

Contiene I.P.

# DIRIGENTI

## *nordest*

Anno XV  
n. 11  
novembre 2014

BELLUNO • BOLZANO • GORIZIA • PADOVA • PORDENONE • ROVIGO  
TREVISO • TRIESTE • UDINE • VENEZIA • VERONA • VICENZA



DIRIGENTI NORD-EST - MENSILE DELL'UNIONE REGIONALE FEDERMANAGER VENETO - POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 355/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1, COMMA 1, DCB VERONA

 FEDERMANAGER



# DALLA "LEAN TRADIZIONALE" ALLA "LEANACTION"

## Creare un processo di miglioramento continuo attraverso il "management delle idee" di tutte le Persone

*A cura di Gianni Clocchiatti, Trainer e Consulente Senior HR Profexa Consulting*

Per un'azienda oggi è impossibile sopravvivere nel mercato attuale senza acquisire la capacità di **innovare continuamente i propri prodotti e servizi**, tutto ciò che produciamo infatti sarà prodotto da qualcun altro entro breve tempo e a costi inferiori e a pari qualità se non superiore. Il vero vantaggio competitivo di un'azienda consiste nella **capacità di imparare e innovare prodotti e servizi più velocemente degli altri**. Ma non si può separare l'innovazione dalle persone e dai processi che la realizzano. Non c'è vera innovazione infatti se le persone non sono pronte ad innovare se stesse continuamente insieme a ciò che le circonda, lo sviluppo duraturo è il frutto di una mentalità diffusa e non il frutto di un colpo di genio individuale. Questo ci introduce al concetto di "miglioramento continuo" che nel Kai-zen non va inteso semplicemente come un processo destinato a portare una certa condizione "A" ad una condizione migliore "B", ma piuttosto come uno stato la cui natura stessa è il cambiamento migliorativo, così come il senso del viaggio non è la meta, ma è il viaggiare stesso. Il termine eccellenza fa parte ormai dei dizionari manageriali. Ma qual è il senso di questa parola? **L'eccellenza va intesa come "tensione verso" e non come "perfezione di" un obiettivo**, peraltro impossibile, da raggiungere e mantenere. Nel kai-zen l'eccellenza non è lo standard da raggiungere, ma piuttosto ciò che ci consentirà di superarlo. All'interno del processo di miglioramento continuo quindi lo standard non è un punto d'arrivo, bensì di partenza, non una strategia per raggiungere un traguardo, ma **uno stile di essere e di fare azienda**. Il miglioramento è nel processo, non nell'obiettivo.

Tutto questo ci porta a parlare di **Lean Thinking** che è innanzitutto un diverso atteggiamento di pensare delle persone che vivono l'azienda. Con il Lean Thinking ci si domanda incessantemente non solo qual è il valore che il cliente si aspetta da noi, ma come possiamo continuamente aumentarlo. Se è vero che dall'esterno, dai consulenti e dagli specialisti, può arrivare un aiuto nell'identificare più velocemente gli sprechi e nell'identificare possibili soluzioni è anche vero che lo sforzo maggiore viene fatto dalle persone all'interno dell'azienda. Il consulente certo può far emergere ciò che è già presente all'interno del gruppo di lavoro, che resta inespresso e sepolto da radicate abitudini, ma sono le persone che poi possono cambiarlo. La riduzione degli sprechi viene ottenuta spesso attraverso strumenti semplici, ma sono soprattutto i cambi degli atteggiamenti, dei modi di pensare e delle abitudini delle persone all'interno dei processi aziendali che portano i risultati maggiori. Questo significa **mettere le persone al centro del processo, presuppone la loro crescita**. Le persone sono un serbatoio inesauribile di energia vitale e di potere creativo al quale attingere. Alla base di un sistema lean c'è sempre un elevato grado di crescita delle persone. **Se vogliamo far crescere le aziende dobbiamo far crescere le persone** poiché se manca il legame tra produttività e benessere non è possibile sostenere nel tempo il miglioramento continuo in azienda. Definire il valore per i propri clienti è il primo passo per lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio. Occorre chiedersi chi è il cliente e cosa si aspetta esattamente da noi. Il valore di un prodotto, di un servizio, può essere infatti definito solo dal punto di vista del cliente finale. Occorre domandarsi quindi come utilizzerà il nostro prodotto, quale valore aggiunto gli apporterà, a quali aspettative risponderà. L'esperienza dimostra che la maggior parte delle aziende resta focalizzata nel ridurre i costi e nel migliorare i processi interni in maniera autoreferenziale, concentrandosi spesso nelle aree acquisti, produzione, amministrazione e finanza e quasi mai nella parte di ricerca e sviluppo del prodotto. Focalizzarsi sul taglio dei costi non è una strategia efficiente, meglio progettare i prodotti in modo che costino meno. Spesso invece si ripetono gli stessi errori senza

rendersene conto. Le soluzioni trovate nel passato o trovate dai colleghi spesso vengono dimenticate e ignorate. Non si considera mai abbastanza **il valore generato dallo scambio di esperienze e punti di vista di persone di diverse aree**, non ci si preoccupa di mettere a disposizione in maniera strutturata ciò che si è imparato strada facendo per evitare che il problema succeda di nuovo.

"Il kai-zen comincia da un problema o meglio dall'ammissione che esso esista. Laddove non ci sono problemi, non c'è potenziale di miglioramento" (Masaaki Imai).

Saper individuare i problemi prima che accadano è una delle caratteristiche di un efficace processo lean. Per questo è importante attivare e mantenere **un sistema continuo di raccolta delle idee e dei miglioramenti che provengano dai dipendenti per innovare e rendere migliore il luogo di lavoro, l'attività produttiva, il prodotto**. Più si abitua a sperimentare piccoli

progressi più si alimenta la creatività e la motivazione. Ciò consente inoltre di far partecipare tutti al miglioramento continuo, farli sentire parte della sfida e ottenere risultati tangibili e motivanti. La motivazione spesso arriva da elementi intangibili, segnali deboli. Una delle disfunzioni meno visibili in azienda è infatti la perdita di responsabilità dovuta al frazionamento delle decisioni, dei compiti, dei ruoli acuiti dalla mancanza di una visione unitaria del prodotto oltre che dalla mancanza di una chiara responsabilità sul risultato.

Quando parliamo di risorse non pensiamo solo alle capacità espresse ma anche inesprese, ancora allo stato potenziale. Più che ciò che fanno o non fanno fare, importa ciò che possono fare. Peraltro un sistema che assicura la capacità di miglioramento continuo e autonomo da parte delle persone eleva anche le loro prestazioni. Sotto questo punto di vista appare evidente che se si vuole un miglioramento reale si debba parlare anche di una nuova **cultura d'impresa** e delle **risorse umane, di nuovi modelli di leadership e di nuove competenze che il leader deve possedere**.

**In un intervento in chiave LeanAction il punto di partenza non è solo la riorganizzazione del flusso organizzativo e produttivo ma anche l'identificazione del cliente (interno/esterno) e dei suoi bisogni/aspettative a partire dai quali possiamo definire quali strategie adottare**. Più che un metodo strutturato e rigido che definisce il chi fa cosa, che in un ambiente complesso e in cambiamento oggi risulta del tutto inefficace, occorre **un approccio dinamico e sistemico basato sulle relazioni, sulla negoziazione e sugli obiettivi condivisi**.

Un secondo aspetto, dopo aver eseguito l'analisi, individuato le aree di miglioramento e adottato gli interventi necessari, riguarda il **mantenimento del processo di miglioramento continuo**. In tal senso è indispensabile che le persone siano partecipi del processo e ne colgano il senso. Un sistema di innovazione continua passa attraverso il **management delle idee**, cioè nella **stimolazione, raccolta e valutazione delle idee di miglioramento che le persone generano per migliorare l'azienda e i suoi processi**. Questo oltre a migliorare i prodotti sviluppa il senso di appartenenza e migliora il clima aziendale favorendo il **benessere organizzativo**. Un ulteriore passo può comprendere l'intero contesto nel quale opera l'azienda, quello del suo mercato. Il miglioramento aziendale infatti non può prescindere dalla sua filiera, dalla qualità dei suoi fornitori, dalla sostenibilità dei suoi processi, dalle caratteristiche dei suoi clienti. **Un sistema di miglioramento continuo migliora non solo all'interno ma anche all'esterno, né sarebbe possibile il contrario**.





## Tornare a vivere insieme

**L'**esperienza del licenziamento, per chi non l'ha vissuta, è un qualcosa a cui non si pensa. Tutto procede con la solita routine, le aziende hanno difficoltà, ma finché non ti chiamano ti senti parte di un qualcosa che pensi non possa fare a meno di te, perché sei il migliore.

Poi, da un momento all'altro, ti chiamano e, al di là delle motivazioni, ti comunicano che non servi più. Anche se l'aria in azienda era pesante, anche se avevi percepito che qualcosa non andava, è sempre un colpo al cuore.

La prima reazione è adrenalinica, arrabbiatura, energia per combattere un sopruso, subito dopo è di avvilito e rassegnazione: e adesso cosa faccio!?

Avere Federmanager al tuo fianco nei momenti difficili è salutare, non ci si sente soli, si possono trovare risposte e sostegno nell'affrontare il cerimoniale che quasi sempre porta ad un accordo conciliativo che è sempre più "meno" conciliativo e "più" imposto, ma in questo momento di vacche magre il detto "prendere o lasciare" è diventato sempre più un "prendere e ringraziare".

Poi arriva la fase del "bene visto che ho preso una batosta, mi prendo un attimo di tempo per riprendermi".

Alcuni riscoprono il vivere in famiglia, altri si concentrano su tutto quello che non potevano fare quando lavoravano... viaggi... amici... sport... a volte allontanandosi definitivamente da Federmanager. Lo status di dirigente, visto come essere persona competente e capace, non si perde perché si viene licenziati, quindi perché molti anziché riavvicinarsi, condividere quanto può mettere a disposizione il nostro sistema, si allontanano?

È una domanda che credo ci poniamo un po' tutti noi Presidenti assieme ai nostri collaboratori, cerchiamo di darci delle risposte, spesso anche critiche, per capire come meglio approcciare questa fase difficile della vita di un dirigente, in alcuni casi psicologicamente disastrosa. Ci interroghiamo anche perché, in fondo in fondo, siamo in qualche modo anche affezionati alle persone che sono dietro al ruolo.

Cerchiamo di proporre eventi, formazione, momenti di network e contatto, in alcuni casi riuscia-

mo anche a dare delle indicazioni, ma a nostro avviso su questo piano dobbiamo lavorare ancora molto.

In ambito nazionale, molte associazioni, comprese le nostre, sono impegnate in un percorso formativo cosiddetto di "marketing associativo". Il titolo ha un ché di commerciale, di tecnico, dove gruppi di lavoro stanno elaborando, assistiti da esperti, metodi e modalità di approccio che si ritengono più efficaci nel comunicare cosa siamo, cosa possiamo dare e cosa rappresentiamo. Ottima idea, ottimo progetto, ma non dimentichiamo che questo non funziona con coloro che hanno perso il lavoro, non dobbiamo mai scordare che abbiamo a che fare con persone che spesso hanno grandi difficoltà nel capire e metabolizzare quello che gli è successo, contestualizzando il tutto in un mondo che rispetto a qualche anno fa è cambiato radicalmente.

Dobbiamo stare vicini a queste persone, ma come? Forse riscoprendo il valore di una casa comune dove le persone possono trovare valori umani e sociali, supporto tecnico e professionale di livello, ascolto e qualche spunto per "tornare a vivere", magari non più come "dirigenti tradizionali", ma comunque con un progetto lavorativo che, anche se in minima parte, possiamo aver contribuito a far nascere.

Il periodo di crisi pensavamo sarebbe passato in fretta, in realtà non è così. Molti inoccupati non riescono a trovare una nuova strada, forse la strada è proprio quella non del dare servizi, ma proprio quella dello spirito di servizio di noi tutti associati, non solo chi ricopre cariche. Dovremmo fare un po' tutti squadra soprattutto chi non è in difficoltà è ha un lavoro.

Il mio è un appello a tutti gli Associati, fatevi sentire, siate dei nostri, partecipate ai nostri eventi, sappiamo che non è facile, ma vi vogliamo più partecipi e vicini, per darci una mano nel capire meglio come gira il mondo, per dare supporto a chi è meno fortunato, per darci l'energia necessaria a fare sempre meglio, per essere veramente una casa di tutti e non solo di alcuni. A volte, pur avendo molti iscritti, ci sentiamo pochi e soli. Vogliamo poter contare su di voi perché "ci siete necessari" se vogliamo evolvere, capire e quindi migliorare: siate più partecipi alla vita associativa, noi tutti calorosamente vi aspettiamo.



## 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 Reg.le Veneta Dirigenti Aziende Industriali  
c/o ASDAI  
via Francesco Berni, 9 - 37122 Verona  
tel. 045594388 - fax 0458008775  
info@federmanagerv.r.it

*presidente*  
Roberto Covallero

*direttore editoriale*  
Giangaetano Bissaro

*direttore responsabile*  
Enzo Righetti

*redazione di questo numero:*  
Antonio Pesante (Fvg)  
Pierluigi Messori (Pd & Ro)  
Roberto Trento (Tv & Bl)  
Gianni Soleni (Ve)  
Serena Giuli (Vi)  
Sandro Fascetti (Vr)

*grafica e impaginazione*  
Scripta s.c. - Verona

*promozione e raccolta pubblicitaria*  
Dimetec Srl - via Puglie 75 - Verona  
tel. 045. 5116015  
Per informazioni: [www.dimetec.it/dirigenti-nordest](http://www.dimetec.it/dirigenti-nordest)  
@e-mail: [dirigenti-nordest@dimetec.it](mailto:dirigenti-nordest@dimetec.it)

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 GRAFICHE DUEGI  
San Martino Buon Albergo (VR)



Periodico associato a:  
Unione Stampa Periodica Italiana

Tiratura del numero: 7.100 copie  
Tariffa abbonamento annuo euro 2,50

In copertina: "Sta me bela Verona! (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](mailto:vrcoop@libero.it)

## MEMORANDUM

*Convegni, incontri, conferenze ed altro organizzati da Federmanager ed Enti collegati per consentire ai dirigenti di perfezionare le proprie conoscenze e aggiornare il bagaglio culturale e professionale, o per trascorrere insieme momenti di arricchimento culturale e di forte aggregazione. La partecipazione è aperta a tutti gli associati e non unicamente a quelli dell'Associazione organizzatrice.*

**martedì 11 novembre 2014**

### Storia della Barcolana

presso la sede di Trieste  
Federmanager FVG

**venerdì 14 novembre 2014 - ore 17:00**

### Incontro con il FASI e ASSIDAI

presso il Centro Congressi Sheraton Hotel (PD)  
Federmanager Padova&Rovigo

**sabato 15 novembre 2014 - ore 11:00**

### Incontro con il FASI

presso l'Hotel Maggior Consiglio (TV)  
Federmanager Treviso&Belluno

**sabato 15 novembre 2014 - pomeriggio**

### mostra Vittorio Corcos

presso Palazzo Zabarella-Padova  
Federmanager Vicenza

**martedì 18 novembre 2014 - ore 18:00**

### Negoziante, Gestione del Rischio & Risoluzione del conflitto

dott. A. Struloviz  
Federmanager Verona

**giovedì 20 novembre 2014 - ore 19:30**

### Manager Senza Maschera

Trattoria Caissa, Marostica  
Federmanager Vicenza

**martedì 25 novembre 2014 - ore 17:30**

### Incontro con FASI e ASSIDAI

Crowne Plaza, Verona  
Federmanager Verona

**venerdì 28 novembre 2014**

### Cena sociale

presso Country Hotel Relais Monaco a  
Ponzano Veneto  
Federmanager Treviso&Belluno

**martedì 2 dicembre 2014**

### Conferenza sul poeta triestino Claudio Grisancich

Trieste, luogo da definire  
Federmanager FVG

**sabato 13 dicembre 2014 - ore 12:30**

### Pranzo di Natale

presso l'Hotel Greif Maria Theresia  
Federmanager FVG

**sabato 13 dicembre 2014 - ore 12:30**

### Pranzo di Natale

presso la Casa S. Giovanni  
Federmanager Vicenza

**domenica 14 dicembre 2014 - ore 12:30**

### Pranzo di Natale

Corte Benedettina di Legnaro  
Federmanager Padova&Rovigo

**sabato 20 dicembre 2014 - ore 19:30**

### Cena di Natale

presso Ristorante Re Teodorico  
Federmanager Verona

## SOMMARIO

Editoriale .....	3
Nasce la casa delle PMI.....	5
Le donne dirigenti e i dati Istat.....	7
Le reti di impresa per fare sviluppo .....	8
Le Giornate di Galileo, III edizione .....	12
Assidai presenta la nuova App per smartphone e tablet .....	14
Vita associativa.....	da pag. 15
Riflessioni ed opinioni .....	da pag. 25
Fare fisco.....	da pag. 28
Risultati Questionario .....	31
Viaggiatore fai da te .....	34

## NUOVO PRESIDENTE ASSIDAI



Il nostro direttore editoriale Giangaetano Bissaro, ha assunto recentemente il prestigioso incarico di Presidente di Assidai, ente collaterale di Federmanager. Vivissime congratulazioni.

La Redazione

# Nasce la “casa” delle PMI

## Il nuovo catalogo della Fondazione IDI

da **Progetto Manager** - Massimiliano Cannata

Un catalogo a “matrice”, sostanziato da percorsi formativi “taylor made”, pensati con una forte connotazione trasversale, per soddisfare la domanda in costante evoluzione degli imprenditori e dei manager. L'offerta della Fondazione IDI (che dal 1971 opera in un ambito cruciale come la formazione) in calendario dal prossimo autunno, si caratterizza per questa importante novità progettuale che vuole contribuire a un netto cambio di rotta. La contemporaneità ha sospinto a un livello così elevato l'interdipendenza tra i saperi da richiedere un generale ridisegno dello statuto epistemologico di molte discipline che credevamo cristallizzate e perciò immutabili. “Andare oltre le aree funzionali, integrare i tradizionali ambiti coperti dal nostro catalogo attraverso “interfacce” di collegamento che rendono porosi i confini abbattendo gli steccati troppo rigidi degli “specialismi”, è il cuore della nostra proposta - spiega Aldo Buratti Presidente della Fondazione IDI - che, grazie all'apporto del corpo docente, si presenta rigorosa per metodo e sfidante per le tematiche che abbiamo individuato e che si possono riassumere in quattro grandi percorsi: lo sviluppo delle reti d'impresa, la fabbrica dei nuovi talenti, la definizione dell'agire strategico, la focalizzazione delle competenze distintive”. Affermare la centralità del capitale umano, rafforzando gli investimenti formativi finalizzati alla crescita non solo tecnico professionale, ma anche etico valoriale delle organizzazioni produttive rimane il punto critico. Per scacciare definitivamente la crisi, al di là della falsa retorica che ha dominato questi ultimi tempi, bisognerà avviare un'azione di risanamento di un capitalismo “malato”, che in questi anni ha smarrito ogni sensibilità etica, alimentando avidità e ignoranza in un mix distruttivo che ci ha portato al declino.

“Come dimostra ampiamente il contesto, coltivare competenze trasversali, coniugare la governance del fattore umano con un'adeguata padronanza dei proces-

si di innovazione socio-tecnologica che stanno cambiando il profilo del nostro sistema industriale, sarà la leva decisiva per reggere le sollecitazioni del mercato globale. Il mondo, non è più un luogo semplice, consapevoli di questa evidenza oggi sostenuta in maniera sorprendentemente unanime da economisti, filosofi e scienziati, ci siamo attrezzati per fornire alle PMI strumenti e metodologie utili a ridurre i fattori di criticità e a rafforzare quel corredo di competenze, da cui dipende il successo delle nostre aziende”. Duplice il target di riferimento dei percorsi formativi: gli end-user (i dirigenti/ fruitori dei corsi) e gli imprenditori, che oggi sono più che mai esposti al difficile compito di operare scelte e investimenti illuminati senza di cui sarebbe impossibile guidare le realtà organizzative verso un futuro di successo.

### Ritrovare casa e il senso dell'identità

Significativo lo slogan adottato: “*La casa delle PMI*” che esprime la dimensione più propria di un luogo familiare in cui ci si ritrova, in cui si può finalmente riconquistare un orientamento, un'identità. La Fondazione IDI vuole essere un’“agorà” del XXI Secolo, aperta a manager e imprenditori, che intendono esercitare il dialogo, lo scambio di know-how e il confronto di esperienze utili a riannodare quel percorso di crescita umana e professionale, che può rappresentare la giusta premessa per attuare quella svolta di cui il Paese ha estremo bisogno.” Noi come Fondazione - riprende Buratti - abbiamo il compito di essere propulsori di idee e quindi motori di innovazione, per far questo non basta stare dietro la cattedra come nel passato, è importante creare un dialogo costante con i dirigenti sui grandi temi del cambiamento culturale e organizzativo che le PMI stanno già affrontando in un contesto storico ed economico segnato da una competizione esasperata. Per fronteggiare la profonda mutazione del capitalismo occorrono manager e imprenditori preparati, in grado di

esercitare la “mente innovativa”, detto in una parola: non abbiamo bisogno di meri esecutori, ma di autentici portatori di idee, soluzioni, strategie. I percorsi formativi che abbiamo tracciato hanno inoltre l'importante funzione di attrarre i decision making a confrontarsi sulle questioni vitali per il futuro delle imprese, in modo da creare una club/community dinamica e soprattutto pronta a individuare campi di analisi e ambiti sempre nuovi di approfondimento”.

