

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

ELIANA GROSSI - Tel. 051/0366618
E-mail: presidente@federmanagerbo.it
Riceve su appuntamento

CONSULENZA SINDACALE

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

CONSULENZA PREVIDENZIALE

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

FONDIRIGENTI / AGENZIA LAVORO

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

FASI - ASSIDAI

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

SUSANNA ORIOLI - tel. 0544 33571
E-mail: ravenna@federmanagerit
riceve su appuntamento presso la sede di Ravenna

SEGRETARIA - CONVENZIONI

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

ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

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

UFFICI - ORARI DI RICEVIMENTO

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

FASI: 8:30 - 12:30

RAVENNA - FASI: Dal Lunedì al Venerdì

9:00 - 12:30

Giovedì

15:00 - 18:00

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

Direzione, Redazione e Amministrazione:

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

Direttore responsabile: ELIANA GROSSI

Comitato di redazione:

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

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

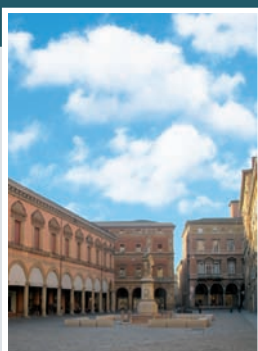
Tipografia Imerio
Via Imerio, 22/c
Tel. 051.241452 - Fax. 051.246268
E-mail: tipografiaimerio@tin.it

Gli articoli firmati non rispecchiano necessariamente
l'opinione di Federmanager.
Numero chiuso in tipografia in data: 02/03/2017
tiratura: 3500 copie

- 5 EDITORIALE
Dedicato ai giovani
- 7 ATTUALITA'
Pensioni: tutti i nodi da sciogliere
- 9 IL PUNTO
Capitale umano il vero fattore abilitante
- 11 PROGETTI
Commissione Lavoro e Innovazione: nuove opportunità di networking e lavoro per gli associati
- 13 PREVIDENZA
Blocco della perequazione automatica delle pensioni: lo stato dell'arte
- 15 SPECIALE CONVENZIONI 2017

SPECIALE INSERTO WELFARE 24 ASSIDAI
- 18 ASSISTENZA FISCALE 2017
Tutte le informazioni
- 20 MANAGEMENT
Il manager di successo: rischi e opportunità
- 23 MANAGEMENT
Lo scouting tecnologico: una svolta nel processo di innovazione
- 27 CONVEGNO GRANDI EMERGENZE
Definizione, programmazione e coordinamento delle attività di prevenzione e gestione delle emergenze

In Copertina



PIAZZA GALVANI, Bologna. Foto di Fausto Gabusi

La piazza si apre nel pieno centro della città e su di essa si affaccia il palazzo dell'Archiginnasio. Dal 1449 il luogo dove ora sorge la piazza era destinato al mercato della seta, produzione che ha caratterizzato il territorio bolognese fino al XVII secolo. Nel 1563, con la costruzione del palazzo dell'Archiginnasio si decide di creare uno spazio vuoto, antistante l'ingresso del palazzo stesso. Nel 1801 la piazza, che ha assunto la connotazione attuale, viene denominata piazza della Pace, per commemorare la firma della pace tra Napoleone e l'Austria. Nel 1879 alla piazza verrà conferito il nome definitivo, a ricordo di Luigi Galvani, cui lo scultore romano Adalberto Cencetti dedicherà una statua, tuttora presente.

IL MANAGER DI SUCCESSO: RISCHI E OPPORTUNITÀ

Questo racconto è frutto della fantasia (ma non solo) di due professionisti che, pur partendo dalla stessa formazione culturale tecnica, hanno avuto sviluppi di carriera molto diversi. Incontrandosi dopo tanto tempo hanno scoperto di avere maturato, nelle rispettive vite professionali, le stesse idee a proposito dei Sistemi di Gestione per la Qualità e di tutti i Sistemi di Gestione in generale. Si parla di strumenti che devono aiutare tutte le organizzazioni a "lavorare meglio" e ad evolversi verso un futuro migliore. Vi proponiamo questo testo nella speranza di farvi sorridere un poco ma anche, perché no, per riflettere in modo "non banale" su questi concetti. Concetti che, purtroppo, nel tempo si sono sedimentati nel comune sentire delle imprese (e dei loro manager) come un appesantimento burocratico di poco valore aggiunto.

Ma non lo sono affatto! L'apporto all'aumento di valore c'è ma occorre saperlo (e volerlo) ricercare.



Daniele Mortato



Piero Mignardi

Nella mente di ogni manager di successo è chiara la destinazione del proprio prodotto o servizio, qual è la fetta di mercato e di clienti a cui si rivolge e quali sono gli sviluppi credibili a breve e medio termine.

