

A portrait of Stefano Cuzzilla, a man with short grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and blue tie. He is resting his chin on his hand in a thoughtful pose. The background is dark and slightly blurred.

L'EDITORIALE DEL PRESIDENTE
Stefano Cuzzilla

Connettere industria, formazione e politiche attive

Occorre rafforzare la connessione tra politiche attive, formazione e politiche industriali. I primi due asset devono essere ripensati in modo da poter intervenire lungo l'intero corso della carriera professionale in una prospettiva coerente all'evoluzione dei modelli produttivi, direttamente interessati dall'impatto delle nuove tecnologie.

È rivelatore il dato sulle competenze qualificate in ambito digitale presenti nel nostro Paese: rispetto alla media Ue (37%), trainata verso l'alto dalla Gran Bretagna (50%) e dalla Germania (39%), **l'Italia può vantare solo un 29% di competenze digitali elevate diffuse tra i soggetti in età lavorativa. Il resto della nostra forza lavoro possiede competenze digitali definite medie (nel 36% dei casi) o basse (35%).**

Non è positivo nemmeno il quadro degli investimenti in formazione. La partecipazione di lavoratori tra 24-65 anni a corsi formativi si ferma a ben 2,5 punti percentuali sotto la media europea.

Questa situazione è stata presentata a Montecitorio lo scorso 19 settembre in un incontro ristretto a cui ho partecipato insieme a una delegazione Federmanager. Il focus riguardava l'attuazione del Piano Industria 4.0, ora rinominato "Impresa 4.0". Rispetto agli effetti positivi che le misure di agevolazione fiscale hanno prodotto su molte imprese, che hanno investito in infrastrutture abilitanti e nuove tecnologie, considero ancora lontano l'obiettivo di sviluppo che dobbiamo perseguire.

L'impressione è che, nonostante tutti noi vogliamo riconoscere l'impegno di un governo che è tornato a occuparsi di politiche industriali, il gap in competenze di alto livello sia un tema su cui l'Italia latita da troppo tempo.

Come Federmanager abbiamo detto e continuiamo a ripetere che le competenze manageriali sono linfa vitale per alimentare un circuito virtuoso che consenta di traghettarci con successo nella dimensione 4.0. Ripetiamo che senza managerialità e ricerca l'innovazione non si realizza nei fatti. Che se non ci preoccupiamo di favorire l'inserimento di manager nella Pmi, queste resteranno fuori dai processi di trasformazione produttiva che sono già una realtà e, quindi, presto escluse dalla competizione globale.

Pertanto, a partire dalla promozione della figura dell'*innovation manager* e di altre forme di management ad alta specializzazione, noi stiamo facendo la nostra parte. **Il progetto di certificazione delle competenze manageriali** che stiamo finanziando direttamente è una testimonianza di questo nostro impegno, economico e di principio. Stiamo portando sui territori uno **short master dedicato al tema 4.0 promosso da Federmanager Academy**, la nostra *management school*.

Allo stesso tempo, stiamo lavorando per definire **nuove iniziative bilaterali** che siano in grado di intervenire con progettualità e concretezza anche in favore dei colleghi che si trovano ad affrontare un periodo di stop lavorativo. E poiché oggi il lavoro è sempre più discontinuo per tutte le categorie di impiego, non solo per la dirigenza, la mancanza di strumenti adeguati per l'aggiornamento professionale e formativo rischia di rivelarsi altamente penalizzante.

Molte misure le stiamo perfezionando in casa, all'interno della nostra Organizzazione o nell'ambito dei rapporti con le Parti sociali, ma certo ci piacerebbe accogliere una spinta più forte da parte del decisore pubblico. **Sul Piano "Lavoro 4.0" noi siamo pronti a collaborare e ne sollecitiamo la nascita, perché a dire il vero questo Piano finora è stato solo annunciato. Ed è indispensabile che esso si muova su una direttrice di investimento pubblico che guardi insieme la formazione continua e le politiche attive del lavoro.**

Certamente va apprezzata la scelta dei ministri Calenda, Fedeli e Poletti di presentare congiuntamente l'agenda del **G7 Industria, Scienza e Lavoro** che si tiene a Torino, come a ribadire che le tre aree di competenza di questi dicasteri meritano di essere affrontate insieme, anche nei consessi internazionali. Il ministro del Lavoro in particolare ha spinto per ritagliare alle politiche attive uno spazio all'interno del meeting ministeriale nel tentativo di coinvolgere anche le organizzazioni di rappresentanza su un piano di intervento multilaterale.

Quando parliamo di politiche attive del lavoro dobbiamo infatti pensare a misure che superano l'idea del sostegno al reddito di stampo assistenziale e che, piuttosto, legittimano il diritto di ciascun professionista di avere accesso a strumenti utili a intercettare l'attuale domanda espressa dal mondo del lavoro.