Saltati tutti gli equilibri della modernità, mentre si sta facendo strada un secondo tempo della “rivoluzione tecnologica” che comincia a guardare con crescente attenzione alla qualità dei flussi comunicativi e informativi, alla sicurezza dei processi di digitalizzazione del sapere, passata la prima grande euforia legata all'esplosione pervasiva del web, diventa essenziale ridefinire il ruolo sociale di manager e imprenditori, un ruolo che va riplasmato in armonia con i sentieri di una maturazione curriculare che si alimenta di contenuti in continuo divenire. La stessa prossimità con i territori che aveva caratterizzato storicamente i distretti, contribuendo a disegnare storicamente il “capitalismo molecolare” ha subito una profonda modificazione, sulla spinta di quella forza centrifuga che chiamiamo globalizzazione.

“Ritrovare casa” in quest'ottica vorrebbe dunque dire riallacciare una “trama di senso” che potrebbe servire a far emergere le tante eccellenze del nostro sistema industriale in un orizzonte culturale e politico che appare alla ricerca di nuovi equilibri.

### Il “Gap” delle competenze e il welfare della conoscenza

Quanto ci sia da investire sul fronte nell'industria del sapere è reso ancora più evidente da molti studi di settore. Un esempio per tutti: l'ultimo Rapporto Nazionale del programma PIAAC (Programme for International Assessment of Adult Competencies) iniziativa dell'OCSE volta a misurare il livello di

possemo di quelle competenze o abilità chiave (che gli addetti ai lavori definiscono *key skills*) nell'elaborazione delle informazioni, che sono considerate essenziali per la piena partecipazione di cittadini adulti al mercato del lavoro. Allarmante, in particolare appare il declino delle conoscenze che in Italia comincerebbe già dal sedicesimo anno di età, dato veramente anomalo se si considera che la media OCSE si colloca intorno ai trent'anni. In sintesi basterebbe ricordare che un giovane diplomato italiano ha oggi le stesse competenze cognitive - fondative di un giovane che al massimo ha l'obbligo formativo negli altri Paesi. I risultati PIAAC poi confermano, per quanto riguarda la realtà di casa nostra, una posizione difficile nel welfare della conoscenza, anche se qualche parametro presenta timide tracce di miglioramento rispetto alle precedenti indagini. Il ritardo accumulato insieme ai gap molto gravi emersi dalla ricerca, richiedono un ripensamento delle politiche formative e la messa in atto di provvedimenti che dovranno avere un impianto strutturale per far sentire i loro effetti nel breve periodo. Di particolare interesse, volendo rimanere nell'ambito della proposta

articolata dalla Fondazione IDI risulta l'analisi del linguista Tullio De Mauro, Presidente della Commissione di esperti, che ha sottolineato la necessità di allentare il disciplinarismo dando più spazio alle competenze trasversali, in un'alternanza virtuosa **scuola lavoro**. Come dimostrano, in particolare, i dati elaborati nel PIAAC le migliori competenze vengono acquisite non solo in contesti formativi formali, ma anche nel lavoro e nella vita attiva. Per vivere e lavorare nel terzo millennio, insomma, non basterà acquisire saperi di eccellenza, ma è necessario che questi siano attivati e utilizzati costantemente. Tenuto conto che sono le competenze a generare altre competenze (*skills be get skills*) i processi di *lifelong learning* avranno un effetto moltiplicativo sull'acquisizione e sull'uso delle competenze. In più, le *foundation skills* influenzeranno le probabilità di accesso e di permanenza nel mercato del lavoro, favorendo l'inserimento in professioni più retribuite e una partecipazione attiva alla vita sociale, con un nuovo effetto moltiplicativo.

#### Gli eventi di sensibilizzazione

Tenuto conto di un quadro così frasta-

gliato dove oltre a palesi contraddizioni sono presenti stimolanti opportunità, Fondazione IDI ha messo in cantiere un'ulteriore iniziativa: in corso d'anno saranno calendarizzati alcuni "eventi di sensibilizzazione", finalizzati ad arricchire l'offerta del catalogo "a matrice". Gli appuntamenti serviranno a calibrare sempre meglio il messaggio formativo, attraverso proposte, suggerimenti, idee che scaturiscono dalle questioni "calde" rispetto a cui imprenditori e manager sono chiamati ogni giorno a dare risposte concrete ed efficaci. "Chiaro l'intendimento dell'iniziativa: l'urgenza del presente richiede una costante flessibilità di analisi e di intervento. Pensare di poter preconfezionare un pacchetto formativo che rimanga sempre identico a se stesso è pretesa vana, fuori dal tempo che viviamo.

Nel corso di questi incontri - è l'ultima considerazione di Buratti - cercheremo di trovare degli itinerari di approfondimento che siano di interesse reale, per progettare insieme un cammino di crescita in grado di portare valore dentro l'universo organizzativo delle nostre PMI attorno a cui da sempre ruota la mission della Fondazione IDI".

## Vises: un intervento immediato per salvare una vita

VISES - ONG di riferimento di Federmanager - partecipa a "VIVA 2014", la settimana di sensibilizzazione dedicata all'arresto cardiaco, con l'obiettivo di focalizzare l'attenzione dei cittadini sull'importanza della rianimazione cardiopolmonare.

In collaborazione con l'associazione scientifica ISASD e l'Istituto Galileo Galilei di Roma, VISES organizza il 13 ottobre prossimo un evento per informare gli alunni e il corpo docente dell'istituto sulla gravità dell'arresto cardiaco trasferendo in maniera attiva e divertente le manovre essenziali di rianimazione cardiopolmonare. La morte cardiaca improvvisa è una delle prime cause di morte del mondo occidentale e colpisce ogni anno una persona su mille. Soltanto in Italia, l'arresto cardiaco causa la morte di circa 60.000 persone ogni anno. Molte di queste (circa il 60%), potrebbero essere evitate attraverso l'uso della Rianimazione Cardiopolmonare e l'utilizzo del Defibrillatore Semi-Automatico Esterno. Per questo motivo il Parlamento Europeo ha invitato tutti gli Stati Membri a istituire una Campagna di Sensibilizzazione sulla rianimazione cardiopolmonare che quest'anno si svolgerà dal 13 al 19 ottobre.

In tale quadro, VISES - Volontari per Iniziative di Sviluppo Economico e Sociale -, sta portando avanti un progetto con l'obiettivo di sensibilizzare i giovani verso la cultura dell'emergenza mirata al primo soccorso, ricreando una rete di scambio tra famiglia, scuola e territorio.

Sensibilizzare la popolazione, in particolare i giovani, sull'importanza della defibrillazione precoce ha anche una valenza socio-culturale. L'attenzione all'Altro, che necessariamente si

sviluppa nel momento in cui si è coinvolti nella salvaguardia del suo benessere, è un primo spunto per la crescita dell'impegno nei confronti della collettività in generale.

VISES ha quindi deciso di affrontare i temi dell'emergenza-urgenza attraverso specifici interventi educativi, di sensibilizzazione e d'informazione. Le strutture scolastiche si rivelano infatti particolarmente adatte alla realizzazione di attività di diffusione, sul territorio, della cultura della defibrillazione precoce che attraverso i ragazzi coinvolti arrivi alle loro famiglie e all'intera cittadinanza, fino ai rappresentanti delle istituzioni locali.

VISES ha già donato al Liceo scientifico Vittorio Veneto di Milano un defibrillatore semiautomatico, supporto fondamentale per la tutela degli studenti nella quotidianità scolastica. Il Nucleo Sommozzatori della Polizia Locale di Milano ha formato sulla rianimazione cardiopolmonare e sull'utilità sociale della diffusione della defibrillazione precoce.

A Roma il progetto verrà realizzato all'interno di due Istituti superiori di secondo grado: l'Istituto Tecnico Economico "Sandro Pertini" e l'Istituto per il turismo "Livia Bottardi", in partnership con l'Associazione Nazionale dirigenti e alte Professionalità della scuola - ANP - e il supporto di Federmanager Roma.

I due Istituti verranno dotati di un defibrillatore semiautomatico idoneo alle esigenze della scuola per le caratteristiche tecniche di sicurezza, facilità di utilizzo e affidabilità e con costi di gestione molto bassi. Gli studenti e il personale scolastico verranno coinvolti in attività di formazione e sensibilizzazione organizzate congiuntamente.

# Le donne dirigenti e i dati ISTAT

## Sì alla maternità e alla conciliazione del lavoro e della vita familiare

da **Progetto Manager** - Elena Vecchio

**D**onne che rinunciano al lavoro per la maternità, donne che rinunciano alla maternità per il lavoro. Da dove la si guardi la condizione delle donne in Italia è comunque difficile: tasso di natalità tra i più bassi del mondo occidentale, tasso di occupazione ugualmente fra i più bassi e che continua a scendere come confermano gli ultimi dati Istat, siamo arrivati al 46,4%.

I risultati del “Rapporto annuale Istat 2014” fotografano una situazione del mercato del lavoro femminile critica sia sul fronte sociale che su quello delle imprese. I dati confermano infatti una rappresentazione della donna ancora fortemente tradizionale e vincolante. La maternità e la responsabilità di cura sembrano ancora essere il nodo fondamentale, il principale ostacolo all’accesso paritetico delle donne nel mondo del lavoro. La donna lavoratrice è penalizzata su un duplice fronte: quello pratico, per il persistere della delega totale alle donne della responsabilità di cura e per l’inadeguatezza delle misure sociali, e quello psicologico a causa del radicamento, nella cultura familiare italiana, di una visione sacrificale della figura femminile.

Le leggi approvate di recente hanno certamente contribuito a sfatare molti pregiudizi: nel 2010 le pari opportunità nel mondo del lavoro, nel 2011 l’introduzione delle quote rosa nei Consigli di Amministrazione, nel 2013 la legge contro la violenza sulle donne, ma molto ancora resta da fare.

C’è un dato positivo: a mantenere il lavoro sono soprattutto le donne in posizione apicale (quadri e dirigenti), in particolare le laureate, che lo lasciano o perdono “solo” nel 12,2% dei casi. L’I-



stat ci dice che il maggior investimento in cultura e in formazione le protegge di più, che sono inserite in mansioni in cui sono meno ricattabili, che provengono da famiglie di status sociale più elevato in cui ci si può permettere il pagamento anche di servizi privati e sono comunque in posizioni sociali che consentono una maggior conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Inoltre le laureate hanno spesso il vantaggio nella coppia di una divisione dei ruoli migliore rispetto a quella delle operaie o delle lavoratrici in proprio.

Anche se il numero delle donne dirigenti e quadro aumenta sia nel settore pubblico che in quello privato, ed in particolare nella fascia di età degli under 34, il pregiudizio sulla maternità continua ad essere altissimo ed incide sul percorso meritocratico. Per questo si sposano tardi e posticipano (38 anni) – pur non rinunciandovi – la maternità. Rivendicano in azienda una nuova modalità di lavoro che concili vita professionale e familiare. Una modalità che sia basata sui risultati e non sulla presenza.

Puntare sull’occupazione femminile e, in particolare, sulla legittimazione delle

lavoratrici nelle fasce di età più giovani, è oggi non solo una questione di equità, ma rappresenta la scommessa più “conveniente” per il Paese. Si pensi solo al fatto che nell’ultimo decennio l’incremento dell’occupazione femminile registrato negli altri Paesi sviluppati ha contribuito alla crescita globale più dell’intera economia cinese. Senza dimenticare che, oramai, moltissimi studi dimostrano come la presenza di donne nelle posizioni

di comando accresca le performance aziendali.

Per elevare il tasso di occupazione femminile è indispensabile varare misure concrete e ben definite e, soprattutto, cambiare l’approccio finora seguito nelle politiche pubbliche favorendo investimenti nel welfare e attivando una politica sociale basata sulle infrastrutture: dalla scuola, alla sanità, alla cura di anziani e minori anche attraverso una maggiore flessibilità nei tempi di lavoro, implementando i servizi di supporto alla donna che lavora e introducendo, attraverso la tecnologia, modalità a distanza che consentano l’esercizio di una parte dell’attività in molte professioni.

Federmanager, anche attraverso l’impegno comune assunto con le altre Federazioni dei dirigenti, si è fatta portavoce di progetti a favore dei lavoratori (uomini e donne) per la conciliazione tra vita familiare e lavorativa. Progetti che sono stati portati nelle aziende tramite un veicolo formidabile, ovvero i nostri manager, vero strumento del cambiamento culturale necessario. Come dirigenti abbiamo, infatti, il diritto/dovere di proporre un nuovo modo di concepire e valorizzare il lavoro, che sia più flessibile, orientato al risultato e al merito e meno legato alla presenza fisica sul luogo di lavoro.

A colloquio con... Francesca Bartoli, Centro Studi di Assolombarda

# Le reti di impresa per lo sviluppo

da **Progetto Manager** - Massimiliano Cannata

**F**rancesca Bartoli, Ph.D. in Economics presso l'Università di Siena, ha maturato significative esperienze di ricerca in Teoria delle decisioni presso l'Università di Parigi 1 - Panthéon-Sorbonne e presso il Dipartimento di Scienze economiche dell'Università di Bologna. Dal 2007 al 2014 ha lavorato in UniCredit, dove è stata Responsabile dell'Ufficio Economic and Banking Research, specificamente dedicato alle analisi su PMI, economia territoriale e sistema creditizio. I suoi interessi di ricerca riguardano la finanza, con particolare attenzione ai temi inerenti il rapporto banca-impresa, l'economia industriale, l'internazionalizzazione e l'innovazione. Dallo scorso mese di maggio fa parte del Centro Studi di Assolombarda. In questa intervista spiega a PM l'importanza strategica della rete e in particolare del "contratto di Rete", che se adeguatamente applicato in contesti che sappiano valorizzare le competenze manageriali potrà determinare un'importante inversione di tendenza facilitando la tanto agognata ripresa del nostro sistema industriale.

**Dott.ssa Bartoli, prima di approdare presso il Centro Studi di Assolombarda dove attualmente opera, in qualità di responsabile Economic & Banking Research di Unicredit nell'ambito del Rapporto Filiera produttive e nuova globalizzazione, si è occupata di un tema cruciale: "le reti di impresa come piattaforme organizzative condivise". La Rete e quell'ache Lei definisce "la catena globale del valore" possono essere una risposta alla crisi per le nostre aziende che stanno cercando di sfidare una fase economica drammatica, in cui l'intera Europa sta sperimentando una recessione senza precedenti?**

Occorre partire da una premessa: il cambiamento di paradigma tecnologico e la progressiva riduzione delle barriere commerciali e dei costi di trasporto stanno determinando un mutamento strutturale nei sistemi produttivi mondiali, e la graduale trasformazione dei meccanismi del commercio internazionale. Trasformazione che si concretizza nel passaggio dall'interscambio di beni (*trade-in-goods*) all'interscambio di

quei beni (*trade-in-tasks*). La produzione viene cioè riorganizzata lungo catene produttive globali, dette appunto "catene globali del valore", in cui imprese di Paesi diversi partecipano in successione alla creazione di valore aggiunto. Ogni compito è delocalizzato in funzione dell'efficienza complessiva del processo, laddove risultano minori i costi di produzione e di transazione internazionale. Questo "nuovo" assetto della divisione internazionale del lavoro rappresenta al contempo una sfida e un'opportunità per il nostro sistema produttivo.

**Tema centrale dell'attuale quadro politico ed economico riguarda la prospettiva di sviluppo delle reti e delle nuove filiere produttive. Quando parliamo di reti dobbiamo considerarle come un'evoluzione del distretto che ha imposto storicamente alcune realtà geografiche, come è successo di fatto nel Nord Est?**

Nell'attuale contesto competitivo il coordinamento di imprese in rete rappresenta un passo necessario per rafforzare il posizionamento delle aziende italiane nel contesto globale, superando i vincoli dimensionali tipici della nostra struttura produttiva. La crisi economica iniziata nel 2008 ha riportato l'attenzione sul tema. In particolare, da più parti si ritiene che una taglia troppo piccola, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla flessibilità, non consenta di competere adeguatamente sui versanti dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, dove imprese strutturate riescono a guadagnare più importanti economie di scala e di scopo. Per molti anni un'efficiente divisione del lavoro tra piccole imprese specializzate in singole lavorazioni e una loro concentrazione territoriale hanno permesso di recuperare a livello locale quelle economie di scala e quei vantaggi competitivi cui altrimenti sarebbe stato impossibile attingere se non con la grande dimensione, preservando al contempo un ampio margine di flessibilità produttiva. Tuttavia va precisato che i distretti industriali (tra-

dizionalmente caratterizzati, appunto, da dimensioni aziendali ridotte, filiere produttive prettamente locali, modelli organizzativi informali e conoscenze non codificate) hanno sofferto – e stanno soffrendo – la globalizzazione e il cambiamento tecnologico.

**Esistono aspetti di debolezza, che andranno nel futuro governati per rafforzare i fattori della competitività?**

L'assenza di una *governance* di filiera formalizzata è stato un elemento di fragilità che ha indebolito i legami di subfornitura gestiti dalle piccole aziende nel momento in cui la competizione si è spostata dai mercati locali a quelli internazionali. La frattura di questi vincoli ha raggiunto livelli di elevata criticità con il passaggio della recente crisi finanziaria, ponendo in difficoltà numerosi sistemi locali del lavoro, in termini di progressiva riduzione del premio di redditività e produttività rispetto alle imprese non distrettuali. In particolare, globalizzazione e nuove tecnologie hanno offerto la possibilità di trasferire mansioni e fasi più standardizzate e di routine in paesi a bassi salari. Mentre molte imprese "finali" dei distretti per proprie caratteristiche stentano a sfruttare le *chances* di mercato offerte dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie, quelle specializzate nella fornitura di input intermedi sono esposte al rischio di perdere i vantaggi derivanti dallo stretto legame con imprese o attività limitrofe.

**Le PMI che adottano lo strumento del "Contratto di Rete" possono sfruttare reali vantaggi?**

I vantaggi per le piccole e medie imprese risiedono nella possibilità di effettuare congiuntamente investimenti strategici altrimenti preclusi, a causa dell'eccessivo costo cui si sovrappongono inadeguate capacità professionali e organizzative. Le imprese che adottano questa tipologia di contratto individuano una finalità, conferiscono una struttura alla loro alleanza, si danno uno statuto, istituiscono organi di governo, si registrano alle

Camere di commercio e, soprattutto, fanno massa critica. Questo consente agli stessi attori imprenditoriali di progettare strategie più complesse e di far leva sui benefici che la maggiore scala dimensionale garantisce nell'affrontare le sfide poste dal nuovo scenario competitivo, salvaguardando le caratteristiche di flessibilità operativa e autonomia proprie delle piccole e medie imprese italiane. Il contratto di rete lascia infatti alle imprese una grandissima libertà di modellare la forma e l'organizzazione della loro collaborazione: non pone vincoli sul piano settoriale o territoriale, non discrimina né sulla dimensione né sulla nazionalità dell'impresa, non stabilisce limiti al numero delle imprese che possono costituire una rete. Una differenza importante sta nel fatto che questa forma giuridica pone l'accento sulla natura di lungo periodo della collaborazione, differenziandosi in tal modo dagli accordi temporanei tra imprese, esistenti già da tempo nel nostro ordinamento.

**Fare rete implica una condivisione di conoscenze tecniche, manageriali e commerciali, al fine di favorire, soprattutto attraverso le leve dell'innovazione e delle nuove tecnologie, un significativo miglioramento dei processi, dei prodotti e dei servizi. Il tessuto delle nostre PMI è preparato a questo salto culturale e organizzativo?**

Gli aspetti manageriali sono indubbiamente fondamentali. A mio avviso il tema centrale non è però tanto quello delle competenze di cui le imprese devono dotarsi per fare rete. Quello che serve per fare rete è la volontà di perseguire congiuntamente attività strategiche. E' il fare rete che rappresenta uno stimolo verso la definizione di modelli organizzativi e manageriali specifici, in grado di confrontarsi con un cambiamento nei processi di formulazione delle strategie, ed è questo forse il maggior beneficio di lungo periodo associato al contratto di rete. Seguire strategie più complesse e sofisticate, volte anche a ripensare il proprio business, implica la necessità di strutturarsi in maniera più articolata e innovativa, migliorando le proprie capacità organizzative e logistiche. I risultati della analisi empirica che abbiamo portato avanti segnalano con chiarezza la presenza di un *upgrading* (ovvero, un avanzamento) organizzativo nelle im-

prese aperte a forme di collaborazione esterna.

