare la veridicità di un'affermazione occorre accertarne l'ambito di applicazione, verificando nella pratica la sua validità teoretica, cioè, **atteggiamento che tende a privilegiare i risultati concreti, le applicazioni pratiche, più che i principi o i valori ideali**.

Noi siamo pronti: le nostre **Federmanager e CIDA** continuano a operare in tal senso, con iniziative varie, con incontri con politici, con proposte concrete, con webinar su tutti gli aspetti che coinvolgeranno tutti noi per la ripresa del Paese.

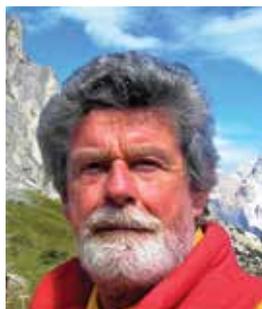
Con la speranza e l'augurio che non avvenga in futuro, come diceva **il Principe di Salina ne "Il Gattopardo" di Tomasi di Lampedusa: "Noi fummo i Gattopardi, i Leoni; quelli che ci sostituiranno saranno gli sciacalletti, le iene"**.





L'INNOCENZA PERDUTA

La stagione della violenza politica



Gianni Soleni
Federmanager Venezia

Premessa: le righe che seguono, inizialmente scritte senza pretese per le sole pagine "veneziane" della rivista, sono state ritenute di interesse potenzialmente allargato a tutto il Triveneto, ed oltre. Ringrazio i colleghi che mi hanno convinto a "virare" la rotta verso le pagine "generaliste", per proporle all'attenzione dei lettori indipendentemente dalla loro ubicazione provinciale (attuale o nel periodo interessato). Mi scuso fin d'ora se non hanno la completezza d'orizzonte che un argomento del genere richiederebbe. Si tratta solo di un piccolo contributo alla volontà di ricordare e di **NON DIMENTICARE**. LA SECONDA METÀ DEL '900 non fu solo miracolo economico e sociale, non fu solo "lavoro facile e garantito" ("fortunati voi che siete vissuti in quel periodo, non come oggi") ma fu anche contrasto e sofferenza, lotta politica e sociale. E significò anche avvenimenti duri e tragedie che mi auguro non debbano più ripresentarsi.

È giunta a conclusione nel mese di giugno 2021 la complessa iniziativa (omonima al titolo di questo articolo) sviluppata dal **CSS-Centro Studi Storici di Mestre** (in prima linea il prof. **Roberto Stevanato**) e da **Federmanager Venezia** (in prima linea il

socio **Giuliano Paoli**), con la collaborazione del giornalista e scrittore **Adriano Favaro** e di **M9-MUSEO DEL 900 DI MESTRE**. È stato coinvolto anche **l'Ufficio Scolastico Regionale del Veneto** con la partecipazione diretta di circa 1.600 studenti delle scuole superiori della regione.

Il progetto aveva visto la luce già negli ultimi mesi del 2019, in epoca pre-pandemia, e prevedeva fin dall'inizio una serie di convegni "normali" che si sarebbero dovuti svolgere nel primo semestre del 2020, convegni poi annullati in attesa di tempi migliori. L'obiettivo era di riportare alla conoscenza fortemente (volutamente?) obnubilata ed alla discussione pubblica la memoria (spesso cancellata) del difficile contesto degli anni '70 ed '80 del 900 (anni difficili e tragici dal punto di vista economico ma anche lavorativo, culturale, politico e sociale) ed i fatti tragici che ne conseguirono in particolare **nell'area industriale di Marghera** ma anche si replicarono nell'intera provincia di Venezia, nel Veneto e nell'intero territorio nazionale. Un contesto di fortissime tensioni sociali ed economiche che fecero da detonatore per la nascita e la crescente diffusione del triste fenomeno del Terrorismo (Terrorismo Rosso ed in particolare **BRIGA-**





TE ROSSE nella zona industriale veneziana sede di grandi industrie “pesanti”, ma anche **TERRORISMO ED ESTREMISMO NERI** in ambito allargato all’intera nazione). Anche la città di Mestre, a quel tempo fortemente rivolta verso la zona industriale di Marghera, pagò un caro tributo di sangue, con l’uccisione di tre persone nel giro di un anno e mezzo (**SERGIO GORI** vicedirettore del Petrolchimico nel gennaio del 1980, **ALFREDO ALBANESE** vicequestore di polizia nel maggio 1980 e **GIUSEPPE TALIERCIO** direttore Petrolchimico nel luglio del 1981). Il non facile percorso dell’iniziativa, rivoluzionato come detto in corso d’opera causa pandemia, si è concretizzato quest’anno con **quattro convegni**, tre dei quali svolti in modalità “webinar” e l’ultimo in presenza presso l’M9 di Mestre. Convegni che hanno riscosso notevolissima adesione ed interesse da parte della cittadinanza, così come tra le migliaia di studenti coinvolti (molti dei quali si sono dichiarati ignoranti fino ad oggi sull’intero argomento – per loro Taliercio era solo il nome senza significato del palazzetto dello sport di Mestre dove la Umana Reyer Pallacanestro colleziona vittorie, Albanese il nome di un comico, Gori il nome di un calciatore d’antan). **Piccola parentesi: quanti colleghi dirigenti, in pensione o attivi, sono a conoscenza che il fondo FONDIRIGENTI in realtà si chiama “FONDIRIGENTI GIUSEPPE TALIERCIO”?**