In buona sostanza ogni manager di successo definisce, nella sua mente, il perimetro in cui opera, valuta le possibilità di crescita e i pericoli di perdere quote di mercato e conosce la maggior parte dei competitor con cui deve misurarsi.

Ovviamente, ma è bene ricordarlo, per fare impresa occorrono capitali e quindi capacità di individuare le fonti di finanziamento, gestire i flussi economici in maniera efficiente e saper colloquiare con le banche.

Per semplicità si potrebbe dire che il manager di successo conosce il "contesto" in cui ha scelto di operare.

D'altra parte se si vuole fare impresa, il manager di successo sa che deve creare una struttura che possa produrre i prodotti o servizi da lui immaginati e definiti.

Questa struttura dovrà essere composta da:

- Persone, che siano in grado di capire la visione aziendale, condividere gli obiettivi dell'impresa e contribuire allo sviluppo continuo;
- Prassi e procedure che permettano ai processi di fluire in modo efficiente ed efficace;
- Macchine, impianti e software per semplificare le attività;
- Fornitori collaborativi;
- Strutture che sappiano innovare tecnologicamente il prodotto o servizio.

Questi sono gli ingredienti di base ma ogni manager di successo pesa e dosa queste componenti, creando una sua specifica ricetta.

Ci saranno quindi imprese per il cui successo contano molto gli impianti, come ad esempio le aziende di trattamenti termici o superficiali (*key activities*) a cui si affiancano però le aziende che, occupandosi di commercializzazione e distribuzione contano di più su persone e informatica (*key resources*).

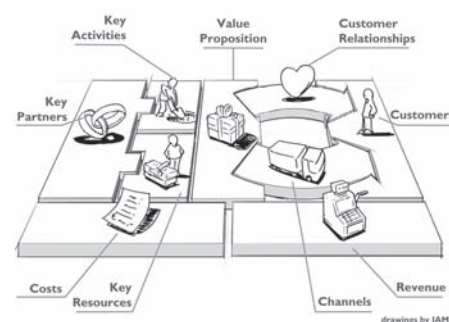
Queste ipotesi, in cui la ricetta viene collegata al settore aziendale, devono essere affinate con le scelte specifiche, anche in controtendenza a quelle appena enunciate, operate dall'imprenditore e dai suoi manager.

Per semplicità si potrebbe dire che il manager di successo deve definire il contesto, in questo caso interno, con cui ha scelto di operare sul mercato.

Ovviamente capita molto raramente che un manager si metta a tavolino a valutare

quanto prima esposto, scelga il contesto in cui operare e definisca la struttura con cui farlo.

Nella quasi totalità dei casi le imprese nascono, si evolvono in modo a volte non rettilineo e non mancano ripensamenti, improvvisi cambi di direzione e a volte delle vere e proprie inversioni di marcia. D'altra parte, se si prende in considerazione un'impresa nella situazione in cui si trova in un dato momento, forse non è così determinante capire come è arrivata ad essere quello che è ma è invece indispensabile che il manager di successo valuti quale sia in quel momento il "contesto esterno ed interno" in cui e con cui dovrà operare.



Solo avendo ben chiaro il contesto in cui l'impresa si trova ad operare il "modello di business" e il conseguente "business plan" avrà solide basi per consentire una corretta e credibile "pianificazione strategica" dell'impresa.

Esaurito questo compito, il manager di successo, dovrà decidere come difendere quanto ha costruito e come farlo evolvere.

Dovrà quindi valutare attentamente le risorse a sua disposizione, comprendere le opportunità da cogliere e difendersi dai pericoli presenti sia all'interno della sua struttura che sul mercato.

Si potrebbe dire che il manager di successo debba fare una "analisi dei rischi" in modo da poterli affrontare in modo cosciente e garantire il successo alla propria impresa.

Mettere in fila questi rischi, assegnandogli una priorità e stabilendo i traguardi da raggiungere permetterà al manager di successo di definire una efficace "pianificazione operativa" e un conseguente sistema di monitoraggio che gli consenta di seguire e guidare l'impresa in modo efficace ed efficiente garantendone lo sviluppo. Quindi al livello della pianificazione strategica riservata all'alta direzione (imprenditore e manager) si affianca il livello operativo che può essere delegato attraverso una efficace leadership dal manager di successo ai propri collaboratori mantenendo il controllo del raggiungimento degli obiettivi.

Si potrebbe dire che il manager di successo debba definire una attività di "miglioramento continuo" che ha bisogno di attività di indirizzo strategico e di controllo operativo.