**Alcuni studiosi lamentano la scarsa conoscenza del "contratto di rete". È una osservazione fondata? Esistono incentivi che possono facilitare la diffusione delle reti aziendali?**

Il ricorso al contratto di rete è sicuramente ancora molto limitato rispetto al grande numero delle piccole e medie imprese italiane. Tuttavia, la sua rapida crescita sottolinea come esso rappresenti in un buon numero di casi la soluzione a una necessità, fermo restando l'indubbia appetibilità dell'incentivo fiscale associato - per promuoverne l'utilizzo. Il D.L. 78/2010 ha previsto la sospensione d'imposta sugli utili d'esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal "programma comune di rete".

In Italia, dove oltre il 98% delle unità produttive è costituito da imprese che impiegano meno di 50 addetti. Si capisce dunque perché il tema delle reti e delle "aggregazioni dimensionali" sia quanto mai importante. Per quanto riguarda poi l'opportunità di introdurre incentivi alle reti, si ritiene che questi possano essere previsti in relazione ad obiettivi specifici e verificabili, quali ad esempio la ricerca e l'innovazione. Al contrario, potrebbero essere meno opportuni incentivi generici alle reti d'impresa, concordando con l'opinione prevalente che individua la possibilità di distorsioni nei percorsi di sviluppo della struttura industriale verso forme alternative al capitalismo individuale e familiare. Un generico incentivo alle reti di imprese, infatti, alzerebbe il costo opportunità di altre forme di aggregazione tra imprese, che non verrebbero pertanto scelte anche nell'ipotesi che fossero effettivamente più adatte.

**Quali sono i punti di eccellenza delle nostre filiere produttive e quali gli aspetti da rafforzare?**

L'analisi del sistema produttivo italiano mostra un quadro disomogeneo, sia per quanto riguarda un confronto tra filiere, sia con riferimento alle singole fasi di una stessa filiera. Come evidenzia il Rapporto Industria e Filiere 2013 UniCredit-Prometeia, risultano ben posizionate le filiere tecnologiche (meccanica, elettrotecnica e chimica in particolare), e le filiere del made in Italy (moda e alimen-

tare, almeno per quanto riguarda le fasi finali), soprattutto in presenza di politiche di *branding* e internazionalizzazione. Al di là di una strutturale debolezza nella fase di *sourcing*, permangono ancora fragilità nelle fasi intermedie, di prime lavorazioni (specie se poco specializzate), e nella distribuzione, penalizzata dalla stagnazione del mercato interno e allo stesso tempo poco attiva sul fronte estero. In termini più generali, l'industria nazionale si connota come prettamente di trasformazione, con un know-how concentrato nelle fasi di lavorazione. Le eccellenze non mancano, e anzi, in molti casi non abbiamo nulla da invidiare alla Germania. Un ruolo cruciale per la ripresa lo avrà la manifattura, e in particolare il segmento cosiddetto del *medium tech*, vero e proprio punto di forza del nostro sistema produttivo, caratterizzato un tessuto di medie imprese innovatrici, una manodopera altamente qualificata e una straordinaria qualità del prodotto.

**Vi sono in particolare alcuni settori di business più propensi a usare lo strumento della rete?**

E' nell'industria che il contratto di rete trova la sua massima diffusione. Le imprese manifatturiere rappresentano infatti oltre il 43% del totale, cui si aggiunge un 10% circa di imprese attive nelle costruzioni. Tra le prime, si osserva una propensione più elevata alla collaborazione in rete nei settori dove l'industria italiana vanta una specializzazione maggiore: dall'elettromeccanica alla lavorazione dei metalli, dal sistema moda all'agroalimentare. Tra le imprese di costruzione, le più attive risultano quelle che operano nei campi delle energie alternative e della riqualificazione energetica. Il settore dei servizi rappresenta invece poco meno del 40% delle imprese in rete. Tra queste, oltre alle imprese che operano nella distribuzione, nel turismo e nei servizi informatici, colpisce l'elevata presenza di aziende che offrono servizi legati ad attività professionali, scientifiche e tecniche: esse, da sole, assorbono, il 25% dei contratti di rete nel settore. Questo dato rivela in realtà una caratteristica importante di un gran numero di contratti di rete: quasi un quinto di essi, sebbene stipulati tra aziende appartenenti all'industria, prevedono tra i firmatari aderenti anche una o più imprese di servizi, essenziali per il funzionamento stesso della rete, in quanto forniri-

ci di servizi avanzati come la gestione dell'operatività della rete (partecipazioni a fiere o a bandi di finanziamento, rapporti con altre imprese o enti, raccolta di informazioni e dati, etc.) o lo sviluppo di progetti comuni. In alcuni casi - meno frequenti ma di grande rilevanza sostanziale - tra queste aziende, si trovano anche studi di ingegneria e architettura ovvero società ed enti specializzati in ricerca e sviluppo, funzionali quindi all'attività innovativa delle imprese appartenenti alla rete. Nella maggior parte dei casi le reti si formano tra imprese che appartengono a settori diversi: le reti plurisettoriali, infatti, rappresentano oltre il 65% del totale, rispondendo probabilmente ad un contesto competitivo che

impone l'offerta di prodotti "complessi", che incorporano cioè la combinazione di competenze ed abilità diverse.

**L'ultimo Rapporto della Commissione europea ha collocato l'Italia tra gli innovatori moderati, in una posizione sicuramente arretrata rispetto ad altre realtà del Continente. Abbiamo delle chance reali di colmare un gap così grave?**

Le filiere tecnologiche risultano ben posizionate dal punto di vista della competitività, se si prendono in considerazione elementi quali innovazione, internazionalizzazione, redditività e produttività. In particolare, si parla per le imprese italiane di *medium tech*, e prendendo a

riferimento le imprese del *medium tech*, i numeri per ripartire ci sono. Sto parlando di imprese che mostrano una elevata propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione, e che già prima della crisi avevano avviato intensi processi di ristrutturazione. Per far sì che queste eccellenze riescano a trainare la ripresa, occorre perseguire con continuità strategie di accumulazione del capitale umano e di aumento della proiezione internazionale, per attenuare gli effetti delle fluttuazioni della domanda finale, e fare in modo che riesca a diffondersi una solida mentalità d'impresa, quale fattore determinante se vogliamo guardare al futuro con ottimismo.

**feinar**  
PAGHE E CONTABILITÀ

**NON SOLO PAGHE E CONTABILITÀ**

**CON +FEINAR**

**+ENERGIA ALLA TUA AZIENDA**

SCOPRI TUTTI I SERVIZI  
**+FEINAR**

**RILEVAZIONE PRESENZE**  
TANTE SOLUZIONI  
PER LA TUA AZIENDA

**PORTALE DIPENDENTI**  
LE TUE PAGHE ONLINE  
SU PC, TABLET E SMARTPHONE

**AREA RISERVATA AZIENDE**  
TUTTI I DATI E I DOCUMENTI  
DELLA TUA AZIENDA  
SEMPRE ONLINE

**PEC**  
CONTROLLO E ARCHIVIAZIONE  
DELLA TUA CASELLA DI POSTA  
ELETTRONICA CERTIFICATA

**CHIEDI UN PREVENTIVO!**  
PER ULTERIORI INFORMAZIONI:  
WEB [WWW.FEINAR.IT](http://WWW.FEINAR.IT)  
E-MAIL [INFO@FEINAR.IT](mailto:INFO@FEINAR.IT)  
TEL. 04372121

**feinar**  
PAGHE E CONTABILITÀ

ENERGY DRINK  
250ml



Situato nel centro della città termale, nei pressi dell'isola pedonale, a pochi passi dai migliori negozi della zona, l'hotel si trova ai piedi dei ventimila ettari di natura incontaminata del Parco Regionale dei Colli Euganei, in una regione, il Veneto, famosa nel mondo per le sue città d'arte e ricca di tesori nascosti.

### *Acqua rigenerante*

Dotato di sorgenti termali l'hotel garantisce la comodità di raggiungere direttamente dalla camera le quattro piscine interamente termali, la grotta sudatoria, la palestra fitness ed i reparti dedicati ai trattamenti di Cura, Bellezza e Benessere.

### *Corpo ritrovato*

Abano Wellness: 1500 mq di un rinnovato Centro Benessere e l'arte dell'ospitalità di una qualificata équipe di professionisti del benessere per programmare, già prima dell'arrivo in Hotel, il vero benessere su misura.

### *Thermalcare*

Un approccio e una metodologia finalizzati a dare delle risposte concrete nel "management" della propria salute, attraverso lo sviluppo di proposte sempre all'avanguardia in termini di specializzazione:

- cura termale,
- riabilitazione,
- Dieta e Detox,
- De-Stress: armonia psicofisica.

Ricordiamo inoltre che l'hotel President Terme è una struttura sanitaria dotata di un'équipe medico-riabilitativa.

Lo Stabilimento Termale ha ottenuto dal Ministero della Sanità Italiano il livello di qualificazione "1° Super" che indica l'eccellenza del prodotto terapeutico sia come fangoterapia (fango maturo D.O.C.) che come inalazioni.

Il fango termale, definito «farmaco» dall'Ufficio Europeo Brevetti è convenzionato con il Servizio Sanitario Nazionale (S.S.N.) italiano e unitamente alle terapie riabilitative fisioterapiche è riconosciuto dalle assicurazioni sanitarie private.

### **SPECIALE** *Soci Federmanager (Dirigenti Nordest)*

*Speciale riduzione del 15%  
sul trattamento di pensione completa  
o di mezza pensione  
e del 10% su tutti i trattamenti benessere  
e/o sulle offerte Thermalcare.*

*Offerta valida fino al 6 gennaio 2015*



*hotel* **PRESIDENT** *terme*  
*abano terme*

**Hotel President Terme**

Via Montirone, 31 - 35031 Abano Terme (PD) Italy

Tel +39.049.8668 288 - Fax +39.049.667 909

Email: [info@presidentterme.it](mailto:info@presidentterme.it) - [www.presidentterme.it](http://www.presidentterme.it)

**IL CONCORSO**

**MANAGER ANCH'IO!** è la **sezione de Le Giornate di Galileo** dedicata agli studenti di tutte le Università del Veneto, che ha l'obiettivo di avvicinare i giovani studenti alla conoscenza delle carriere manageriali.

È una project competition che premia le **3 migliori idee/progetto** sui temi del miglioramento e della gestione aziendale.

**I tre vincitori riceveranno rispettivamente un premio di 3.000€, 2.000€, 1.000€**

Le Giornate di Galileo si strutturano in due momenti: il primo in cui i giovani discuteranno, davanti a una commissione di manager, i progetti ideati; il secondo in cui vi sarà un confronto tra dirigenti ed alte professionalità per fornire idee e stimoli per il 2015, a seguito del quale vi sarà un momento di "speed date" guidato da alcuni rappresentanti di AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale) e, in seguito, un aperitivo offerto a tutti i partecipanti all'evento. Il convegno, parte dai risultati di una nuova indagine dal titolo "Leadership per l'innovazione".

**Le iniziative sono promosse da CIDA, FEDERMANAGER VENETO e MANAGERITALIA VENETO\***

**A CHI È RIVOLTO?**

A tutti gli studenti che nell'A.A. 2014-2015\*\* saranno **iscritti al 1° o 2° anno di un corso di Laurea Magistrale nelle Università del Veneto**. Possono inviare la loro candidatura anche gli studenti che hanno già partecipato alle precedenti edizioni del concorso, presentando un progetto differente da quello già proposto. Gli studenti che non risulteranno in regola con questi requisiti, saranno esclusi dalla competizione.

**COME FUNZIONA IL CONCORSO?**

**MANAGER ANCH'IO!** ti richiede di **sviluppare una breve idea-progetto che risponda ad un'esigenza aziendale**. Sono ammesse idee-progetti riguardanti qualsiasi ambito settoriale e che riguardino realtà grandi o piccole, profit o non profit, private o pubbliche. È importante che l'idea progetto sia focalizzata su una specifica area, funzione o processo aziendale, che sia orientata all'ottenimento di miglioramenti in termini di efficacia, efficienza, qualità o benessere organizzativo. Le idee/progetti dovranno essere presentate compilando l'apposito modulo scaricabile dal sito di Federmanager ([www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)) o di Manageritalia ([www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)). È possibile inoltre trovare la documentazione per partecipare al concorso sulla nostra pagina Facebook (**Manageranch'io**) o contattare direttamente lo staff per farsi inviare la documentazione relativa.

Alcune indicazioni pratiche:

- Il **modulo dovrà essere compilato in ogni sua parte**, contenere i dati personali richiesti ed essere salvato in un unico file (formato pdf)
- Il **file dovrà essere intitolato nel seguente modo**: "Nome\_Cognome" (es. "Paolo\_Rossi.pdf")
- L'oggetto della mail dovrà contenere la seguente descrizione "Nome Cognome, Titolo del progetto" (es. Paolo Rossi, Innovazione nella GDO)
- Il progetto dovrà essere inviato all'indirizzo seguente: [managerancheio@manageritalia.it](mailto:managerancheio@manageritalia.it)
- È **necessario che il modulo venga firmato** (anche con formato firma digitale) per poter evidenziare la piena e completa accettazione di quanto previsto nel regolamento

*\*Associazioni di manager. CIDA è la Confederazione sindacale che rappresenta dirigenti, quadri e professionisti ad elevata qualificazione dei settori pubblico e privato; Federmanager rappresenta in modo esclusivo i manager delle aziende produttrici di beni e di servizi; Manageritalia è l'associazione che rappresenta i manager del commercio, dei trasporti, del turismo, dei servizi e del terziario avanzato.*

*\*\*Saranno inclusi all'interno del concorso tutti coloro che si troveranno in questa situazione a partire dall'uscita del bando (maggio 2014) al termine del concorso (novembre 2014).*

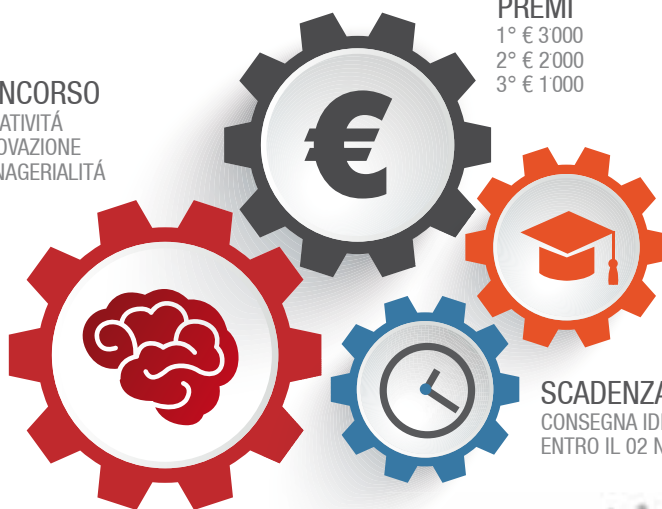
CIDA  
FEDERMANAGER  
VENETO  
MANAGERITALIA  
VENETO

PRESENTANO

## LE GIORNATE DI GALILEO III<sup>ed.</sup>

04 / 05 DICEMBRE 2014 – PADOVA

CONCORSO  
CREATIVITÀ  
INNOVAZIONE  
MANAGERIALITÀ



PREMI  
1° € 3000  
2° € 2000  
3° € 1000

UNIVERSITÀ  
PADOVA  
VENEZIA  
VERONA

SCADENZA  
CONSEGNA IDEE-PROGETTO  
ENTRO IL 02 NOVEMBRE

# manager anch'io!

## PARTECIPA AL CONCORSO

Invia la tua idea-progetto a  
[managerancheio@manageritalia.it](mailto:managerancheio@manageritalia.it)

CIDA  
FEDERMANAGER  
VENETO  
MANAGERITALIA  
VENETO

PRESENTANO

## LE GIORNATE DI GALILEO III<sup>ed.</sup>

04 / 05 DICEMBRE 2014 – PADOVA

# manager anch'io!

## PARTECIPA AL CONCORSO

Invia la tua idea-progetto a  
[managerancheio@manageritalia.it](mailto:managerancheio@manageritalia.it)



### CONCORSO:

Manager Anch'io! è una sezione de "Le Giornate di Galileo" dedicata agli studenti iscritti ad un corso di laurea magistrale delle Università del Veneto, con l'obiettivo di avvicinare gli studenti alla conoscenza delle carriere manageriali e imprenditoriali.

Il concorso richiede l'invio di un'idea-progetto innovativa sulla gestione aziendale.

### PREMI:

I tre vincitori del concorso riceveranno un premio in denaro del valore di:

1° Miglior progetto € 3.000

2° Miglior progetto € 2.000

3° Miglior progetto € 1.000

### UNIVERSITÀ:

L'iniziativa è stata realizzata con la collaborazione di: Università degli Studi di Padova, Università degli Studi di Verona, Università Ca' Foscari di Venezia.

### SCADENZA:

Le idee-progetto di innovazione sui temi della gestione aziendale dovranno essere presentate entro le ore 24.00 di domenica 02 novembre 2014, compilando l'apposito modulo scaricabile dai seguenti indirizzi: [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it), [www.federmanager.it](http://www.federmanager.it).

PER INFORMAZIONI O ALTRE INDICAZIONI VISITA LA NOSTRA PAGINA UFFICIALE FACEBOOK "Manager anch'io" OPPURE INVIA UNA E-MAIL AL SEGUENTE INDIRIZZO:  
[managerancheio@manageritalia.it](mailto:managerancheio@manageritalia.it)

SEGUICI SUI SOCIAL PER  
RIMANERE AGGIORNATO



# Assidai presenta la nuova App per smartphone e tablet

**Assidai**, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa di Federmanager, consolidando l'importante livello raggiunto nell'erogazione dei servizi resi e dei prodotti offerti, **si presenta, in occasione del rinnovo delle iscrizioni per il 2015, con importanti novità da offrire ai propri aderenti.**

L'anno che sta per concludersi è stato, infatti, per il Fondo un anno di assestamento a fronte del cambio della compagnia assicurativa e di altre variazioni sui piani sanitari intervenute nel 2013.

**Il Fondo ha, quindi, concentrato i propri sforzi per consolidare e rendere maggiormente efficienti i processi liquidativi.** Dato fondamentale da evidenziare per gli iscritti Assidai: si è passati da una media di circa 39 giorni nel 2010 per liquidare le pratiche ad una media di 22 giorni nel 2014.

Contemporaneamente, si è cercato di **potenziare i servizi già in essere, incrementando quelli erogati attraverso il canale web.** Tra essi si ricorda che dal 1° aprile è stata resa disponibile nell'area riservata degli iscritti del sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it) la funzionalità di richiesta di rimborso on-line che permette d'inviare la documentazione di spesa e la relativa richiesta di rimborso integralmente per via telematica. Delle 100.694 fatture pervenute al Fondo dal 1° di aprile 2014, 31.231 sono state inserite on-line, quindi più del 31% del totale delle fatture inviate.



**degli assistiti**, che hanno fatto spesso ricorso al network di strutture e medici convenzionati per godere delle prestazioni garantite dal piano sanitario di appartenenza *(le prestazioni gestite tramite network sono passate dal 29% registrato nel 2012, al 40% del 2014)*, con un conseguente contenimento della spesa sanitaria per Assidai, **sia grazie all'attività di monitoraggio continua effettuata dal Fondo sui processi liquidativi.**

**IMPORTANTE:** Il Fondo, oltre ad offrire i propri piani sanitari a manager, quadri ed alte professionalità, accompagnandoli in tutte le fasi del ciclo di vita professionale, personale e post-professionale, **propone la propria assistenza sanitaria ai figli, che ne sono sprovvisti e che superano il 26°anno di età.** Infatti, i figli tra 26 - 55 anni possono aderire ad un'opzione realizzata ad hoc: il **PIANO SANITARIO FAMILIARI** eventualmente estendibile, in caso di convivenza o matrimonio, anche al relativo nucleo familiare.