A conclusione e documentazione di questi convegni, che personalmente ritengo di fortissimo ed incontestabile interesse, è stata pubblicata su Youtube la loro registrazione integrale, disponibile a chiunque non abbia potuto essere presente.

Ritengo che chi è interessato ad approfondire l’argomento del titolo e a volersi creare una conoscenza di quell’infausto periodo sotto tutti i punti di vista, possa/debba far riferimento, magari in momenti successivi, ai video disponibili in rete e sotto elencati

in dettaglio. Vi troverà informazioni e pareri sicuramente molto più autorevoli e complete di quanto avrei potuto proporre personalmente. Con interventi di personaggi di primo piano, sicuramente credibili a dettagliati.

La modalità per accedervi è molto semplice. Basta entrare in **YOUTUBE** e digitare come parole di ricerca i titoli dei convegni (o alcune parole chiave), che riporto di seguito assieme ad alcune informazioni di contorno:

1. “La notte del Veneto. Dal 1977 al 1981 gli assassini e gli attentati terroristici nella regione”

Interventi di Guido Panvini prof. dell’Università di Bologna, di Laura Taliercio nipote di Giuseppe, del sociologo Gianfranco Bettin, oltre che di Laura Donà dirigente dell’USR Veneto, del giornalista Mariano Montagnin e del prof. Roberto Stevanato presidente del CSS di Mestre.

2. “La politica del terrore. Una tradizione culturale”

Interventi di Miguel Gotor prof. dell’Università di Torino e di Francesco Benigno prof. della Scuola Normale di Pisa.

3. “Vittime e testimoni. Tra memoria privata e pubblica”

Interventi di Adriano Favaro giornalista/scrittore, di Teresa Friggione Albanese vedova di Alfredo, di Cesare Taliercio figlio di Giuseppe, moderati dalla giornalista Alda Vanzan.

4. “In nome del popolo italiano. La difficile giustizia”

Interventi di Carlo Nordio, magistrato che istruì alcuni dei processi più importanti sul terrorismo rosso nel Veneto, di Maurizio Dianese giornalista, di Giuseppe Sarti avvocato difensore d’ufficio di Marina Bono (la brigatista di 19 anni che uccise Sergio Gori), coordinati da Adriano Favaro.

ANCHE QUESTA È STORIA. CHE VALE LA PENA DI CONOSCERE

Da sinistra:
Maurizio Dianese,
Adriano Favaro,
Carlo Nordio,
Giuseppe Sarti



L'amico Renato Ganeo ci conduce questa volta a Creta, probabilmente la sua unica uscita del 2020 causa pandemia. Un'altra piacevole e distensiva lettura proposta dal collega vicentino, in attesa di nuove proposte da Voi lettori. Chi si vuole cimentare, invii il suo scritto a **gianni.soleni@tin.it** insieme a qualche immagine di contorno: lo vedrà pubblicato in uno dei prossimi numeri della rivista.

SETTEMBRE 2020 A CRETA

proposto da
Renato Ganeo
Federmanager
Vicenza

Con la serie di voli cancellati a causa del Covid avevo già collezionato tre voucher e almeno uno lo volevo utilizzare al più presto. Tra le destinazioni estere più facilmente accessibili c'era la Grecia, già sapendo comunque che al ritorno ci sarebbe stato l'obbligo del tampone in aeroporto. Scartata la parte continentale non restava molto, in particolare erano pressochè escluse le isole "piccole", per cui la scelta rimaneva tra Rodi e Creta. Nella prima c'ero già stato un paio di volte e dunque via a conoscere Creta. A inizio settembre la frequenza dei voli si era già ridotta e quello che doveva essere un diretto da Verona divenne con scalo a Roma Fiumicino, ma un'ora in più non spostò il programma.