Per non parlare solo in termini teorici è importate precisare che il manager di successo deve riuscire a comportarsi come tale in tutte le condizioni che la sua azienda si trova ad affrontare, così come il capitano di una barca a vela deve saper affrontare tutti i mari che si trova a solcare, sia quelli in tempesta, senza capovolgersi o naufragare, che quelli privi di vento, riuscendo a motivare il suo equipaggio stanco e cercando la minima bava di vento che eviti alla barca di fermarsi completamente.

Globalizzazione, costi delle materie prime e del denaro, lavoro flessibile, nuove tecnologie, reti di imprese, industry 4.0. Sono solo alcuni degli elementi che oggi possono rappresentare il refolo che permette di uscire dalla bonaccia o il colpo di vento che schianta

definitivamente l'albero maestro, non abbastanza resistente.

Con inventiva ed audacia ma senza azzardo perché, come scriveva Mandela, *"sembra sempre impossibile, finché non viene fatto"*. Questo comporta una esasperazione dell'importanza del concetto di "leadership" che deve esercitare "l'alta direzione" di una organizzazione di cui sicuramente il manager di successo è parte essenziale. Un manager di successo, potrebbe notare che alcuni dei termini sin qui citati evocano concetti presenti nell'ultima edizione 2015 della norma ISO9001 e quindi potrebbe ritenere che sia utile ed opportuno certificare la sua azienda.

In realtà questa conclusione non è così scontata perché, se è assolutamente vero che ottenere la certificazione per la propria azienda non è quasi mai un errore in alcuni casi potrebbe risultare inutile.

Il manager di successo è ben consapevole che adeguare la propria organizzazione ai requisiti delle norme ISO non è un costo ma un importante investimento. Con ritorni certi e importanti anche in termini economici anche se, talvolta, difficili da misurare. Si tralascia volutamente la descrizione dei benefici,

come richiesto dalle norme ed ha quindi notevoli possibilità di essere a sua volta un'organizzazione di successo.

Oggi il processo di certificazione, se condotto con l'ausilio di un consulente sufficientemente preparato e smaliziato, che produca tutta e sola la documentazione indispensabile per l'Organismo di Certificazione che effettuerà la visita, ha costi molto bassi, generalmente almeno di un ordine di grandezza inferiore, ad esempio, alla installazione di un sistema gestionale informatico. E il manager di successo è ben consapevole dell'importanza delle "informazioni documentate" previste dalle nuove norme che, se gestite informaticamente, producono certamente valore. Ad esempio anche evitando il panico dei giorni precedenti alla Visita Ispettiva: infatti dotando la propria organizzazione di un buon sistema di gestione delle informazioni e dei workflow di processo si risparmia notevolmente nella scrittura di noiose procedure (spesso nella realtà quotidiana disattese) e ci si assicura invece che i processi seguano effettivamente nella realtà quanto previsto dall'organizzazione in tutti i flussi dei processi.



organizzativi ed economici, che si ottengono con l'effettivo adeguamento dell'impresa alle norme ISO in quanto materia ben nota agli addetti ai lavori. La certificazione non è invece l'obiettivo ma una semplice conferma di "parte terza" che l'organizzazione del manager di successo funziona effettivamente

La guerra al ribasso dei costi della certificazione dipende principalmente dai regolamenti di certificazione che obbligano il valutatore a impiegare l'80% del suo tempo nella raccolta e trascrizione di rilievi su tutti i processi da valutare e gli lasciano non più del 20% per il confronto con l'alta direzione

sui temi prima presentati.

Moltissime aziende sono contente di questa situazione che provoca disturbi molto contenuti alla vita dell'organizzazione ma che, come ovvia conseguenza, produce miglioramenti altrettanto limitati.

Il manager veramente di successo non può essere altrettanto soddisfatto.

Per il manager veramente di successo le percentuali di impiego del tempo prima citate dovrebbero essere invertite.

Questo manager desidera incontrare come auditor e/o consulente un professionista competente e capace a cui sottoporre la sua analisi del contesto per confrontarsi sulla sua reale completezza. Lo staff di questo manager non ha paura di presentare i rischi individuati, di discutere delle fonti di dati impiegate e delle tecniche o strumenti con cui sono stati pesati e valutati, aspettandosi dal professionista indicazioni concrete ed efficaci per poter ulteriormente approfondire e rendere utile queste attività.

Tutto il personale dell'azienda di questo manager vuole orgogliosamente mostrare le attività di miglioramento che sono state messe in campo per controbilanciare i rischi e per sfruttare le opportunità e si aspetta indicazioni competenti ed efficaci da parte del professionista che sta effettuando l'analisi.