Per coloro che non sono ancora iscritti ad Assidai ricordiamo che dal 1° dicembre sarà possibile far pervenire le nuove domande di iscrizione. A tal fine sarà sufficiente accedere al sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it) e compilare, all'interno dell'area ISCRIZIONE, il form "Richiesta modulo d'iscrizione in forma individuale"

Per coloro che sono iscritti, dal 21 ottobre, è disponibile **gratuitamente l'App Assidai** su Google Play Store ed Apple App Store. Scarichi subito l'app e sperimenti le nuove funzionalità per accedere, in modo ancora più veloce, al Fondo!



area riservata - sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it)

Nonostante, quindi, le importanti implementazioni realizzate, in un contesto socio economico come quello attuale, **Assidai per l'annualità 2015 propone ai propri iscritti - aderenti a piani sanitari standard - un rinnovo a condizioni economiche invariate, quindi, senza alcun aggravio per gli aderenti.** Un risultato raggiunto sia grazie al **comportamento virtuoso**

**Assidai**  
Il fondo sanitario per il tuo benessere

**Per ulteriori informazioni è possibile contattare il Customer Care Assidai dal lunedì al venerdì, dalle ore 9.00 alle 13.00, al numero diretto 06.44070600. Fax 06.44252612 – 06.92958406.**

## FEDERMANAGER FRIULI VENEZIA GIULIA

Associazione Dirigenti Aziende Industriali Friuli Venezia Giulia

Sede e Circoscrizione di Trieste. Circoscrizioni di Gorizia, Pordenone e Udine

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

## TRIESTE

Via Cesare Beccaria, 7 – 34133 TRIESTE  
 Tel. 040 371090 – Fax 040 634358  
 e-mail: [adaifvg@tin.it](mailto:adaifvg@tin.it)

## orario uffici

lunedì, martedì, giovedì e venerdì  
 dalle 9:00 alle 12:00

## UDINE

Via Tolmezzo 1/1 – 33100 UDINE  
 Tel. 0432 478470 – Fax 0432 478759  
 e-mail: [adaidud@tin.it](mailto:adaidud@tin.it)

## orario uffici

lunedì 16:30 – 19:00  
 martedì, mercoledì, giovedì, venerdì 10:00 – 12:30

## PORDENONE

Via S. Quirino, 37 – 33170 PORDENONE  
 Tel. 0434 365213 – Fax 0434 1691102  
 e-mail: [pordenone@federmanager.it](mailto:pordenone@federmanager.it)

## orario uffici

da lunedì al venerdì 16:00 – 19:00

## QUOTE ASSOCIATIVE 2014

Dirigenti in servizio **euro 234,00** – Dirigenti in pensione **euro 120,00** – Pensionati ante 1988 **euro 110,00** – Seniores (over 85) **euro 50,00**  
 Albo speciale **euro 120,00** – Coniuge superstite **euro 50,00** – Quadri superiori **euro 180,00** – Quadri apicali **euro 120,00**

È possibile effettuare il versamento con le seguenti modalità:

- bonifico bancario su Banca Fineco: **IBAN IT68 W 03015 03200 000003126746**
- bonifico bancario su Banca Cividale: **IBAN IT05 I 05484 02201 074570421165**
- bollettino di c/c postale n. **14428346**
- direttamente presso le sedi dell'Associazione.

Intestazioni: Associazione Dirigenti Aziende Industriali Friuli Venezia Giulia

## "Dagli Asburgo ai Savoia"

## Presentazione del libro curato da Bernardino de Hassek

Martedì 7 ottobre, presso la nostra Sede di Trieste, l'attività di promozione artistica e culturale del Gruppo Pensionati, coordinato dalla dott.ssa Gaio, è ripresa con una conferenza di grandissimo pregio, storico ed umano, trattando la vicenda del 97° Reggimento triestino, impegnato nella prima guerra mondiale in Galizia sul fronte russo prima sotto le insegne dell'Impero austro ungarico come "97° KuK Infanterie Regiment" e poi, a guerra conclusa e fino all'inizio del 1920, sotto il Regno d'Italia come "Legione Redenta" presso Vladivostok.

L'argomento è stato trattato in un libro curato da Bernardino de Hassek, già dirigente della FIAT dell'Alfa Romeo e della Bianchi con incarichi di grande prestigio nazionale ed europeo, che ha proseguito poi la sua attività manageriale come consulente e docente universitario. Si è anche dedicato all'attività di giornalista e di promotore di attività culturali, in campo storico e artistico.

In questa occasione la ricerca storica di de Hassek regala una visione di nicchia della storia fin qui poco conosciuta ed allo stesso tempo ci consente un approfondimento, documentatissimo, dei travagli e delle trasformazioni vissute da Trieste e dalla terra giuliana alla fine della prima guerra mondiale.

Il lavoro è basato sul diario del padre dell'autore, Peter von Hassek, su alcuni suoi manoscritti e sui racconti che della vicenda fece in famiglia. Di nobili origini prussiane, il padre conseguì il diploma di maturità il 23 ottobre 1914 e due giorni dopo partì volontario con la divisa militare. Frequentò a Lubiana la scuola per allievi ufficiali e, inquadrato come ufficiale cadetto superiore nel 97° Reggimento di Fanteria, inviato al fronte russo in Galizia. Verso la fine della guerra, il Reggimento si trovò abbandonato a se stesso sotto il tiro del nemico senza rifornimenti e senza munizioni, ma con l'ordine di resistere fino all'ultimo uomo. Fu così che un gran numero di soldati di quel reggimento, quasi tutti di lingua italiana nati nei territori asburgici del Litorale austriaco, fu fatto prigioniero dai russi e internato nei campi di prigionia siberiani.

Bellissime le cartoline inviate in quel periodo da Peter von Hassek alla famiglia veicolate dalla Croce Rossa, previo vaglio della censura, e interessantissimi i documenti "di servizio" come l'avviso di internamento dei prigionieri o il permesso per una breve uscita dal campo a cavallo, riservata agli ufficiali. Molto significativi i biglietti d'invito individuali predisposti dai russi per le occasioni di intratte-



nimento dei prigionieri, organizzate in occasione della Pasqua e delle Pentecoste. Con la firma del trattato del 3 marzo 1918 con Germania e Austria-Ungheria la Russia del nuovo governo bolscevico, presieduto da Lenin, uscì dal conflitto ponendo fine alla guerra sul fronte orientale. L'Italia manifestò allora l'intenzione di recuperare i prigionieri ed i soldati sbandati ex militari austro-ungarici, ma italiani "Irredenti", nati cioè nei territori italiani non ancora "redenti" come il Trentino ed il Litorale, che avessero optato per la nazionalità italiana con una dichiarazione volontaria individuale. Fu così creata prima una Commissione che si recò a Pietroburgo, poi una Missione speciale incaricata di realizzare quell'obiettivo. Al comando della Missione fu posto il Maggiore dei Carabinieri Cosma Manera, un piemontese, che identificò questi ex militari attraverso lunghe e difficoltose visite ai campi di prigionia siberiani e li fece portare

a Vladivostok, organizzandoli in quella che fu chiamata "Legione Redenta", che operò in Russia con compiti di vigilanza e della linea ferroviaria Transiberiana, fino all'inizio del 1920. Cosma Manera fu chiamato dai suoi soldati il "Papà dei Redenti di Siberia". Peter von Hassek, come ogni nobile austriaco, aveva obbligo di prestare fedeltà all'imperatore e tergiversò a lungo prima di giurare per il Regno d'Italia: lo fece solo nel luglio 1919, sentendosi ormai libero perché l'impero austro-ungarico era dissolto e Trieste, la sua città natale, era diventata italiana. Potè ritornare a casa, con un viaggio via nave che durò 40 giorni, dopo ben 5 anni di assenza. Il rientro fu organizzato in sordina, perché questi reduci, ex austro-ungarici passati all'esercito italiano, rappresentavano un problema, una metamorfosi difficile da spiegare. Solo nel 1928 il Ministro della Guerra italiano, Benito Mussolini, riconobbe l'esistenza della Legione Redenti di Siberia,

concedendo a tutti i componenti della stessa la Croce al Merito di Guerra. Bellissimi tutti i documenti che hanno accompagnato la minuziosa ricostruzione della seconda parte di questa vicenda, frutto di una lunga e appassionata ricerca del relatore, che ci ha consentito di conoscere e attraversare questo particolare "minuto di storia", vivendone e quasi toccandone con mano gli aspetti politici, psicologici ed umani più significativi. A Bernardino de Hassek va il nostro ringraziamento per il lavoro compiuto e la riconoscenza per averci regalato un pomeriggio di raro pregio intellettuale. Il libro, tratto dal diario del padre, è disponibile presso la nostra sede, per chi voglia consultarlo; ne consigliamo tuttavia l'acquisto, perché ... va letto e tenuto in biblioteca!

C.B.

## A MONDO MIO

### Esposizione della pittrice Bruna Daus



"Perché queste visioni armoniche di forma, segno e colore mi fanno star bene?". Con questa domanda semplice e diretta è iniziato il mio dialogo con l'artista Bruna Daus.

Volevo capire il senso di serenità che mi trasmettevano quelle immagini, quelle opere, che avevamo appena disposto nelle sale della nostra sede di Trieste. Bruna ha accolto con un mezzo sorriso la mia fretta di capire le emozioni che le sue opere suscitavano in me nel momento stesso in cui, seguendo le sue indicazioni, le appendevo alle pareti della nostra sala conferenze. Così mi ha spiegato che i suoi quadri sono voli di emozioni e fantasie, proiezioni della sua percezione del mondo. Sono uno strumento di sintesi di una riflessione sull'esistenza, di indagine sugli stati d'animo e sull'anima stessa, percepita come essenza lieve, mutevole e gioiosa.

Capisco così, anche da profano, le parole che Guia Placeo le dedica dalle pagine della prestigiosa rivista Juliet. "Nella personalissima pittura astratto-concreta di Bruna Daus vige un'assoluta sinergia tra elemento figurativo e astrazione formale. L'oggettività del reale subisce una lucida metamorfosi nelle speculazioni pittoriche dell'artista, tramutandosi nelle pure linee di forza di immagini sospese tra realtà e astrazione. Nella concretezza del paesaggio naturale o urbano, Bruna Daus incontra quella forza propulsiva che la sospinge verso una pittura introspettiva, astratta e surreale, dove le forme, seppur trasfigurate, non perdono del tutto la propria identità, ma nel contempo acquisiscono nuova vita mutandosi in segni formali indipendenti."

C'è tutta la ricerca di Bruna, in queste pa-

role. La sua mostra è una riflessione corale sull'esistenza. Ogni quadro è la tessera di un mosaico ed allo stesso tempo una sintesi compiuta di ciò che si comprende o rimane come percezione di un mistero, che può essere rappresentato attraverso un'emozione sospesa.

Bruna Daus ha partecipato a 100 mostre collettive ed ha allestito 20 mostre individuali in Italia e all'estero ed oggi siamo lieti di poter ammirare, sia pure per pochi giorni, le opere di questa allieva dei pittori Rosignano e Sbisà; grazie a questa esposizione i nostri pensieri sull'esistenza si incontreranno ancora con la suggestione delle sue opere, con la bellezza di una figura femminile o la serenità di mondo rurale trasfigurato nei colori dell'autunno.

C.B.

## Conferenza Grisancich

Martedì **2 dicembre** si terrà nella nostra sede di Trieste una **conferenza del poeta triestino Claudio Grisancich** relativa ad un volume che ha scritto di recente dal titolo davvero originale "Giacomo Leopardi e la Grande Muraglia". Conoscendo l'autore sarà importante non mancare. Claudio Grisancich è un poeta e scrittore tra i più colti e raffinati del mondo culturale di Trieste. Ha pubblicato molti volumi di poesie, specialmente in dialetto e scritto numerose opere teatrali, alcune insieme a Roberto Damiani. Collabora con la sede locale della Rai curando sceneggiati radiofonici e speciali trasmissioni televisive. Ha vinto numerosi premi nazionali ed internazionali di prestigio entrando, di buon diritto, in quel gruppo di intellettuali che rinnovano ancor oggi la grande tradizione di Stuparich, Saba, Svevo nella storia culturale della città di Trieste.

## Percorso formativo Fondirigenti 2014

Ci è appena giunta la notizia dell'approvazione, da parte di Fondirigenti, di 12 progetti formativi per dirigenti in transizione occupazionale, elaborati da Federmanager FVG e BPI Italia.

I corsi si terranno nelle nostre sedi di Trieste, Udine e Pordenone dal **20 ottobre al 12 novembre 2014** e saranno organizzati in filoni professionali omogenei sui temi dell'internazionalizzazione, delle ristrutturazioni aziendali e del self empowerment. I momenti formativi che prevedono interventi di qualificati docenti noti anche in campo nazionale, saranno preceduti da un colloquio preliminare individuale ed un feed back finale per i singoli partecipanti sulla gestione del cambiamento.

## Praesidium

Praesidium, società joint venture tra Federmanager, Assidai ed AON, offre programmi assicurativi individuali e collettivi, in materia di attività professionale e vita privata. Il nuovo referente per la nostra Regione, Riccardo Costantini, è a disposizione degli iscritti Federmanager, previo appuntamento, ai seguenti recapiti: Cell. 334 6728765, e-mail: [riccardo.costantini@praesidiumspa.it](mailto:riccardo.costantini@praesidiumspa.it)

## Pranzo di Natale e Auguri agli Associati

Il tradizionale pranzo degli auguri natalizi avrà luogo **sabato 13 dicembre, alle ore 12.30** presso il ristorante dell'**Hotel Greif Maria Theresia**, Trieste – Viale Miramare 109.

Si chiede gentilmente per prenotazioni ed informazioni di rivolgersi alle segreterie delle nostre sedi **entro e non oltre il 10 dicembre**.

Anche quest'anno avremmo piacere di incontrare nelle nostre sedi amici, colleghi e

familiari per gli auguri per un sereno Natale ed un felice Anno Nuovo.

Il calendario prevede i seguenti incontri:

Udine	Giovedì 11 dicembre
Pordenone	Lunedì 15 dicembre
Monfalcone **	Martedì 16 dicembre
Trieste	Giovedì 18 dicembre

\*\* presso l'Europalace Hotel – ex Albergo Impiegati – Via Cosulich 10 - Monfalcone

## 46<sup>sima</sup> Barcolana - Alla ricerca del vento perduto

Molti colleghi appassionati delle barche a vela si attendevano di conoscere se la proposta di fare quest'anno, per la "Barcolana", un'imbarcazione Federmanager avesse avuto buon esito. Ebbene non ci siamo riusciti. Forse c'è mancata la convinzione e non se ne è fatto nulla, ma l'idea rimane e non l'abbiamo abbandonata.

Però quest'anno per la 46esima regata è mancato il vero protagonista, da tutti deside-

rato, cioè il vento. E come si fa a regatare senza vento? È davvero difficile, anche se i professionisti, in qualche modo, sono riusciti a muoversi. Altri, dopo un'ora, erano ancora sulla linea di partenza. Le barche in gara erano 1878. Ha vinto il solito "Esimit" con skipper Jochem Schumann. Quest'imbarcazione ha fatto 34 gare quest'anno sempre vincendo.

Alla Barcolana per Esimit è la 5° vittoria con-

secutiva, un pokerissimo. Il Comitato organizzatore ha deciso di concludere la gara alla prima boa del percorso. Le prime imbarcazioni avevano impiegato per arrivarci quasi tre ore.

Il prossimo anno Esimit non ci sarà. Forse che sia l'anno buono per una barca Federmanager. Ci tenteremo.

F.F.



**FEDERMANAGER  
PADOVA&ROVIGO**Associazione Dirigenti Industriali  
delle Province di Padova e Rovigo

Via del Risorgimento, 8 - 35137 PADOVA

Tel. 049665510 - Fax 0498750657

e-mail: [adaipd@tin.it](mailto:adaipd@tin.it)sito: [www.padova.federmanager.it](http://www.padova.federmanager.it)**orario uffici**

dal lunedì al venerdì dalle 9:00 alle 12:30

**lunedì e mercoledì** anche dalle 16:00 alle 18:00**QUOTE ASSOCIATIVE 2014**Dirigenti in servizio **euro 240,00** - Dirigenti in pensione **euro 120,00**Quota speciale **euro 50,00** per il coniuge superstite - Pensionati ante 1988 **euro 110,00**Quadri Apicali (contratto Confapi) **euro 192,00**Quadri Superiori (contratto Confindustria) **euro 114,00**È possibile effettuare il versamento  
con le seguenti modalità:

- bollett. di c/c postale n. **10436350** a noi intestato;
- bonifico su Banca Fineco: **IBAN IT18 R 03015 03200 000003120496**
- in contanti o con assegno presso la Segreteria.

**Conviviale natalizia 2014****Domenica 14 dicembre - ore 12.30**

La Corte Benedettina di Legnaro, sorta nel 400 per iniziativa dei monaci di Santa Giustina e finemente restaurata dalla Regione veneto, sede di Veneto Agricoltura, offre, in una cornice ad alto valore culturale ed architettonico, il giusto ambiente per una gradevole riunione conviviale. Il complesso possiede ancora preziosi elementi antichi.

**DOMENICA 14 dicembre 2014**, in questo suggestivo ambiente, si terrà la nostra tradizionale conviviale per gli auguri di Natale. In questa occasione saranno premiati i soci anziani, che da 25 anni fanno parte della nostra associazione. Lo Chef del ristorante ci proporrà un menù dal gusto tipico e genuino realizzato con prodotti del territorio. In questa occasione abbiamo pensato an-

che ai bambini, nel caso qualche collega desiderasse averli accanto. Per loro, fino ai dodici anni, sarà praticato un prezzo, decisamente ridotto, di euro 15,00.

A noi piacerebbe passare la conviviale conornati dalla presenza di molti colleghi e amici: Abbiamo anche pensato che qualcuno potrebbe non partecipare, pur avendone voglia, per questioni di difficoltà logistiche. Un pullman turistico sarà a loro disposizione in Prato della Valle angolo Via Carducci. Partirà alle ore 12,00 e rientrerà alle 16,30 circa. Bene, ci sembra che le condizioni per essere presenti ci siano tutte: manca solo la vostra adesione che sarà raccolta dalle gentili Signore della segreteria (tel. 049 665510 o all'indirizzo di posta elettronica: [adaipd@tin.it](mailto:adaipd@tin.it)).

**Incontro con FASI e ASSIDAI**

**Venerdì 14 novembre 2014 - ore 17.00 - presso il CENTRO CONGRESSI SHERATON HOTEL**  
**Corso Argentina 5 - Padova (Uscita Padova Est Autostrada Milano-Venezia)**

Nel pomeriggio di venerdì 14 novembre pv si terrà un incontro in cui interverranno:

- il Presidente FASI, Dr. Stefano Cuzzilla
  - il Consigliere FASI, Rag. Maurizio Toso
- per illustrare le ultime novità del FASI, messe in atto e di prossima realizzazione, per gli iscritti e rispondere a loro eventuali ri-

chiede. Sarà, inoltre, presente il Dr. Sabbatini, della struttura FASI, a disposizione dei partecipanti che ne facciano richiesta, per rispondere a quesiti e fornire chiarimenti personali sulle pratiche di rimborso presentate o da presentare.

Seguirà per email il programma dettagliato del meeting con gli orari definitivi.

**Per ragioni organizzative si prega di comunicare la propria adesione alla nostra Segreteria di Federmanager Padova: tel. 049665510 - email: [adaipd@tin.it](mailto:adaipd@tin.it)**

**Quote associative**

Siamo arrivati ormai quasi alla fine del 2014, mancheranno infatti pochi giorni quando uscirà il numero 11 della nostra rivista, e ci duole registrare che alcuni soci si dono dimenticati di rinnovare la loro iscrizione annuale alla nostra associazione. Ci piace ricordare l'importanza, sì, anche economica che ha ogni singola iscrizione per la vita della nostra Federmanager. L'Associazione vive solo grazie agli iscritti che con le loro quote consentono il mantenimento di una organizzazione a tutela della nostra categoria.

La partecipazione, assolutamente di volontariato alla gestione e alla conduzione dell'Associazione non è sufficiente a coprirne le necessità economiche per cui si richiama chi ancora dovesse versare la quota 2014 a provvedervi ricordando che l'unione fa la forza.

**Gli amici del mercoledì**

La nostra Associazione propone a tutti i colleghi, in particolare ai pensionati, un'iniziativa che nel tempo continua a riscuotere il favore di molti fra noi.

Nel 1993 alcuni pensionati (allora erano solo "quattro gatti") iniziarono a trovarsi una volta al mese per fare un po' di chiacchiere "con le gambe sotto la tola". Oggi, dopo oltre vent'anni, "GLI AMICI DEL MERCOLEDÌ" continuano a trovarsi il primo mercoledì di ogni mese. È una bellissima iniziativa che il collega Bosia e altri propongono con sempre maggiore energia e successo. Siamo di solito una trentina e tali occasioni sono assai gradite alle Signore (e ai Signori) consorti. Attualmente, nei mesi d'autunno e d'inverno, la conviviale si tiene in città, all'**ANTICO BROLO in Corso Milano per il pranzo**, in estate sui Colli al RISTORANTE BELVEDERE a Turri di Montegrotto per la cena. Il costo è sempre molto contenuto. Il collega Bosia, e approfittiamo per ringraziarlo pubblicamente a nome di tutti, anche questo anno si occupa dell'organizzazione. Può rivolgersi a lui per qualsiasi chiarimento e prenotazione (i suoi recapiti presso la nostra segreteria).



## FEDERMANAGER TREVISO &amp; BELLUNO

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](mailto:info@federmanagertv.it)sito: [www.trevisobelluno.federmanager.it](http://www.trevisobelluno.federmanager.it)

## orario uffici

dal lunedì al venerdì 9:30/12:30

lunedì pomeriggio su appuntamento

## TESSERAMENTO 2014

Sollecitiamo gli Associati che non hanno ancora rinnovato l'iscrizione all'Associazione a provvedere quanto prima a regolarizzare la posizione in quanto le entrate a sostegno delle attività istituzionali e di erogazione dei diversi servizi a vantaggio degli iscritti sono esclusivamente quelle derivanti dalle quote di iscrizione.