Con Gianna avevamo scelto la zona di **Heraklion**, costa nord, base a **Hersonissos**, una gradevole cittadina della quale ci aveva parlato bene nostra figlia che c'era stata

qualche tempo prima. Creta è vasta quanto un terzo della Sicilia, con un perimetro di oltre mille chilometri e dunque non visitabile con escursioni giornaliere da un'unica base, noleggiando un'auto o uno scooter. Del resto le due settimane programmate prevedevano anche una certa dose di relax sulla spiaggia e sotto questo aspetto è andata alla grande in termini climatici: temperature costanti sopra i 30 gradi, caldo secco mitigato dal **Meltemi**, il vento estivo che soffia sul Mar Egeo e che su Creta giunge con minore forza rispetto ad altre isole (in primis Karpathos), di fatto una gradevole brezza. L'albergo era confortevole e soprattutto ben posizionato, con l'ingresso sulla strada principale e il lato opposto sul giardino con piscina, che si proiettava fino alla spiaggia, quasi bianca e bene attrezzata. Non amo molto, diversamente da mia moglie, rimanere a lungo fermo al sole, così passavo ore a passeggiare in paese, fermandomi in qualche bar per un bicchiere di secco e freddo **Mantinia** o, se prima di pranzo, un **Ouzo**. Avevo familiarizzato con un farmacista di circa la mia età, di origine italiana e laureatosi mi pare a Palermo, poi la vita (o l'amore) lo aveva portato a Creta. Stava seduto su una sedia fuori della farmacia, entrava all'arrivo di un cliente e teneva aperto fino a mezzanotte poiché solo dopo cena i numerosi turisti uscivano per gli acquisti, medicine comprese. Durante la giornata il centro era quasi vuoto, tutti erano in spiaggia, poi verso le dieci di sera iniziava la movida e sia l'interna via principale che il lungomare erano affollatissimi. Ristoranti, bar, negozi, auto-moto noleggi, agenzie di escursioni, discoteche lavoravano a pieno ritmo fino a quasi l'alba. Accortamente avevamo scelto il nostro albergo qualche centinaio di metri

Chiesa greco-ortodossa
del Monastero
di Gouverniotissa



Nella pagina accanto:

Chiesa greco-ortodossa
dell'Annunciazione
(Evangelismos)

Facciata Sala del Trono,
Palazzo di Cnossos

Fontana del Leoni
a Heraklion



fuori dalla frequentazione del popolo della notte. **Mi colpì la totale assenza di italiani**, che trovai particolarmente strana considerata la storia “**veneziana**” dell’isola e cercai di conoscerne la ragione parlando con qualcuno, compreso il farmacista. Le opinioni erano diverse, alcuni dicevano “*per il Covid*”, altri perché i nostri connazionali sembrerebbero preferire la parte ovest dell’isola, quella che gravita sulla città di Chania, la veneziana La Canea, oppure le spiagge della costa sud che, si dice, sarebbero più belle e selvagge. Cartelli, insegne e scritte varie erano in greco, inglese, tedesco e russo, l’italiano non appariva proprio, qualcosa avrà voluto significare. Il tragitto in autobus da Hersonissos al centro di Heraklion dura circa mezz’ora e le corse sono frequenti, così ne abbiamo approfittato più volte. La prima visita è stata, direi obbligatoriamente, al **Palazzo di Cnosso**, sito archeologico simbolo della **civiltà minoica**. Ingresso 6 euro, scontato per gli oversessantacinque, il giro si fa in circa un’ora e mezza. Con il massimo rispetto ed ammettendo la mia poca conoscenza in materia, non sono rimasto particolarmente affascinato, specie ricordando numerose altre vestigia incontrate nel mondo, Italia compresa. Neppure **Heraklion**, capoluogo dell’isola e quinta città della Grecia per popolazione, cattura per la sua bellezza, ma le passeggiate in centro storico, lungo le vie pedonali e sul lungomare ci sono piaciute. Qualche acquisto, un pranzo con ottimo pesce, le foto alla **Fontana dei Leoni**, chiamata anche **Fontana Morosini**, nome del doge che riporta alla venezianità di Creta. Vuoi per la numerosa concorrenza che per la contenuta clientela, gli autonoleggi erano convenienti ed un piccolo fuoristrada Suzuki a 20 euro al giorno era davvero un affare che cogliemmo al volo. Fu il modo migliore per andare in giro a conoscere le numerose e belle spiagge della costa: **Limenas, Anisaras, Analipsi** ognuna con una sabbia diversa dall’altra, per colore, compattezza o dimensione dei granuli che la compongono. Le spiagge, di pertinenza degli alberghi o degli stabilimenti balneari, sono in generale bene attrezzate con ombrelloni, lettini, servizi, posto di ristoro; il prezzo oscilla da 6 a 8 euro al giorno. Non mancano comunque le spiagge libere, peraltro non molto frequentate. Creta è un’isola montuosa e alcune cime superano i 2.400 metri, con la fascia collinare che ini-





viaggiatore fai da te

Sono ben **85** gli articoli pubblicati nel “**Viaggiatore Fai da Te**” dalla sua nascita nel 2008 ad oggi. Per rileggerli, vai sul sito www.venezia.federmanager.it. Nel successivo menù sul fondo clicca “**Documenti**”, poi “**Materiale informativo**”. A questo punto è disponibile il **link** per accedere alla nuvola contenente gli articoli.