In ogni caso, se l'impresa decide di investire quanto basta per vedere riconosciuto il proprio impegno per il miglioramento continuo anche dalla certificazione di parte terza, occorre pianificare gradualmente ma tempestivamente l'introduzione dei nuovi concetti. È noto che da settembre 2018 le vecchie certificazioni ISO 9001:2008 scadranno definitivamente e un serio periodo di adeguamento dell'organizzazione è certamente necessario per recepire correttamente tutte le nuove indicazioni contenute nella nuova norma.

Si può dire che, se tutte le aziende possono certificarsi secondo la norma

9001:2015, solo quelle guidate da un manager veramente di successo, desiderano, una volta ottenuta la certificazione, poter avere un ulteriore confronto con un professionista su uno schema che per semplicità potremmo chiamare "80-20".

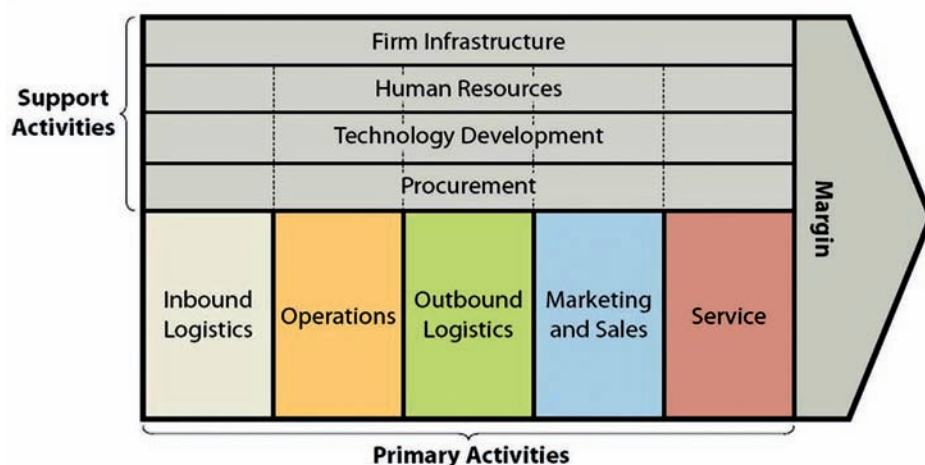
Obiettivo di questo schema non sarebbe più il cliente ma l'impresa nel suo insieme e la sua applicazione non fornirebbe risultati assoluti ma comparativi sia rispetto alla concorrenza che rispetto al tempo. In fondo questo confronto rientra nella logica universalmente apprezzata del PDCA (Plan-Do-Check-Act) di Deming tanto semplice da enunciare, quanto impegnativa da perseguire in pratica. Tenuto anche conto che PDCA non significa "Please Don't Change Anything" ma il vero metodo per il *miglioramento continuo* e quindi i cambiamenti (in meglio) sono necessari.

dell'attività (*key partner* secondo il modello Canvas) che, a sua volta dovrà ovviamente avere competenze e capacità dimostrabili e in alcuni casi anche certificate.

Il manager di successo ha ben chiaro che la Norma ISO 9001:2015 individua come soggetto di applicazione l'intera sua organizzazione e il suo corretto funzionamento e che l'obiettivo finale è quello della "creazione di valore" (vedi punto 0.3 Approccio per Processi della norma 9001:2015).

Infatti basta osservare che tutte le sezioni della catena del valore di Porter trovano suggerimenti e linee guida nei vari paragrafi della 9001:2015 e di tutte le norme ISO sui sistemi di gestione in genere.

La domanda a questo punto è: quanti sono i manager veramente di successo?? Nel mondo dell'informatica il manager viene generalmente chiamato CIO



L'introduzione dei nuovi concetti di *risk-based thinking* sono un importante supporto per aumentare la fase di pianificazione rispetto alle altre del ciclo PDCA nell'ottica della ricerca della creazione di valore. Tutti sappiamo che una corretta pianificazione consente di evitare errori prevenendoli (pensiero basato sul rischio) anziché dover agire in un secondo tempo per porre rimedio. Questo schema dovrebbe prevedere che il confronto avvenga quasi esclusivamente tra lo staff, che dovrà quindi rendersi disponibile in modo pieno, e il professionista incaricato

(Chief Information Officer) ma con l'avvento della digitalizzazione questo manager si sta trasformando in un Digital Information Officer. Un acronimo veramente difficile da sostenere... Quale acronimo useremo per il manager di successo ?

Parole chiave:

Contesto, gestione dei rischi, business model canvas, business plan, informazione documentata, risk-based thinking, workflow dei processi, valutatore (auditor), PDCA di Deming, leadership, Porter value chain