IBAN: IT46 Q03 1 0412001 000000821266

## Protocollo d'intesa Federmanager TV/BL - CNA Provinciale Treviso

Comunichiamo a tutti i nostri associati che il 13 ottobre è stato firmato il Protocollo d'Intesa tra Federmanager Treviso e Belluno e la CNA Provinciale di Treviso, un accordo finalizzato a promuovere la cultura della managerialità nelle imprese artigiane e nelle piccole e medie imprese.

Tale Protocollo segue gli Accordi firmati negli scorsi mesi con Confartigianato Asolo Montebelluna e Fondazione La Fornace dell'Innovazione.

Questa iniziativa permetterà nuove opportunità occupazionali per i dirigenti nostri associati e una occasione per le imprese che vorranno confrontarsi con figure dirigenziali per un percorso volto allo sviluppo dei meccanismi interni dell'azienda e del mercato in cui essa opera.

La segreteria è a disposizione per informazioni ai nostri associati e, qualora questo potesse essere di interesse delle altre sedi FEDERMANAGER, per fornire indicazioni per esportare in altre provincie questo Protocollo.

## Convivio d'autunno

Si è svolto il 30 ottobre presso l'Agriturismo "Al Redentor" di Silea il tradizionale "Convivio d'Autunno", incontro conviviale per i nostri associati e familiari. Presenti numerosi partecipanti, oltre al piacere di rivederci dopo due anni, nel 2013 non era stata rinnovata questa piacevole usanza.



## Cena associativa di fine anno

Vi ricordiamo l'appuntamento con la tradizionale Cena Associativa di Fine Anno, **il 28 novembre** presso il **Country Hotel Relais Monaco a Ponzano Veneto**, nella quiete della campagna, a pochi chilometri da Treviso, all'interno di una **Villa Veneta** dell'800. Vi ricordiamo di prenotarvi presso la nostra segreteria.



## Incontro con il presidente FASI

Informiamo che **sabato 15 novembre 2014** il Presidente del FASI, dott. Stefano Cuzzilla, incontrerà gli iscritti al Fondo in occasione di un evento organizzato da Federmanager Treviso Belluno alle **ore 11:00** presso l'Hotel Maggior Consiglio, a Treviso. In tale occasione sarà illustrato lo stato attuale del Fondo, le importanti modifiche intervenute sulle prestazioni, sulla normativa e i programmi in corso di attuazione nel 2015, tra cui l'innovativo progetto sulla smaterializzazione degli invii cartacei da parte degli iscritti.

Prima del Convegno, Il dott. Cuzzilla e i suoi collaboratori saranno a disposizione per confrontarsi con i dirigenti che avessero necessità di chiarimenti sulle loro posizioni, previo presentazione dei quesiti alla nostra Segreteria entro il 7 novembre 2014.

Seguirà una presentazione di Assidai, Istituto compartecipato da Federmanager, che illustrerà proposte assicurative sanitarie integrative al Fasi.

Certi che i temi dell'evento siano un'opportunità da non perdere, attendiamo i nostri associati a questo incontro.

## Come affrontare il mercato del lavoro e cogliervi nuove opportunità

Si sono conclusi con successo tre incontri di nostri associati con il Dott. Mauro Petronelli. Mauro Petronelli, co-founder e partner di ONEXECUTIVE, una delle più prestigiose società di Executive Search presenti nel nostro territorio, egli ha facilitato 3 edizioni di un incontro tra dirigenti presso la nostra sede, focalizzato sul "come affrontare il mercato del lavoro" in modo efficace.

Ne è emerso un processo strutturato, dove una particolare enfasi è stata posta su quanto sia di fondamentale importanza investire tempo per prepararsi con metodo prima di passare alla azione: una fase del processo spesso trascurata o vissuta con superficialità, in un contesto oggi particolarmente difficile da affrontare.

L'offerta (posizioni) si presenta infatti da un lato limitata in termini di "quantità" e particolarmente selettiva vista la generosa dimensione della domanda (candidature), dall'altro anche "rischiosa" per la situazione generale che vivono le aziende.

È dunque un rapporto domanda-offerta in qualche modo "sbilanciato" a favore delle aziende.



Per questo è necessario affrontare un percorso, che già di suo si presenta "ad ostacoli", in modo consapevole, strutturato, senza lasciare spazi alla "improvvisazione", prestando dunque ogni necessaria attenzione anche al particolare che può divenire fondamentale per il perseguimento del risultato.

## FEDERMANAGER VENEZIA

Associazione Dirigenti Industriali  
di Venezia

Via Pescheria Vecchia, 26 – 30174 MESTRE VENEZIA

Tel. 041 5040728 - Fax 041 5042328

e-mail: [fndai@tin.it](mailto:fndai@tin.it)

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

## orario uffici

lunedì e giovedì 15:30/19:30

martedì, mercoledì e venerdì 8:30/12:30

## QUOTE ASSOCIATIVE 2014

Dirigenti in servizio ed ex-Dirigenti in attività **euro 234,00**

Dirigenti in pensione ed ex-Dirigenti in cerca di nuova occupazione **euro 125,00**

È possibile effettuare il versamento  
con le seguenti modalità:

- bonifico bancario su Carive: **IT77 F 03069 02117 074000445750**
- bollettino di c/c postale n. **14582308**
- direttamente alla sede dell'associazione.

Intestazioni: Associazione Dirigenti Aziende Industriali della Provincia di Venezia

## ATTENZIONE: cambio IBAN bancario CARIVE



Con decorrenza da lunedì 10 novembre, la Cassa di Risparmio di Venezia (CARIVE) viene fusa per incorporazione nella "Banca Madre" Intesa Sanpaolo: rimane, almeno per ora, lo storico marchio CARIVE, non così per il Consiglio di Amministrazione che in tale data cessa la sua attività.

Per inciso, vale la pena di ricordare che la Cassa di Risparmio di Venezia fu la prima Cassa di risparmio italiana, essendo stata fondata nel lontano 11 gennaio 1822.

La fusione sopra citata comporta, per

quanto riguarda la nostra associazione, la modifica del codice IBAN finora esistente. A partire appunto dal 10 novembre il codice IBAN del nostro conto corrente appoggiato a CARIVE diviene pertanto quello qui sotto evidenziato.

Invitiamo tutti i nostri soci a prendere opportuna nota della modifica, in vista soprattutto del rinnovo delle iscrizioni all'associazione da parte di coloro che effettuano il pagamento della quota tramite bonifico bancario.

**IT77 F 03069 02117 074000445750**

## Big News per il 44° Campionato di Sci

È veramente uno scoop giornalistico la notizia che il prossimo Campionato Triveneto di sci (il 44° della lunga serie) sarà anche il **primo Campionato Nazionale Federmanager di sci!**

La traduzione in pratica della storica decisione sta prendendo forma proprio in questi giorni: mentre scriviamo non è ancora fissato con precisione il periodo di svolgimento (radio scarpa lo dà per spostato in avanti rispetto a quello dello scorso anno); la macchina organizzativa (pilotata dal simpatico e meritevole collega del FVG Maurizio Bressani) sta ancora definendo le caratteristiche conseguenti la nuova forma assunta dalla manifestazione.

Resta invece fissata la località (la splendida Cortina d'Ampezzo, regina delle Dolomiti), che sicuramente soddisfa sia gli atleti partecipanti alla tenzone che coloro che partecipano in qualità di tifosi parenti amici supporters e così via.

**Una cosa è però sicura fin d'ora:** gli atleti concorrenti del glorioso "ski team Venezia" sapranno farsi onore come è sempre avvenuto finora, e riusciranno a posizionarsi al massimo delle aspettative e delle possibilità, a partire dal quarto posto consolidato lo scorso

anno. Ancora una volta si alza fin da ora il grido di battaglia **"Viva Venezia, viva San Marco, viva le glorie del nostro Leon!"**

Seguite comunque l'evoluzione del progetto sul sito della associazione, dove troverete tutte le novità pubblicate con sollecitudine.



## Novità sul nostro sito

I navigatori che dal primo ottobre sono approdati al sito della nostra associazione si saranno subito accorti della profonda revisione assunta dallo stesso. Digitando il consueto indirizzo si entra nella sezione "veneziana", ma all'interno del sito di Federmanager nazionale.

Sono però praticamente poco modificate, al di là dal fatto visivo/estetico, le tipologie di informazioni reperibili (uffici, contatti e riferimenti, orari, organi istituzionali, news, eventi, etc).

Vi invitiamo comunque a segnalare tempestivamente alla nostra segreteria eventuali malfunzionamenti e/o inconvenienti rilevati, per la loro sollecita risoluzione.

## Quota associativa

Ci rivolgiamo ai pochi soci ritardatari che fino ad oggi non hanno potuto (o si sono scordati) di rinnovare la loro iscrizione alla associazione, per invitarli a voler recuperare al più presto questo ritardo, regolarizzando la loro posizione con il pagamento della quota annuale.

Sono tempi di "Spending review" per tutti, ma sicuramente c'è una voce di spesa che è intoccabile, ed è proprio l'iscrizione alla associazione. Un faro sicuro nella bufera che colpisce da tempo il nostro Paese.

Ricordiamo che vale sempre il detto «Più iscritti vuol dire più Forza!...».

Infine, occhio al nuovo codice IBAN come specificato in questa stessa pagina!

## Posta elettronica



Ogni tanto qualche collega cambia il suo indirizzo di posta, ma non sempre si ricorda di comunicare il nuo-

vo recapito alla nostra segreteria. E così scatta l'inconveniente di restare "fuori" dal giro informativo.

Solo rendendo noto alla segreteria eventuali cambiamenti del vostro indirizzo elettronico, godrete di informazioni ed avvisi tempestivi sulle attività proposte dall'associazione con la modalità più rapida e sicura.

## FEDERMANAGER VERONA

Associazione Dirigenti Industriali  
di Verona

Via Berni, 9 – 37122 VERONA  
Tel. 045 594388 - Fax 045 8008775  
e-mail: [info@federmanagervr.it](mailto:info@federmanagervr.it)  
sito: [www.verona.federmanager.it](http://www.verona.federmanager.it)

## orario uffici

dal lunedì al venerdì 9:00/12:30

## QUOTE ASSOCIATIVE 2014

Dirigenti in servizio **euro 228,00** – Dirigenti in pensione **euro 114,00**  
Quadri Superiori **euro 180,00** – Quadri Apicali **euro 114,00**  
Pensionati ante 1988 (si prega di segnalare il requisito) **euro 106,00**  
Reversibilità **euro 66,00**

È possibile effettuare il versamento con le seguenti modalità:

- bonifico bancario su Banco Popolare di Verona:  
**IT97N 05034 11734 0000 0000 3930**
- bollettino di c/c postale n. **16806374**
- pagamento bancario in via continuativa (RID)
- direttamente presso la Segreteria

## Variazioni anagrafiche

Preghiamo tutti gli iscritti di comunicare in segreteria tutte le eventuali variazioni di indirizzo, telefono, email e anche le variazioni di azienda, per poter tenere aggiornati i nostri dati.

## Convenzioni

Ricordiamo che sul nostro sito [www.verona.federmanager.it](http://www.verona.federmanager.it) alla voce "convenzioni" trovate le indicazioni delle nuove convenzioni che permettono agli iscritti di accedere a negozi, o strutture sanitarie con prezzi scontati. Per ulteriori informazioni preghiamo di rivolgersi in segreteria.

## Assidai, invio telematico

Ricordiamo che è possibile inviare le pratiche per il rimborso ASSIDAI anche in via telematica, accedendo alla posizione personale sul sito [www.assidai.it](http://www.assidai.it). A chi volesse farlo tramite il nostro servizio in segreteria, ricordiamo di portare con le pratiche anche posizione e password personale.

## Visita alle Chiese di Verona

## IL DUOMO

## La più antica chiesa cristiana della città

Sabato scorso 18 ottobre è partita una nuova iniziativa culturale di Federmanager Verona per i propri associati denominata "Visite alle chiese di Verona" proposta e organizzata da Gianfranco Bragantini, instancabile promotore di attività e coordinatore del Gruppo pensionati, che non ringrazieremo mai abbastanza.

Dunque la prima è stata la visita al nostro Duomo (la più antica chiesa cristiana di Verona) accompagnati dalla brava e simpatica prof.ssa Romana Caloi, guida certificata di Verona. Il percorso ha riguardato il "complesso del Duomo" con la zona paleocristiana dentro e fuori Sant'Elena, il Battistero di S. Giovanni in Fonte e interno/esterno della Cattedrale. I partecipanti, circa 30, hanno apprezzato molto l'iniziativa seguendo la visita con interesse e soddisfazione. Alla fine la mattinata si è conclusa con un aperitivo per tutti. Appuntamento dunque alla prossima tappa!!!



## Negoziazione, Gestione del Rischio &amp; Risoluzione del Conflitto

**Tenuto dal dott. Arik Struloviz,**  
**negoziatore internazionale**

**18 novembre 2014 - ore 18:00**  
presso Liston 12, Piazza Bra

Dopo il successo del primo incontro, eccoci al secondo appuntamento sul tema della negoziazione. Tutti sappiamo che i conflitti e le tensioni interne sul posto di lavoro possono sottrar-

re salute economica e vitalità all'azienda. Allo stesso modo la capacità di negoziare efficacemente con fornitori, sindacati ecc. è un valore importante per raggiungere gli obiettivi aziendali. Il Dott. Struloviz ci aiuterà a riconoscere gli atteggiamenti positivi attraverso la sua grande esperienza, in un incontro che coinvolgerà personalmente tutti i partecipanti. Le iscrizioni si ricevono in Segreteria.

## Incontro con FASI e ASSIDAI

**25 novembre 2014**  
**ore 17:30**

Crowne Plaza, Via Belgio 16  
Verona

È stato fissato un incontro aperto a tutti gli iscritti con il Presidente FASI Stefano Cuzzilla e il Direttore ASSIDAI Marco Rossetti che ci illustreranno le novità dai due Fondi. Prima del convegno si rendono disponibili per incontrare personalmente e su appuntamento i dirigenti. Per partecipare è necessario registrarsi in Segreteria.



## Cena di Natale

**20 dicembre 2014**  
**ore 19:30**

Ristorante Re Teodorico  
Verona

Vi informiamo che quest'anno, la tradizionale cena natalizia, avrà luogo presso il **Ristorante Re Teodorico**, piazzale Castel San Pietro, sabato 20 dicembre alle ore 19:30. A breve verrà comunicato il programma definitivo.



## La necessità, le difficoltà e le soluzioni nella gestione del cambiamento

Il 23 ottobre scorso Marco Paccagnella, referente in Federmanager Verona per i Quadri, ha tenuto un incontro dal titolo: La necessità, le difficoltà e le soluzioni nella gestione del cambiamento

Questo incontro è stato proposto nell'ambito delle iniziative che Federmanager Verona dedica ai Quadri, figure manageriali che svolgono funzioni di elevata responsabilità nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Come ai Dirigenti, oggi infatti anche ai Quadri viene richiesto sempre più di essere responsabili di attività di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa.

Tuttavia nell'attuale economia globalizzata ed interconnessa le aziende sono sottoposte a continui e veloci cambiamenti di condizioni di mercato, tecnologia, domanda dei clienti, competizione e costi. Per non morire o vivacchiare, gli obiettivi aziendali possono cambiare rapidamente e quindi vi deve essere in azienda una cultura del cambiamento e dei leader capaci di gestirlo in maniera professionale. Il relatore ha dato un quadro dei risultati di alcuni studi del Hays Group e di Gallup sullo stato della leadership e dell'"engagement" nelle aziende, aspetti fondanti in ogni processo di cambiamento, e le azioni da intraprendere secondo la visione di S.Covey e di D.Ulrich per migliorarne la qualità.

Grazie ai risultati degli studi di neuro-leadership di D.Rock è stato rilevato come il nostro cervello reagisce a fronte a una richiesta di



cambiamento, definendo così le leve fondamentali su cui agire per motivare le persone ad abbandonare lo status-quo ed abbracciare una nuova visione. Infine è stato proposto il modello di Change Leadership secondo J.Kotter che, partendo dalla constatazione degli errori che comunemente le aziende fanno nei loro tentativi di cambiamento, definisce un modello ad otto passi per aumentare la probabilità di successo. Alla fine i partecipanti sono intervenuti con domande e richieste di confronto che si sono protratte anche durante l'aperitivo di chiusura. Un ringraziamento a Marco Paccagnella e arrivederci al prossimo incontro.

## Primo team building a vela: un successo!

**Facciamo formazione o cerchiamo di divertirci?**

**Organizziamo un evento per conoscerci meglio o per portare una conoscenza in più in azienda?**

Siamo riusciti a fare tutte queste cose assieme nel primo team-building a vela, che si è svolto sul Lago di Garda il 27 settembre.

Ma iniziamo dal principio: il gruppo formazione voleva proporre qualcosa di nuovo, una giornata di formazione outdoor per far conoscere questo approccio alla formazione, diverso dalla classica formazione in aula ma con grandi potenzialità soprattutto per le dinamiche di gruppo: essere fuori da un'aula ed in un contesto diverso consente quello stacco indispensabile per affrontare il gruppo senza condizionamenti.

Se a questo sommiamo il meraviglioso contesto del Lago di Garda... se poi aggiungiamo la professionalità e simpatia di Est Garda Vela... se infine ti capita una perfetta giornata di sole, il risultato è garantito.

Si parte da Torri del Benaco, dodici parte-

cipanti su due barche Asso 99, il monotipo celebre a livello internazionale e progettato da Ettore Santarelli proprio qui sul Garda... una barca da regata, tecnica e veloce, sensibile alle manovre: ma oggi non dobbiamo imparare la vela, cerchiamo di essere un gruppo anche se molti di noi non si sono mai visti.

La squadra di Est Garda Vela arriva in forza: Mimmo e Martina sono gli skipper per gli asso99, Davide è uno psicologo formatore anche lui appassionato velista, xxxx guiderà la barca di supporto: il mitico Intrepido, una barca con oltre 100 anni di navigazione. Laura, sempre a bordo dell'Intrepido, si dedicherà con passione al servizio fotografico della giornata.

La prima bella sorpresa sono le magliette Est Garda Vela, da indossare subito: siamo già una squadra!!

La vita in barca a vela è uno stupefacente paradigma dell'organizzazione aziendale:

- siamo un gruppo con un obiettivo comune;
- i nostri sforzi si traducono e si valorizzano solo nel buon risultato finale;

- i ruoli sono ben definiti e scelti in base alle competenze;
  - è però essenziale che ognuno svolga bene il proprio: anche la manovra più semplice deve essere eseguita nel modo giusto e al momento giusto;
  - la comunicazione è importante;
  - il divertimento è pure importante
- .... e la lista potrebbe continuare.

Partiamo quindi a bordo dei due Asso e veleggiando veleggiando si arriva a Bogliaco, dove a tavola il gruppo di consolida definitivamente.

Durante il ritorno a Torri un bel venticello fa aumentare la velocità del divertimento: tra virate, strambate, recupero di uomo a mare, manovre ai trapezi, cazza la volante, lascia il fiocco...

Oggi la natura, la tecnica e le persone si sono uniti in un connubio che si dovrebbe ricercare più spesso anche nella vita aziendale e privata; rimane la voglia di tornare, ed è già una promessa.

Grazie per tutto a Mimmo e allo staff di Est Garda Vela: ci vediamo l'anno prossimo!



## FEDERMANAGER VICENZA

Associazione Dirigenti Aziende Industriali di Vicenza

Via Lussemburgo, 21 – 36100 VICENZA  
Tel. 0444 320922 - Fax 0444 323016

e-mail: [segreteria@federmanager.vi.it](mailto:segreteria@federmanager.vi.it)  
sito: [www.vicenza.federmanager.it](http://www.vicenza.federmanager.it)

## orario uffici

tutti i giorni dal lunedì al sabato 8:30/12:30

## QUOTE ASSOCIATIVE 2014

Dirigenti in servizio **euro 230,00** – Dirigenti in pensione **euro 120,00**  
Quadri **euro 150,00** – Quota speciale **euro 50,00** per il coniuge superstite

È possibile effettuare il versamento con le seguenti modalità:

- bonifico bancario su Banca Popolare di Vicenza: **IBAN IT 24 A 05728 11801 017570006924**
- bonifico bancario su Unicredit Spa: **IBAN IT 17 P 02008 11897 000009563547**
- bollettino di c/c postale n. **14754360** intestato a Federmanager Vicenza, via Lussemburgo 21, 36100 Vicenza

## In formazione: «Manager senza maschera»

GIOVEDÌ 20 NOVEMBRE 2014 - ore 19:30

presso la Trattoria "Caissa" a Marostica, Corso Mazzini, 104 - Tel: 0424/472393

Ve lo diciamo subito: parleremo di **CUORE, TESTA, PANCIA E GAMBE**.