tanto fa. All'ora giusta trovavamo sempre una taverna dove con pochi euro gustavamo uno spiedino **Souvlaki**, una porzione di formaggio **Feta** all'olio, o uno sformato di melanzane con carne **Moussakà**. L'oste di solito offriva alla fine un piatto di frutta o un bicchierino di **Raki**, il distillato locale. Il bello e pratico di questi locali è che la cucina è sempre aperta, dall'alba a notte fonda. Le strade, eccetto quelle di grande scorrimento, sono piuttosto strette, mantenute così così, la segnaletica insufficiente e, cosa peggiore, i cretesi guidano in modo disinvolto, spesso quasi incosciente. Il direttore dell'albergo mi aveva preavvisato al riguardo ed ho riscontrato che era vero; sorpassi, precedenza, segnalazioni sono una continua derisione del codice della strada. Ma alla fin fine sono aspetti di dettaglio che nulla hanno tolto ad una bella vacanza di fine stagione, proprio quando Vicenza veniva flagellata da un anticipato maltempo. All'arrivo a Verona il tampone Covid ci ha ulteriormente rasserenati: tutto bene.

zia quasi a ridosso delle spiagge. Con l'auto abbiamo potuto salire ai villaggi che sovrastano Hersonissos, caratterizzati da una quotidianità tradizionale incentrata sull'agricoltura ed in particolare sulla coltivazione della vite e produzione del vino. **Potamies, Avdou, Gonies** sono proprio come li immaginiamo, strette viuzze, casupole bianche a tetto piatto ed imposte azzurre, la chiesetta con la croce ortodossa. Certamente c'è una regia, un coordinamento finalizzato anche al turismo e al piccolo commercio, ma un po' di economia naturalmente ci vuole. I luoghi sono comunque belli, la sensazione complessiva è gradevole, la gente cordiale, forse non molto espansiva, ma

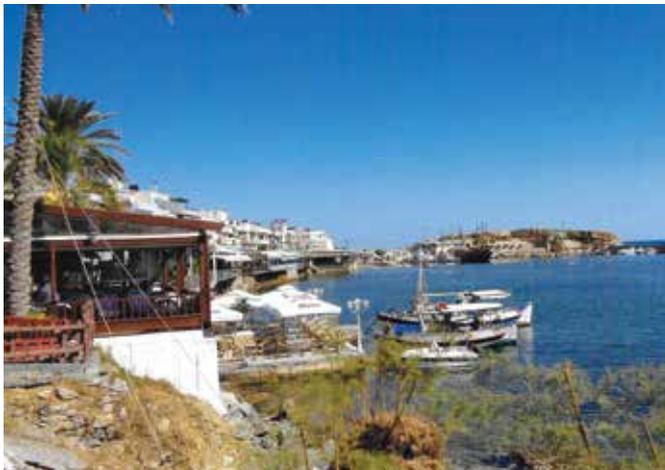
In basso:

Porto di Hersonissos in notturna

Spiaggia di Ammos

Spiaggia di Limenas

Villaggio di Avdou





POLITICHE ATTIVE,
ORIENTAMENTO
E PLACEMENT



CULTURA D'IMPRESA

 4.MANAGER



OSSERVATORIO
SULLE COMPETENZE
MANAGERIALI



ATTIVITÀ IN MATERIA
PREVIDENZIALE

La Sostenibilità al centro della Cultura d'Impresa che guarda al Futuro.

“ La sfida della sostenibilità è la sfida delle imprese che guardano al futuro con la volontà di creare opportunità anche nei momenti più difficili. Essere manager, oggi, significa lavorare con gli imprenditori per costruire un presente e un futuro sostenibili: per l'ambiente, per l'economia e per la società nel suo insieme. ”

Stefano Cuzzilla
Presidente Federmanager

“ La sostenibilità per le nostre imprese è un driver di sviluppo da perseguire con tecnologia, aumento di produttività, competenze manageriali ed efficienza delle risorse. Le imprese sono impegnate per la compatibilità ambientale delle proprie produzioni e lo sviluppo di nuovi prodotti e processi per contribuire alla salvaguardia del nostro pianeta. ”

Maria Cristina Piovesana
Vice Presidente Confindustria
per l'Ambiente, la Sostenibilità e la Cultura



4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA

 FEDERMANAGER



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



L'ATLANTE DI
PRAESIDIUM



Praesidium, una guida sicura per il welfare dei manager.

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

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

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

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.