Faremo esercizi live, e vi faremo vedere come – inevitabilmente – ciascuno di noi, ciascuno di voi, porta completamente sé stesso in ogni cosa che fa.

Le aziende sono come le famiglie in cui possiamo riconoscere chi "fa la mamma", chi "fa il papà", chi fa "il bambino". Capiremo come questo possa aiutarci a sorridere

delle nostre "allegorie" e farne un potente mezzo per dare all' "universo azienda" la luce che si merita e a voi... lo stesso.

## Obiettivi

Toccheremo con mano temi sicuramente già sentiti, portando a casa almeno **UNA BUONA DECISIONE** che potrà aprire strade nuove, di immediata gestione. A ciascuno il suo MIX. Decisione, apertura mentale,

coraggio, miglioramento, creatività, fiducia, "sognitudine", pragmatismo, emozione...

## Menù della serata

è una cena dove il digestivo... non è amaro.

## Suggerimenti

Il **vero manager** è colui che trasmette emozioni. Accendi la tua curiosità.

**Sformatrice: MICHELA EPIFANI**

Un pranzo di Natale...  
un po' speciale

Il prossimo 13 dicembre ci troveremo in un posto un po' particolare: la sala del ristorante dell'Istituto Professionale Alberghiero San Gaetano a Vicenza.

Saranno gli allievi del 3° anno, guidati dai loro insegnanti, a "cucinare per noi" utilizzando materie prime locali di prima qualità e lavorando con passione. Coinvolgeremo gli studenti cuochi che prepareranno e cureranno la presentazione delle pietanze e gli studenti camerieri che predisporranno la mise en place, distribuiranno le portate e illustreranno le caratteristiche specifiche di cibi e bevande (per ogni piatto il vino adatto). Daremo modo a questi studenti di fare esperienza e dimostrare l'alto livello professionale raggiunto.

**Daremo fiducia a ragazzi seri, impegnati in un settore fondamentale per la nostra economia, quale quello enogastronomico, sperando che questi ragazzi abbiano in futuro le migliori opportunità.**

E saremo senz'altro soddisfatti!!!. Parola di chi li ha già testati!

Per alternare, quest'anno ci troveremo per pranzo così andiamo incontro anche a chi viene da lontano e non dovrà affrontare spostamenti con il buio e forse il ...gelo.

**Sabato 13 dicembre - ore 12:30**

Casa San Giovanni, Via Mora 43 a Vicenza  
(un centinaio di metri più avanti dell'Istituto San Gaetano)

Ampio parcheggio.

Il pranzo è aperto agli associati, ai coniugi, parenti e amici.

Iscrivetevi telefonando in segreteria



**ADHOC** Interventi Manageriali, è una società cooperativa che si occupa di Temporary Management. I soci sono Manager con una vasta esperienza maturata nelle aziende a tutti i livelli.

**ADHOC** con una formula innovativa, offre alle Imprese che necessitano di competenze un portafoglio di professionalità che spazia in ogni campo aziendale.

La Cooperativa è aperta ai colleghi in attivi-

tà, inoccupati e pensionati che possiedano solide competenze e background lavorativo. Carlo Perini, coordinatore di ADHOC per il Veneto è ogni **giovedì dalle 10.00 alle 12.00** c/o la sede di Federmanager Vicenza a disposizione di tutti i soci e di chiunque abbia bisogno di informazioni e chiarimenti.

Carlo Perini cell: 3356469983 [perini.adhoc@gmail.com](mailto:perini.adhoc@gmail.com) - [www.adhoc-manager.it](http://www.adhoc-manager.it)



Dal 1° settembre la Signora Gallo, che fornisce assistenza per il FASI e ASSIDAI presso la sede di Federmanager Vicenza via Lussemburgo 21, riceverà gli assistiti **il solamente il martedì e giovedì su appuntamento.**



Praesidium offre un valido supporto assicurativo per gli iscritti Federmanager. Per maggiori informazioni sulle coperture dei rischi professionali, salute e vita privata potrete incontrare il Dr Francesco Matano il **14 novembre** e **12 dicembre dalle ore 10:00 alle ore 12:30.**

**È necessario fissare un appuntamento almeno il giorno prima.**

## Visite culturali

**15 NOVEMBRE-** pomeriggio ore 16:30, visita mostra a Palazzo Zabarella-Padova dedicata a Vittorio Corcos: una mostra che prosegue l'esplorazione della pittura dell'ottocento, dopo la mostra su De Nittis. La nostra guida sarà come sempre, la signora Wilma Barbieri.

**20 NOVEMBRE** - ore 18:00 presso il Centro Produttività Veneto. Il dr. Dalle Carbonare terrà un incontro su: "Novità in tema di terapia dell'osteoporosi. La vitamina" d": la

panacea degli anni 2000...

**RICORDIAMO CHE PROSSIMAMENTE VISITEREMO LA NUOVA MOSTRA IN BASILICA: "Van Gogh e Tutankhamen"**, chi fosse interessato a partecipare può prenotarsi presso la nostra sede. Le date previste sono le seguenti:  
24 gennaio 2015 - ore 16:00  
7 febbraio 2015 - ore 16:00  
7 marzo 2015 - ore 16:00

# PER GLI ISCRITTI A FEDERMANAGER

## CONVENZIONE PER CURE ODONTOIATRICHE

### STUDIO DOTT. CARLO CASATO



#### SERVIZI

Odontoiatria Estetica  
Implantologia Osteointegrata  
Computer Assistita  
Parodontologia  
Gnatologia  
Ortodonzia  
Consulenza Medico-Legale  
Cura del Russamento  
e delle Apnee notturne

#### VERONA

Via L. Pancaldo, 76  
Tel 045 810 17 10

#### MANTOVA

Via G. Acerbi, 27  
Tel 0376 36 25 15

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

**Convenzione diretta Fondo ASSIDAI FINANZIAMENTO a TASSO ZERO per 12 mesi**

L'accordo prevede per gli ASSOCIATI FEDERMANAGER e per i loro FAMIGLIARI, anche se non iscritti, il mantenimento del tariffario FASI scontato rispetto al tariffario dello studio, con visita odontoiatrica gratuita e all'accettazione delle cure, se necessarie, un'igiene professionale gratuita. Le pratiche per il RIMBORSO FASI verranno compilate dallo studio.

# L'industria dell'alluminio nel mondo

## Parte prima

A cura del nostro associato **Renato Morea** – *Federmanager Tv&BI*

**L'**alluminio è uno degli elementi più diffusi in natura (ca.8 %), stabilmente legato nei composti, dai quali la separazione è risultata molto difficile data l'affinità con l'ossigeno cui si lega facilmente.

Essendo relativamente recente la sua individuazione, avvenuta soltanto nel 1808 ad opera del chimico inglese Humphrey Davy che gli diede il nome, l'alluminio rappresenta il metallo nuovo del secolo XX.

A differenza infatti del rame ritrovato allo stato nascente e del ferro, entrambi conosciuti e utilizzati sin dai primordi della civiltà umana, l'alluminio è stato isolato in laboratorio per via chimica soltanto nel 1825 dal danese H.C. Oersted, ottenendo però quantitativi molto esigui.

Utilizzando la nuova tecnica del procedimento elettrolitico, basata sulla dissociazione in ioni della sostanza disciolta in un mezzo conduttore e la loro neutralizzazione al passaggio della corrente continua, nel 1854 il francese Henry Sainte-Claire Deville ha aperto la strada alla produzione di alluminio metallo basata sull'elettrolisi, come ancora attualmente avviene.

La produzione industriale è iniziata negli ultimi anni del secolo dopo che nel 1886 lo statunitense C.H. Hall ed il francese Paul Heroult, lavorando in modo indipendente, hanno brevettato con il loro nome il processo della elettrolisi dell'allumina ( $Al_2O_3$ :ossido di alluminio calcinato) disciolta in sali fusi di criolite ( $Na_3AlF_6$ : fluoruro doppio di sodio e alluminio).

Le peculiari caratteristiche chimico-fisiche che lo distinguono e ne hanno favorito in breve tempo la utilizzazione, sono rappresentate: dalla particolare leggerezza, dall'ottima conducibilità elettrica e termica, da un punto di fusione non molto elevato, da una buona lavorabilità, dal buon comportamento agli agenti atmosferici per l'autopassivazione che ne protegge la superficie non-



ché dalla possibilità di acquisire buone caratteristiche meccaniche mediante alligazione con altri metalli seguita da successivo trattamento termico o da semplice incrudimento.

Sfruttando queste caratteristiche l'alluminio ha trovato in breve tempo largo impiego in molti campi di utilizzazione: civile, industriale e commerciale.

Tipiche utilizzazioni sono quelle effettuate nel settore navale, nella costruzione dei mezzi di trasporto terrestre ed aereo, nel settore edile, nella componentistica di molti strumenti e apparecchi per tanti diversi impieghi, nella realizzazione sempre più diffusa dei sistemi di imballaggio, nei fili e cavi per il trasferimento dell'energia elettrica e in molti altri usi ancora.

Nel settore chimico viene utilizzato per la costruzione degli impianti, serbatoi e rivestimento delle tubazioni, in quello sanitario l'alluminio ha trovato applicazione per la realizzazione delle apparecchiature medicali e nell'arredo ospedaliero mentre nell'industria farmaceutica è presente nella realizzazione di conte-

nitore di prodotti ed in particolare dei blister.

### **La produzione del metallo grezzo**

La sequenza del ciclo di produzione industriale dell'alluminio si articola in più fasi: dalla lavorazione nelle miniere fino alla elettrolisi e alla preparazione dei differenti formati grezzi occorrenti per la trasformazione nei semilavorati destinati ai diversi impieghi:

- la prima fase è costituita dalla estrazione del minerale (la bauxite) che dai giacimenti situati in vaste aree generalmente a cielo aperto, dopo trattamento di frantumazione e lavaggio viene trasferito agli stabilimenti della lavorazione successiva;
- la seconda fase riguarda il processo chimico di separazione dell'ossido di alluminio dagli altri ossidi che vengono scartati come fanghi;
- la terza fase si basa sul processo di elettrolisi e la preparazione dei formati: pani per colata, placche da laminazione, billette da estrusione e vergella per fili.

Ciascuna di queste fasi viene svolta con l'impiego di appositi impianti in distinti stabilimenti, ubicati in tante diverse zone dei cinque continenti.

L'intero processo richiede l'impiego di 4 kg di bauxite, da cui si ottengono i 2 kg di allumina necessari per la produzione di 1 kg di alluminio.

L'alluminio prodotto con questo procedimento partendo dal minerale viene chiamato "alluminio primario" per distinguerlo da quello cosiddetto "secondario", derivante dal recupero e rifusione del rottame.

Il globale quantitativo mondiale della produzione annua di alluminio primario ha avuto così un intenso sviluppo, particolarmente dopo la seconda guerra mondiale, quando partendo da un valore complessivo di 1.755.000 tonnellate del 1950 ha più che triplicato in dieci anni la produzione raggiungendo nel 1960 quasi 6,5 milioni di tonnellate/anno.

L'aumento della produzione annua è continuato al ritmo di 4-5 milioni di tonnellate ogni 10 anni, salvo che nella decade 1980/90, sino a raggiungere nel 2000 il valore di 24,4 milioni di tonnellate/anno. Nella prima decade degli anni 2000 si è registrato un incremento di ben 16,8 milioni di tonnellate/anno portando la produzione mondiale a superare il valore di 41,2 milioni di tonnellate nel 2010 ed a quasi raddoppiarla nel 2013 ad oltre 47 milioni di tonnellate/anno.

Il fortissimo aumento della produzione in quest'ultimo periodo è derivato da quello della Cina che, mentre diminuivano le produzioni in USA e in molti Paesi del continente europeo a causa della incidenza dell'elevato costo dell'energia elettrica, tra il 2000 e il 2013 ha aumentato la sua produzione da 2,8 a 21,5 milioni di tonnellate/anno, diventando il primo produttore mondiale di alluminio primario.

## A) - Processi e Impianti di produzione dell'alluminio primario

### 1. Estrazione della bauxite

La bauxite (che prende il nome da Les Baux, in Provenza, dove nel 1821 è stata scoperta dal francese P.Berthier ed ha avuto inizio la sua estrazione) è un minerale di natura sedimentaria che si trova in molte zone della terra soggette ad alte temperature e piogge insistenti ed è composta da un miscuglio di idrati di alluminio accompagnati da idrossidi di ferro e di silicio.

Essa contiene la più alta concentrazione di alluminio (ca. 55%) tra i molti composti diffusi sulla terra (leucite, nefelina) e per questo viene preferita nella produzione dell'alluminio, data la maggior resa nel processo di separazione dalle impurità.

La sua estrazione avviene a cielo aperto da estesi giacimenti situati particolarmente in Australia (27%), Cina (18%), Brasile (12%), Indonesia (11%), India (7%), Guinea (7%) ed altri minori che nel 2011 hanno fornito l'82% del totale quantitativo mondiale complessivamente raggiunto, pari a 257 milioni di tonnellate.

Le operazioni comprendono lo scavo, la frantumazione e il lavaggio per la separazione delle frazioni organiche, quindi il carico sui mezzi per il trasporto via terra o via mare agli stabilimenti della successiva fase di lavorazione.

La notevole incidenza dei costi di movimentazione, trasporto e stoccaggio della bauxite sul prodotto finale rende economicamente vantaggioso installare lo stabilimento per il trattamento successivo del minerale in vicinanza del giacimento di estrazione della bauxite.

### 2. Produzione

#### della allumina ( $Al_2O_3$ ) calcinata

L'ossido di alluminio viene ottenuto industrialmente dalla bauxite mediante il processo chimico Bayer (dal nome dell'inventore).

Con tale processo la bauxite viene attaccata in autoclave, a 250°C da una soluzione di soda caustica a 40°BE' ottenendo alluminato di soda solubile e residui insolubili (detti fanghi rossi) che vengono separati per decantazione. La soluzione di alluminato sodico, dopo decomposizione e raffreddamento, viene sottoposta a diluizione e per idrolisi precipita allumina idratata cristallina. Questa viene separata per filtrazione e calcinata a 1200°C per essere, dopo raffreddamento, insilata nei silos di stoccaggio.

Da questi l'allumina viene prelevata ed inviata, via terra mediante ferrocisterne o via mare con navi chiamate alluminiere, agli stabilimenti di produzione dell'alluminio metallo che in molti casi sono ubicati molto lontano.

L'impianto di produzione dell'allumina calcinata richiede per lo svolgimento del processo ca. 2 kg di bauxite per kg di allumina prodotta, oltre a 0,15 kg di

soluzione di soda 40°Bè, 0,25 kg di olio combustibile e 0,8 kwh di energia elettrica.

La produzione di allumina realizzata nel mondo con questo processo è complessivamente ammontata nel 2011 a 91.600.000 di tonnellate.

### 3. Produzione elettrolitica dell'alluminio primario

Il processo di produzione, chiamato "elettrolisi in sali fusi", si effettua impiegando la cella elettrolitica costituita dalle due parti:

- la parte anodica, composta da più elettrodi di carbone (coke di petrolio impastato con pece di catrame) formati in blocchi calcinati fuori del contatto dell'aria e collegati alla barra della corrente elettrica continua di alimentazione;
- la parte catodica, formata anch'essa da blocchi carboniosi (antracite impastata con pece) disposti a rivestimento del bacino della vasca per resistere all'aggressione chimica della miscela di sali fusi in cui viene disciolta l'allumina.

Tale miscela, detta anche "bagno", è composta da fluoruro di sodio e alluminio (criolite) con aggiunte minori di fluoruri di Ca e Mg ed è mantenuta a una temperatura di circa 950°C per la resistenza elettrica della soluzione attraversata dalla corrente elettrica.

Al passaggio della corrente nella distanza interpolare della cella, gli ioni ossigeno e alluminio originati dalla dissociazione dell'allumina migrano agli elettrodi ma mentre l'alluminio si deposita al catodo sul fondo della vasca, per la sua maggiore densità (2,7 kg/dmc) rispetto all'elettrolita (2,4 kg/dmc), formando uno strato liquido che assume la funzione di catodo, l'ossigeno si scarica all'anodo reagendo con il carbone per formare CO e CO<sub>2</sub> allo stato gassoso.

Per questo durante l'elettrolisi l'anodo si consuma e deve essere periodicamente sostituito mentre l'allumina viene aggiunta all'elettrolita in modo da reintegrarne la concentrazione, evitando così l'insorgenza del repentino aumento della tensione di marcia e dell'aumento del consumo di energia.

I gas all'uscita dalle celle sono composti prevalentemente da CO<sub>2</sub> con piccole quantità di fluoruri allo stato gassoso o particolato, diluiti con aria. Questi gas vengono evacuati per aspirazione con apposite condotte che li convogliano all'impianto di depurazione.

In questo impianto i fluoruri vengono abbattuti per lavaggio con soluzione sodica o per adsorbimento in controcorrente con allumina in polvere che rientra in ciclo, cosicché lo scarico dei gas all'atmosfera risulta praticamente esente da prodotti inquinanti.

Lo svolgimento del processo prevede, per ogni kg di alluminio prodotto, un consumo di allumina (ca. 2 kg) e di carbone anodico (ca. 0,5 kg), la integrazione dei sali fluorurati (ca. 0,05 kg) e soprattutto un assorbimento molto elevato di energia elettrica in corrente continua (ca. 15 kwh complessivi).

L'impianto di elettrolisi è formato da una o più linee di celle elettrolitiche disposte in serie in capannoni lunghi alcune centinaia di metri, oltre agli impianti di servizio per la produzione degli anodi di carbone e per la colata del metallo prodotto nei formati destinati alle seconde lavorazioni.

Esso viene alimentato con energia elettrica di origine idraulica, termica o nucleare, generata in apposita centrale situata quanto più possibile vicina allo stabilimento di produzione alluminio, allo scopo di ridurre al minimo le perdite per la trasmissione delle rilevanti quantità di energia elettrica richieste dal processo.

Nello stabilimento di elettrolisi, la corrente alternata utilizzata viene trasformata e convertita in corrente continua dalla Centrale di conversione mediante apparecchiature a diodi di silicio controllati, in modo da mantenere l'intensità della corrente ad un valore costante. La linea di conduttori in corrente continua (che negli impianti più moderni arriva fino a 300.000 A) alimenta una dopo l'altra le celle di elettrolisi collegate in serie nell'impianto di produzione. Il numero di celle di ogni linea supera il centinaio di unità per cui, essendo la differenza di potenziale di ogni cella compresa tra 4 e 4,5 Volt, la tensione totale ai capi della linea di celle raggiunge i 600 Volt e più.

Come si è detto il processo di elettrolisi è continuo nelle 24 ore e per questo richiede il rifornimento della allumina che viene disciolta nel bagno criolitico fuso e così pure il reintegro del carbone anodico. Questi rifornimenti avvengono invece in modo discontinuo utilizzando apposite attrezzature che ciclicamente provvedono ad alimentare la serie di celle installate.

Il processo elettrolitico richiede inoltre la somministrazione di una notevole quantità di energia elettrica e per tale motivo l'industria dell'alluminio primario rientra nella categoria delle industrie ad alto consumo di energia elettrica, chiamate "energivore".

Si deve considerare infatti che uno stabilimento comprende una o più linee di taglia media (100.000 t/a di alluminio primario) ciascuna delle quali impegna una potenza pari a quella di una centrale elettrica di 175 MW.

L'energia occorrente al processo di elettrolisi era nei primi tempi di origine idroelettrica e per questo i primi impianti erano collocati in zone prossime ai bacini e alle centrali idrauliche ma, con l'aumento del numero degli impianti produttivi, si è esteso l'impiego di energia termoelettrica e più recentemente nucleare.

Fattore importante per l'economia della produzione è risultato il costo dell'energia elettrica: il più favorevole è oggi ancora quello dell'energia idroelettrica per cui sono avvantaggiati Paesi come il Canada, la Norvegia e la Russia che dispongono di grandi riserve di questo tipo di energia.

L'alluminio allo stato liquido ottenuto dal processo continuo di elettrolisi viene estratto dalla cella a giorni alterni, mediante aspirazione sotto vuoto, e trasportato con siviere, rivestite di materiale refrattario, ai forni di fonderia. Da questi, dopo trattamento di scorificazione e affinazione, viene colato in formati diversi con procedimenti e attrezzature partico-

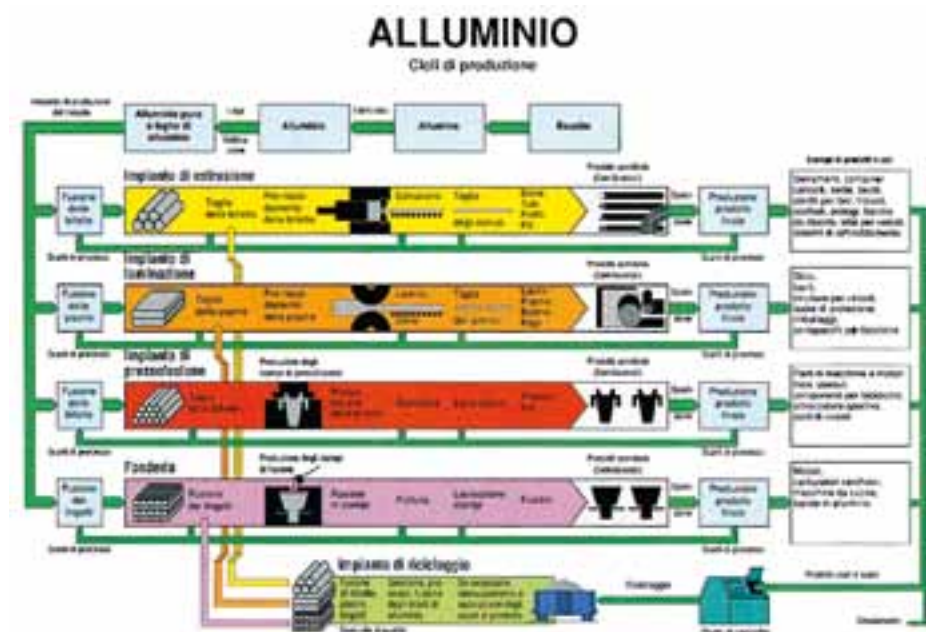
lari costituite da appositi contenitori fissi o mobili, raffreddati con acqua, nei quali avviene la solidificazione per scambio termico attraverso la superficie.

Le attrezzature di colata differiscono a seconda del tipo di prodotto, così si distinguono:

- lingottiere per "pani" di alluminio (20kg) o leghe (4kg) da fonderia, disposte trasversalmente in serie su una catena cingolata mobile e raffreddate nella superficie inferiore per immersione in una vasca a circolazione d'acqua;
- lingottiere per "billette" e "placche" in colata verticale discontinua, formate ciascuna da una cornice internamente cava per la circolazione dell'acqua di raffreddamento e da un fondello mobile che in partenza chiude il fondo della lingottiera e poi viene abbassato a mano a mano che il metallo versato solidifica. Si forma così la barra a sezione circolare o rettangolare che completa il raffreddamento, assieme alle altre colate nelle lingottiere montate sulla stessa attrezzatura, per immersione nella sottostante vasca piena d'acqua la cui profondità determina la lunghezza, compresa tra 4 e 7 metri, delle billette o placche.

Si ottengono prodotti, definiti grezzi, in differenti formati e differenti composizioni per alligazione con altri metalli, destinati alle successive fasi di trasformazione metallurgica per ottenere i prodotti cosiddetti semilavorati, impiegati nei vari settori di utilizzo.

*segue nel prossimo numero*



# Start-up innovative: caratteristiche generali e aspetti fiscali

I dati di partenza sono sorprendenti! In soli sei mesi – quelli a cavallo tra la fine del 2013 e l'inizio del 2014 – in Italia sono nate circa 700 start-up innovative. Lo affermano i dati del Registro Imprese di Infocamere che solo al 17 marzo 2014 contavano quasi 1.800 start-up costituite (1.792 imprese) e 20 incubatori. Ciò attesta l'effervescenza di un settore "nato" con il decreto Sviluppo Bis – Decreto Crescita 2.0 (D.L. n. 179/2012) con il quale lo Stato ha adottato una normativa per lo sviluppo e la crescita del Paese, poi seguito da ulteriori decreti, incentivi e regolamenti. Guardando alla mappatura territoriale, la Regione in cui è presente il maggior numero di start up si conferma la Lombardia – Milano è capoluogo delle società innovative – con 355 imprese innovative, seguita dall'Emilia Romagna, dal Lazio e dal Veneto; fanalini di coda la Val d'Aosta e la Calabria. La start-up innovativa, per definizione di legge, è una società di capitali di diritto italiano, costituita anche in forma cooperativa o società europea avente sede fiscale in Italia, che risponde a determinati requisiti e ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Deve trattarsi di una società nuova o già costituita che svolge attività d'impresa da non più di 48 mesi dalla data di presentazione della domanda, con sede principale dei propri affari e interessi in Italia. Per le società già costituite, la qualifica di start-up innovativa viene acquisita con il deposito, presso il registro imprese, di una dichiarazione attestante il possesso dei suddetti requisiti. L'obiettivo primario sotteso al Decreto Crescita 2.0 è quello di contribuire allo sviluppo di nuova cultura imprenditoriale, alla creazione di un contesto maggiormente favorevole

all'innovazione, aumentare la capacità attrattiva del nostro Paese nei confronti di talenti, imprese innovative e capitali esteri, oltre che, indirettamente, favorire la crescita occupazionale, soprattutto giovanile. Difatti, a tal fine, come dettagliatamente chiarito dalla circolare n. 16/E/2014 dell'Agenzia delle Entrate, previa obbligatoria iscrizione nell'apposita sezione speciale del Registro delle Imprese riservata alle start-up innovative, le imprese innovative possono godere dei seguenti vantaggi:

1. abbattimento degli oneri per l'avvio d'impresa, esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per l'iscrizione nel Registro delle Imprese nonché dal pagamento del diritto annuale dovuto alle Camere di Commercio;
2. disciplina più favorevole e agevole in materia di lavoro;
3. credito d'imposta del 35% – fino a 200.000 euro annui per impresa – per le assunzioni di personale altamente qualificato (es. dottorandi);
4. deduzioni e detrazioni fiscali per gli investitori.

In merito all'ultimo punto, la circolare n. 16 dell'11.06.2014 dell'Agenzia delle Entrate ha definito la platea dei soggetti Irpef che possono beneficiare della de-

trazione d'imposta: si è precisato che, oltre ai soci delle società in nome collettivo e in accomandita semplice, possono usufruire della detrazione del 19% degli investimenti nelle start-up innovative anche le società semplici, le società equiparate a quelle di persone e le imprese familiari. Agevolazioni ulteriori, con una detrazione che sale al 25%, sono previste per gli investimenti nelle start-up innovative a vocazione sociale e in quelle che sviluppano e commercializzano solo prodotti o servizi innovativi ad alto valore innovativo in ambito energetico. Il limite massimo di 500.000 euro per periodo d'imposta su cui calcolare la detrazione Irpef riguarda la somma investita nel capitale sociale di una o più startup innovative. La circolare fa il punto anche sulle deduzioni degli investimenti: i soggetti passivi dell'imposta sul reddito delle società (Ires) possono beneficiare della deduzione del 20% degli investimenti nelle start up innovative, per una somma non superiore a 1.800.000 euro per ogni periodo di imposta. La deduzione sale al 27% per gli investimenti nelle start-up innovative a vocazione sociale e in quelle di soli prodotti innovativi. Il documento di prassi ribadisce che alle start-up innovative non si applica la disciplina fiscale prevista per le società di comodo, cosicché, per tutto il periodo in cui una società ha i requisiti per qualificarsi come start-up innovativa, essa non è tenuta a fare il test di operatività. Le start-up sembrano destinate a rappresentare la scommessa di oggi, una finestra importante per esporre il Paese agli effetti più positivi della globalizzazione; anche sul piano dei processi competitivi e dell'impatto sulle imprese consolidate, un elevato tasso di start-up accresce la differenziazione dell'offerta, migliora la creatività, spinge l'efficienza e la produttività delle imprese esistenti.



# Attualità.

## Nuovi limiti al Modello F24 cartaceo



L'art. 11, co. 2, del D.L. 24.4.2014, n. 66, convertito dalla L. 23.6.2014, n. 89 ha previsto ulteriori limiti alle modalità di presentazione dei modelli F24 cartacei, alla luce dei chiarimenti forniti dall'Agenzia delle Entrate con la circ. n. 27 del 19.9.2014. In pratica, a decorrere dai modelli presentati dal 1° ottobre 2014, vengono estesi gli obblighi di presentazione telematica, mediante i servizi telematici messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate, dalle Banche, dalle Poste o dagli Agenti della Riscossione, soprattutto nei confronti dei contribuenti non titolari di partita IVA, in relazione ai modelli F24:

- a saldo zero;
  - con saldo a debito, ma con compensazioni;
  - con saldo a debito superiore a 1.000,00 euro, senza compensazioni.
- L'Agenzia delle Entrate ha però:
- individuato alcune ipotesi in cui non sono applicabili i nuovi obblighi di presentazione telematica;
  - stabilito un "regime transitorio", fino alla fine del 2014, in relazione ai versamenti rateizzati in corso.

**Le politiche di contrasto all'elusione fiscale internazionale nella UE**

Si è svolto il 27 marzo 2014, a Bruxel-

les, il CFE Forum 2014 "Policies for a sustainable tax future", importante occasione di dibattito sui principali orientamenti internazionali in tema di erosione della base imponibile per effetto del profit shifting. L'OCSE, nella sua attività di contrasto all'elusione e all'evasione fiscale internazionale, ha pubblicato il 19 luglio 2013 il documento "Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting" che identifica quindici specifiche azioni dirette a fornire ai Governi gli strumenti, nazionali ed internazionali, necessari per contrastare il fenomeno dell'erosione della base imponibile mediante il profit shifting, strategia tributaria adottata da quelle multinazionali che spostano i loro redditi negli Stati dove vige il regime fiscale più vantaggioso, eludendo il fisco nazionale. In particolare, l'interazione tra ordinamenti fiscali ha determinato situazioni di "sovrapposizione" nell'esercizio dei diritti da parte dei contribuenti, con conseguenti rischi di doppia imposizione. Fondamentali, dunque, a livello internazionale, azioni di contrasto alle pratiche cd. "di pianificazione fiscale aggressiva", insieme ad un coordinamento tra le normative interne degli Stati, quale principale strumento di contrasto al fenomeno dell'erosione della base imponibile e del

profit shifting. Ciò premesso, l'OCSE ha valutato e proposto una serie di meccanismi di contrasto, tra cui:

- attuazione di un sistema di scambio automatico di informazioni tra Amministrazioni finanziarie;
- implementazione di norme interne, comunitarie e internazionali (e.g., modifica dei trattati contro le doppie imposizioni) di contrasto alle *hybrid loan structures*;
- implementazione di disposizioni interne, comunitarie e internazionali di contrasto alla doppia imposizione e alla cd. "doppia non-imposizione".

Fondamentale per la realizzazione di tali obiettivi è la definizione del concetto di abuso del diritto, il quale è stato oggetto di numerose pronunce da parte della Corte di Giustizia delle Comunità europee.

Dall'analisi di alcune pronunce giurisprudenziali dominanti, tra i quali i famosi casi Cadbury Schweppes e Barbier, si evince che il criterio principale per identificare un'operazione elusiva è la cd. sostanza economica, per identificare la quale, sulla base dei principi di parte della giurisprudenza comunitaria, non basta che l'operazione abbia determinato un minore gettito d'imposta, ma deve essere evidenziata la portata elusiva dell'operazione e l'assenza di finalità economica. Altro tema emergente è quello degli *hybrid mismatch arrangements*, ossia dei possibili arbitraggi posti in essere sfruttando le differenze di trattamento fiscale degli strumenti finanziari e delle entità nelle giurisdizioni coinvolte che vede sempre quale principale "arma" di contrasto il coordinamento delle norme tra gli Stati, che renderebbe tali operazioni fiscalmente neutrali. Su altro versante, anche la Guardia di Finanza ha implementato azioni di contrasto con particolare riguardo a:

- il trasferimento di residenza da parte di cittadini italiani in Stati a regime fiscale privilegiato;
- la residenza delle società e i fenomeni di cd. "esterovestizione";
- le transazioni intercompany e la de-

terminazione dei prezzi di trasferimento.

Relativamente al *transfer pricing* – politiche di trasferimento dei prezzi per l'acquisto di beni e servizi che vengono poste in essere nell'ambito di uno stesso gruppo societario fra le imprese che ne fanno parte – e agli oneri documentali, occorre garantire uniformità negli approcci. A tal proposito, discrepanze sono state analizzate tra il *TP Manual* delle Nazioni Unite e le OECD TP Guidelines (si tratta dei due documenti essenziali di riferimento a livello internazionale per la determinazione del transfer price e delle politiche di contrasto ai relativi abusi), discrepanze che potrebbe causare dispute tra Stati che eventualmente si ispirassero all'uno piuttosto che all'altro documento con conseguenti fenomeni di doppia imposizione (o doppia non imposizione).

Portata alla ribalta anche la tematica dei c.d. intangibles (beni immateriali in senso lato), in quanto l'allocatione del valore tra imprese dello stesso gruppo non può prescindere da una chiara identificazione dei beni immateriali oggetto

di transazione. Alla luce delle crescenti pressioni da parte dei Paesi cd. "BRICS" – ad alto potenziale economico quali Brasile, Russia, India e Cina – è stata rilevata la necessità di allocare e valorizzare anche gli intangibili di produzione, tra cui i location saving (risparmio dei costi realizzato da una multinazionale quando trasferisce impianti da un regime ad alto costo ad uno a basso costo) fortemente richiesti da alcune economie emergenti, tra cui Cina e Brasile.

Lo Stato di Andorra aderisce alla Dichiarazione sullo scambio automatico di informazioni fiscali Andorra è il 48° Stato firmatario della dichiarazione dell'OCSE che obbliga i Paesi alla rimozione del segreto bancario ai fini fiscali. La decisione di Andorra del 16 giugno di aderire alla "Dichiarazione sullo scambio automatico di informazioni in materia fiscale" obbliga ad implementare un nuovo e unico standard globale per lo scambio automatico di informazioni, in fase di sviluppo presso i paesi dell'OCSE.

La Dichiarazione è stata approvata durante la riunione annuale del Consiglio

dell'OCSE tenuta a Parigi da tutti i 34 Stati membri, insieme a Argentina, Brasile, Cina, Colombia, Costa Rica, India, Indonesia, Lettonia, Lituania, Malesia, Arabia Saudita, Singapore e Sud Africa. Con la stessa, tali Paesi si impegnano ad attuare il Common Reporting Standard, approvato dai Ministri delle finanze del G20 nel febbraio scorso che obbliga Paesi e autorità giurisdizionali ad ottenere dalle loro istituzioni tutte le informazioni finanziarie a loro disposizione al fine di consentire, annualmente, lo scambio automatico con le giurisdizioni di altri Paesi. Come dichiarato da Pascal Saint-Amans, direttore OCSE per la politica fiscale e l'amministrazione, tale adesione oltre a testimoniare i significativi progressi compiuti in Andorra, costituisce anche un primo passo utile per rivedere la politica fiscale e migliorare la trasparenza del sistema fiscale internazionale. I governi del G20 hanno incaricato il Global Forum dell'OCSE sulla trasparenza e lo scambio di informazioni a fini fiscali di monitorare e valutare l'attuazione del Common Reporting Standard.



## ***perché associarsi***

***per l'assistenza contrattuale***

***per la consulenza previdenziale***

***per la consulenza sull'assistenza sanitaria***

***per la ricerca di nuove opportunità di lavoro***

***per le convenzioni sanitarie e commerciali***

***per i programmi di aggiornamento***

***per i programmi di socializzazione***

***per le offerte assicurative***

***per un dovere di solidarietà verso i colleghi già iscritti  
che da anni tutelano gli interessi di tutta la categoria dei dirigenti***

## ***un piccolo impegno per un grande risultato***

# Risultati Questionario

a cura della **Redazione**

Il Questionario della nostra rivista si è concluso e abbiamo analizzato i risultati che potete vedere in questo numero e, nel corso dell'ultima riunione di redazione abbiamo commentato insieme gli spunti emersi.

Per prima cosa, purtroppo, si vede che le risposte sono state molto scarse (Verona ha ricevuto solo 10 risposte!), solo 423 colleghi su oltre 5000 hanno partecipato al questionario.

A questi "volenterosi" colleghi va il nostro grazie sincero!

La grande maggioranza dei colleghi che ha risposto sono pensionati e over 60 (67%). Nonostante questo, quasi la metà dei colleghi (44%) preferisce la mail come mezzo di trasmissione della rivista e circa il 60% desidera essere informato di eventi, incontri e servizi di Federmanager via mail.

Considerando che il 67% di chi rispon-

de è pensionato e over 60, significa che anche buona parte di questi colleghi utilizza la mail e ne apprezza la "rapidità". Infatti nei suggerimenti/commenti viene evidenziato il ritardo con cui la rivista arriva e la conseguente inutilità di informazioni e appuntamenti indicati e già... scaduti.

Sempre dai commenti, da un lato alcuni apprezzano la rivista così come è oggi, mentre altri ritengono che sia troppo focalizzata su racconti di viaggi, cene, partite di calcio, etc e poco su argomenti di maggior interesse professionale dei dirigenti, chiedendo che la rivista sia anche un punto di riferimento con contributi di adeguato livello in materie di interesse manageriale.

A tale proposito si nota che la "graduatoria" degli argomenti che i colleghi vorrebbero fossero trattati conferma che la richiesta di ampliare la visione della ri-

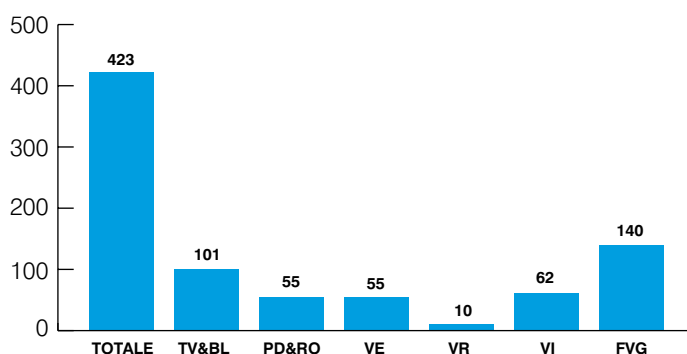
vista è condivisa. Analisi della situazione territoriale (Nord Est), Innovazione dei processi aziendali, Innovazione tecnologica (Ricerca e Sviluppo), Casi di imprese di successo, Innovazione organizzativa/gestionale sono i quattro argomenti che hanno ricevuto più consensi.

Altro aspetto interessante è che, riguardo alle materie già trattate nella rivista, quelle che riscuotono maggior interesse sono: Previdenza e assistenza sanitaria, Vita Associativa Federmanager Territoriali, Editoriale, Notizie Federmanager Nazionale.

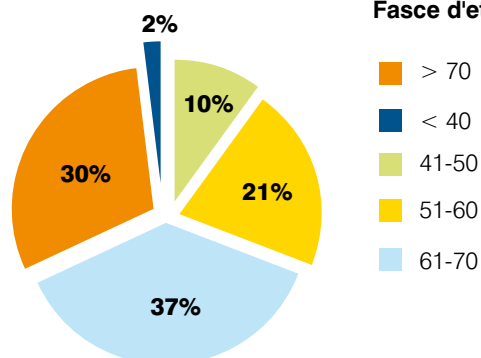
Sarà nostro impegno, come comitato di redazione della rivista, cercare di rispondere al meglio delle nostre possibilità alle sollecitazioni che i colleghi che hanno partecipato al questionario ci hanno trasmesso.

Grazie ancora a tutti i partecipanti.

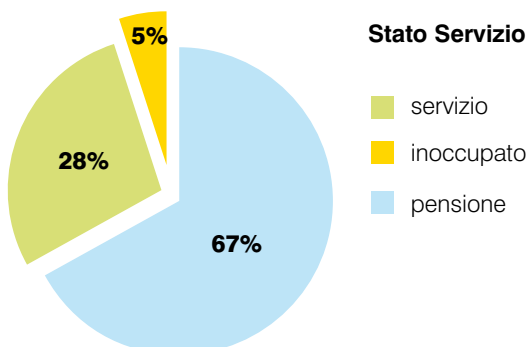
**Risposte per Associazione Territoriale**



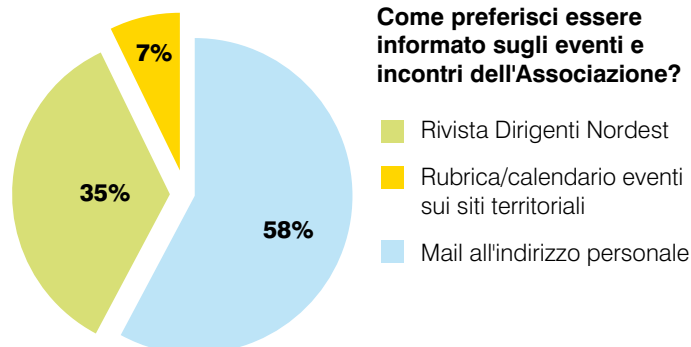
**Fasce d'età**



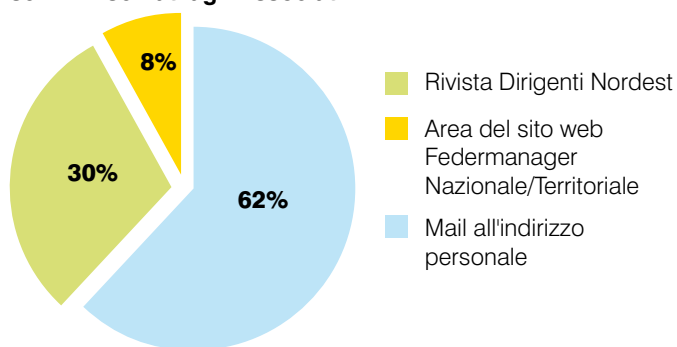
**Stato Servizio**



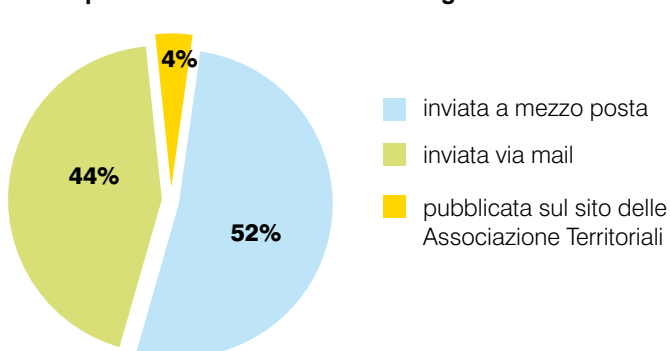
**Come preferisci essere informato sugli eventi e incontri dell'Associazione?**



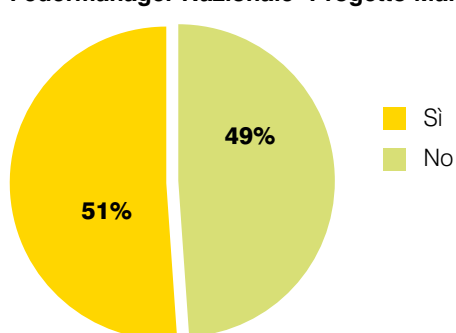
## Quale mezzo preferisci/utilizzi per conoscere i servizi riservati agli Associati?



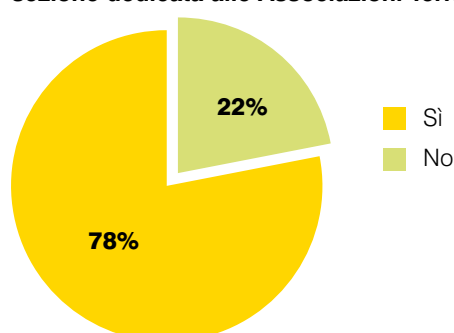
## Come preferisci ricevere la rivista Dirigenti Nordest?



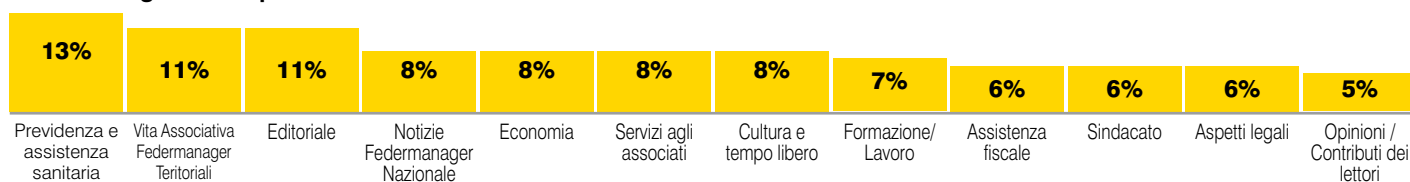
## Leggi regolarmente la rivista online di Federmanager Nazionale "Progetto Manager"?



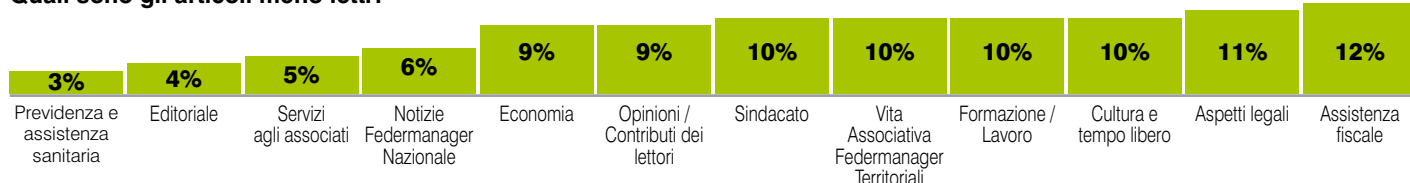
## Ritieni che in Progetto Manager, se possibile, vi sia una sezione dedicata alle Associazioni Territoriali?



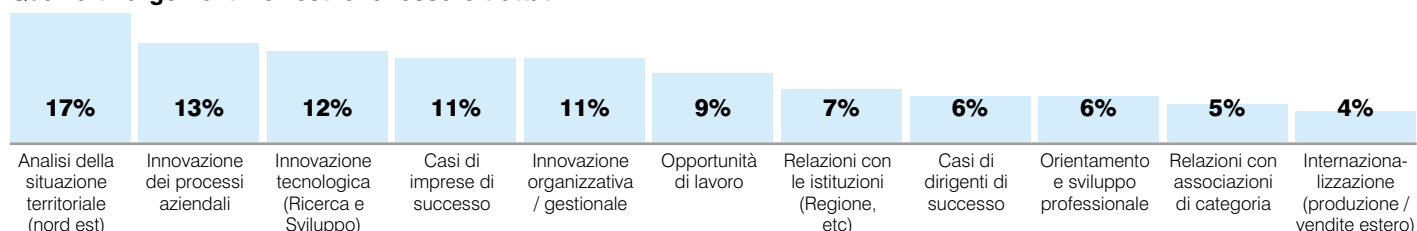
## Quali sono gli articoli più letti?



## Quali sono gli articoli meno letti?



## Quali altri argomenti vorresti che fossero trattati?



### PADOVA ROVIGO

Posizione di Federmanager su argomenti di interesse politico,economico e sociale

Siete molto bravi. Grazie. Osservatorio socio/economico Nord Est.

Non leggo regolarmente la rivista online "Progetto Manager", in quanto il mio PC non è compatibile

La rivista sembra indirizzata ai dirigenti in pensione. I reportage sulle gite fuori porta hanno il profumo stantio del dopolavoro ferroviario... ci dovrebbe essere molto più focus sui dirigenti in attività e sul lavoro dirigenziale non solo in Italia ma anche all'estero, con confronti con le associazioni di categoria (o simili)

Vedi nota al numero 4

Formato più accattivante

Le notizie sono un po' striminzite, ma va bene così dati i tempi...

Abolire resoconti delle gite

La rivista è O.K. - Trattare qualche argomento che riguardi noi pensionati

### TREVISI BELLUNO

Massima fruibilità nei tempi e modi di accesso, così da trovare conforto durante i tempi di viaggio o libero

Parlare dell'inoccupazione dei dirigenti licenziati

Per la assemblea di Federmanager Treviso&Belluno

Consegna in tempo, non in ritardo come avviene adesso

Ridurre la parte associativa (viaggi, pranzi, vacanze), che non credo interessino molto. Ma è una mia opinione.  
Aumentare gli articoli economici, sulla previdenza e sugli aspetti legali

Quindi davanti a tutto attività sindacale, poi il resto quali eventi, gare di sci, e altre che periodicamente vengono divulgate

Propongo l'invio via mail in quanto con l'attuale sistema, moltissime informazioni arrivano a tempo scaduto

Piuttosto che continuare a stampare la rivista mi limiterei a trasmettere "comunicazioni" via mail riguardanti gli argomenti scelti da ogni associato

Va bene così con implementazioni argomenti

Semplificare le notizie

Dare spazio a domanda-offerta di lavoro; dare evidenza a settori o specializzazioni più richieste dalle aziende

### VENEZIA

Segnalare eventi con molto anticipo. A causa di ritardi di spedizione informazioni tardive a posteriori non servono a nulla.

Va bene com'è

La rivista ha raggiunto un buon livello di qualità'. Bisognerebbe ora cercare di ampliare la base partecipativa stimolando la partecipazione di colleghi disposti a collaborare. In caso di successo la rivista diventerebbe un vero strumento di aggregazione dell'intero territorio.

Farne a meno ed abbassare quota socio

Trattando gli argomenti evidenziati alla domanda n. 7

Forse qualche pagina in più non farebbe male!

Dedicare alcuni numeri o parte di ogni rivista a specifici problemi di attualità per i dirigenti-manager in modo che possa essere preso come riferimento informativo/formativo da tenere nell'archivio personale.

A volte sembra molto "provinciale" e poco "faro" come dovrebbe essere una rivista di dirigenti

Ampliamento della sezione dedicata alla "domanda/offerta" di lavoro.

Aprire ai soci – su apposita rubrica – la possibilità di esprimere il proprio parere sulle iniziative del sindacato "prima" di ogni decisione – usando, se del caso, anche internet

Cercare di far scrivere dai pensionati i loro ricordi di vita sociale e lavorativa anche mediante qualche riconoscimento per il miglior lavoro (con giuria esterna!)

### VERONA

Proporre una rubrica sull'innovazione dei progetti aziendali e innovazione

Va bene così

Spesso ridondanti

### VICENZA

Dare voce di tanto in tanto a qualche imprenditore del veneto

Occuparsi di più dei dirigenti in pensione dei loro problemi ma anche della possibilità di utilizzare l'esperienza in modo attivo

Quella di marzo/aprile mi è pervenuta in ritardo

Maggiori informazioni su convenzioni sanitarie regionali

La apprezzo così com'è

Più qualità degli interventi che devono essere più brevi

La rivista va svecchiata, bisogna dare un taglio senz'altro professionale ma anche più adeguato ai tempi, alle nuove tecnologie ed ai nuovi mondi e modi del sapere. Maggior spazio deve essere dedicato all'aggiornamento dei sistemi informatici e tecnologici: fate parlare anche gli informatici aziendali

Trovo che nella rivista vengano trattate troppo le attività di tempo libero vacanze e eventi vari

Attivare la condivisione di problematiche fra i vari dirigenti (blog?)

### FRIULI VENEZIA GIULIA

Nessun commento riportato



*Camper, barca, bicicletta, cavallo, canoa, scarpon... tanti modi di viaggiare, un solo fondamento: il "Viaggio FaidaTe". Come diceva Albert (Einstein), "Io amo viaggiare, ma odio arrivare."*

*Diventate anche voi soci sostenitori della rubrica, facendo "outing" e condividendo con i colleghi le esperienze di viaggio che ritenete più interessanti o curiose. Indirizzate i Vostri scritti (e relative immagini) a [gianni.soleni@tin.it](mailto:gianni.soleni@tin.it) per la successiva pubblicazione sulla nostra rivista.*



## Andare per megaliti... (in Bretagna...)

proposto da **Gianni Soleni** – Federmanager Venezia

**È** frequente l'andare per funghi nei boschi, così come andare per rifugi sui monti, oppure l'andare per mare: ancora, c'è chi ama andare per vino, chi (come capita a Venezia...) predilige l'andar per bacari. La lista potrebbe continuare a lungo.

Meno frequente è un andare più impegnativo, se non altro per la distanza dell'oggetto, a spanne 2 mila km: si tratta dell'Andar per Megaliti in Bretagna, all'estremità nord-ovest della Francia.

Megaliti (ovvero "Grandi Pietre", ovvero monumenti composti con grandi pietre) ne possiamo trovare un po' dappertutto in giro per l'Europa e nel Mondo: pure in Italia ne esistono numerosi interessanti esempi specie (ma non solo) in Sardegna, in Puglia e in Piemonte (ma noi italiani brilliamo per NON pubblicizzare le nostre risorse turistiche). Per non citare il monumento megalitico forse più famoso, quello di Stonehenge in Inghilterra. Ma è sicuramente nella regione francese della Bretagna che esiste la concentrazione più alta al mondo di questi strani e misteriosi monumenti, testimonianze sopravvissute dell'età neolitica (dai 5 ai 3 mila anni prima di Cristo).

Esistono diversi tipi di megaliti, a seconda delle finalità che i loro costruttori si proponevano nell'erigerli: così possiamo trovarci al cospetto di **Menhir** ("pietre lunghe", innalzate in verticale, isolate o in gruppi), di **Dolmen** e **Tumuli** (grandi camere o gruppi di camere funerarie costruite con grandi tavole di pietra), che diventano "**Cairn**" quando le camere sono sommerse completamente in piccole collinette di pietre, legati

al culto dei morti e degli avi.

Naturalmente "l'andar per megaliti" non si pone l'obiettivo di visitare "tutti" i megaliti del nord-ovest francese, obiettivo impossibile ed oltretutto probabilmente monotono (come voler visitare tutto il Louvre in un colpo solo): ci si limita a visitare alcuni dei megaliti della Regione, possibilmente tra i più curiosi e particolari.

Un primo assaggio di questo fenomeno, che ci dà il benvenuto giusto al confine italo-francese, lo troviamo in realtà già ai 2.200 metri del colle del Piccolo San Bernardo, dove una cinquantina di grosse pietre formano un interessante **Cromlech** (ovvero una cerchia di numerosi menhir), purtroppo in parte nascosto dalle nevi che ancora a luglio coprono il passo ai due lati della strada. Ma è solo molto più avanti che incontriamo il primo notevole dolmen, che anzi sembra essere, a sentir "loro", il più grande di Francia (ma quanti sono "**il più**" tra i soggetti turistici francesi?... ) ed il meglio conservato d'Europa: si tratta della "**Roche-aux-Fees**" (la Roccia delle Fate) ed è situato nella campagna vicina a Rennes nella regione dell'Ille-et-Vilaine, non ancora Bretagna. Costruito circa 3mila anni prima di Cristo con pietre pesanti anche 50 tonnellate, provenienti da un giacimento distante circa 5 km (un trasporto indubbiamente impegnativo!), messe a formare un effettivamente bello ed affascinante dolmen, costruito secondo la leggenda appunto dalle fate del luogo. Luogo di visita obbligata ancora oggi per i novelli sposi locali che vogliono assicurarsi una unione duratura... (**bastasse questo...**). Entrati finalmente in Bretagna si arriva fino

al golfo di Morbihan (il famoso golfo "venetico") per cogliere con una unica "fava" ben tre "piccioni" adiacenti tra loro alla periferia della cittadina di **Locmariaquer** (hanno tutti nomi semplici come questo le cittadine della zona!).

Il primo è il **Grand Menhir Brisé** (detto localmente Mener-Hroëc'h - "Pietra delle Fate"), sicuramente il più alto menhir d'Europa con i suoi oltre 22 metri di altezza, un peso di oltre 300 tonnellate e 6.500 anni di età: peccato solo che la colossale pietra sia spezzata ("brisé" appunto) in quattro parti stese sul terreno (ma fu mai posta veramente in verticale? e funse veramente da punto di osservazione astronomico come si dice? mistero...).

Adiacente troviamo il "**Tumulo Er-Grah**", grande tomba (circa 170 metri) singola di un uomo di alto lignaggio, che dimostra l'esistenza di una gerarchia di comando e di preminenza anche nella società neolitica. Ancora, vicino ecco la "**Table des Marchands**", colossale dolmen e tomba collettiva per gli abitanti agricoltori del vicino villaggio del tempo.

Ci spostiamo di pochi chilometri ed entriamo nell'area che contraddistingue una vera chicca per il viaggiatore, ovvero gli universalmente famosi "**Allineamenti di Carnac**" (ma esistono in questa zona anche numerosi dolmen e tumuli), il più importante e inquietante complesso megalitico d'Europa e del Mondo. Si tratta di immensi gruppi di menhir neolitici allineati secondo un preciso disegno su diverse file parallele (fino ad 11 file), su un'area di diversi chilometri: oggi ne sono rimaste circa 3mila ma in origine do-





Allineamenti di Carnac



Menhir di Kerloas



Menhir di Men-Marz

vevano essere almeno il doppio. Merito anche dei contadini del luogo che ritenevano le pietre ostacoli alle coltivazioni o antipatici attrici-turisti rompiscatole e con fatica li fecero sparire.

Il contesto è molto di effetto e centra l'occhio e la fantasia: le ipotesi e le teorie sono le più varie e fantasiose (quando addirittura non ingenuie), quali calendari solari, luoghi magici legati al culto della fertilità, templi a cielo aperto o altro. Qualcuno arrivò ad interpretare queste file come l'esercito romano occupatore pietrificato in toto da un San Cornelio patrono di Carnac ed ex-papa bretonese scacciato da Roma, in realtà forse un druido o uno sciamano celtico: la fantasia galoppa, ma può andar bene così, basta stare al gioco, in assenza di una spiegazione veramente esaustiva...

Ci trasferiamo più a nord nel Finistere, vicino alla Pointe de Pen-Hir: qui si visita un altro allineamento più piccolo ma direi più elegante e sicuramente meno noto, l'**Allineamento di Lagat-Jar** a Camaret-sur-Mer, molto bello a vedersi e a pochi metri di distanza da una bellissima area di sosta per camper. Si sosta e si pernotta con la compagnia spirituale degli Armorici, popolazione neolitica che risiedeva in queste zone circa 6mila anni fa: non male a pensarci! Avanzando ancora verso nord oltre Brest, ecco in piena campagna a qualche chilometro dalla costa (non facile a trovarsi, ci vuole una certa costanza e testa dura) il cosiddetto "**Gobbo**", ovvero il **menhir di Kerloas** presso Plouarzel, che oggi risulta essere il più alto della Francia (oltre 10 metri) "in attività", visibile a suo tempo anche da 30 km di distanza: strofinandosi *nudi* (!?!?) sulle sue gobbe, gli sposi del 19esimo secolo si assicuravano numerosa prole (i mariti) ed autorità in casa (le mogli)! Una pudica scena tutta da vedere...

Ancora un paio di menhir degni di essere visti (tra i tantissimi disseminati). Nei pressi della estrema costa nord, il curioso **menhir di Men-Marz**, sopra al quale in epoca cristiana fu apposta (non è il solo) una croce a "cristianizzare" la destinazione del monumento e il riferimento ad eventuali di-



Cairn de Barnenez

vinità. Nei pressi di Dol de Bretagne, ormai ai confini con la Normandia, troviamo nella nebbia del mattino il **menhir de Champ Dolent**, sorto (si dice) dal suolo per volere del Cielo a separare i contendenti di una tremenda battaglia fratricida.

A metà strada tra i due troviamo l'imponente **Cairn de Barnenez**, vicino a Roscoff e di fronte alla Cornovaglia inglese: posto su una verdissima collina a dominare il mare, con oltre 70 metri di lunghezza raggruppa 11 dolmen di due epoche diverse, distanti alcuni secoli tra loro.

Tanti ne abbiamo visitati, ma ne abbiamo tralasciati tantissimi altri che potrebbero attrarre l'interesse di altri viaggiatori: a testimonianza che la Bretagna è veramente anche (ma non solo) la "Terra dei Megaliti".

Monumenti che fanno riferimento come detto ad un periodo lontanissimo (fino a 6-7mila anni fa), conseguenti ai primi insediamenti fissi delle popolazioni neolitiche ed alle loro innate necessità di divinità. Tuttora non è ancora del tutto chiara la causa della loro erezione, sicuramente dovuta a motivazioni religiose, forse dovuta anche a finalità di carattere ritua-

le o astronomiche o chissà... Al di là delle cause e delle motivazioni costruttive, "andar per Megaliti" in Bretagna è sicuramente una componente essenziale di un viaggio in quella bellissima, affascinante e struggente Regione.

Per concludere un consiglio da amico: la visita con il camper è quanto di meglio si possa fare per conoscere "on the road" e dal vivo tutte le sue innumerevoli caratteristiche.

### NEL CLOUD GLI ARTICOLI DI "VIAGGIATORE FAIDATE"

Sono disponibili H24 nella "Nuvola" tutti i circa quaranta articoli pubblicati in questa rubrica, fondata nel lontano mese di aprile 2008. L'obiettivo era (e resta) quello di rendere compartecipi attivi i lettori alla vita della rivista. Per leggere gli articoli: accedere all'indirizzo internet

<http://file.webalice.it>

Alla finestra che si apre, digitare la Username **infocom.fndaive** (@alice.it è già pre-digitato) e non digitare alcuna Password.

La successiva finestra presenta l'elenco degli articoli, che si possono singolarmente scaricare in formato PDF. Buona lettura!



VILLA EDEN

*30 years of experience*

www.ite-consulting.com

PREVENZIONE

PERDERE PESO

LONGEVITÀ

CELLULITE

ANTISTRESS



### “VISO DA STAR”

Pelle di porcellana, naturalmente luminosa e uniforme, il sogno di tutti... adesso si può!

Scegliete il nuovo programma di Villa Eden “Viso da star” con check-up cutaneo professionale, trattamenti viso-collo personalizzati e la nuova terapia per rigenerare la pelle con le proprie cellule.

Provare per credere!

Villa Eden Leading Health Spa  
Merano (BZ)  
Tel. 0473 23 65 83  
[www.villa-eden.com](http://www.villa-eden.com)