Ci aspettiamo che i Grandi riuniti a Torino sappiano trovare collaborazione anche su questo campo e che, approfittando del ruolo di ospite che gioca il nostro Paese, il governo italiano ne esca con molto più di una dichiarazione di intenti sugli investimenti da liberare in favore delle risorse umane e delle competenze elevate.



Perché Impresa 4.0 è una scelta miope

Spesso le statistiche macroeconomiche sono impietose verso il nostro Paese, normalmente ci collocano verso le posizioni di coda. Questo avviene quando parliamo, ad esempio, del tasso di produttività delle nostre imprese, del livello delle nostre università, dell'investimento in R&S, e quant'altro. Eppure siamo sempre la seconda potenza industriale d'Europa e la settima al mondo, con i nostri giovani che sono molto stimati all'estero, più che da noi.

Le indagini ci aiutano a riflettere, e quindi ben vengano. Ma sono e rimangono delle indagini. Lo dico, perché in questi ultimi giorni sono stati pubblicati dei dati che pongono in evidenza il gap italiano sulle competenze di livello più elevato della forza lavoro: saremmo al 23% rispetto al 32% della media UE.

Eppure, almeno gli addetti ai lavori avrebbero dovuto accorgersi che, mentre qui da noi le imprese hanno risposto alla crisi tagliando soprattutto le posizioni apicali, per ridurre più rapidamente i costi, altrove avveniva l'esatto contrario: si investiva sulle competenze.

La questione di fondo è sempre la stessa. In Italia, purtroppo, manca una visione di "Progetto Paese", di una politica economica in grado di indirizzare i comportamenti nella giusta direzione, costringendoci a rincorrere gli altri, a mettere in piedi operazioni più di facciata che di sostanza. **Se il Paese va meglio è perché abbiamo comunque una parte sana con bravi imprenditori, ottimi manager e una forza lavoro di qualità e capace di cogliere le opportunità e vincere le sfide senza scorciatoie.** Lo dimostrano i dati eccellenti del nostro export, una volta tanto in cima alla classifica ma di quelle che contano.

E' emblematico, che pur avendo ancora pochi metabolizzato adeguatamente il significato vero di "Industria 4.0", che vuole esprimere una rivoluzione culturale e organizzativa con un impatto profondo sulla cultura d'impresa e sul lavoro, il termine sia diventato già obsoleto.

Dopo appena un anno in cui si è seminato molto in termini di diffusione ma, ovviamente, ancora raccolto molto poco, ora parliamo di "Impresa 4.0". Questa virata definitoria che è arrivata dal governo a così poca distanza dall'avvio del Piano Calenda ci lascia più che interdetti.

I tedeschi che hanno la paternità di quello che è diventato lo slogan *Industry 4.0* risalente al 2011, ancora oggi non si sognano lontanamente di cestinarlo perché l'impianto progettuale è sostenuto da un programma pluriennale che si è posto degli obiettivi che devono essere conseguiti.

Se escludiamo le nostre aziende già pronte alla *digital transformation*, che hanno approfittato degli incentivi cospicui dell'ultima legge di bilancio, sul resto siamo agli albori. La sfida ora è come passare dai convegni alle azioni concrete, come per far evolvere la consapevolezza in *execution* soprattutto nelle PMI, come far evolvere le competenze per modernizzare la nostra industria.

E' evidente che questo è il frutto delle pressioni (d'altronde siamo già in clima elettorale) così come è evidente che il tema della digitalizzazione è un tema di sistema che in prospettiva si espanderà a macchia d'olio in tutti i settori, a partire dalla pubblica amministrazione.

Ma il punto è che un progetto complesso, che presenta una valenza pluriennale e richiede di disegnare una percorso con obiettivi, priorità e tempi definiti. Negli altri Paesi che sono partiti molto prima di noi, non a caso, il focus continua a essere l'industria manifatturiera la cui trasformazione richiede tempi, risorse e competenze dedicate.

La variazione del *nomen*, infatti, non è una questione puramente semantica ma significa defocalizzare l'azione dalla manifattura, il nostro patrimonio da preservare e modernizzare e di cui siamo famosi nel mondo. Una scelta miope che dimostra ancora una volta la mancanza di una visione di quale paese vogliamo essere e soprattutto diventare.

A close-up portrait of Valeria Fedeli, an elderly woman with short, curly, reddish-brown hair. She is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. Her hands are clasped in front of her, and she is wearing a black jacket with a white polka-dot pattern, a pearl necklace, and pearl earrings. The background is blurred, showing other people in a crowd.

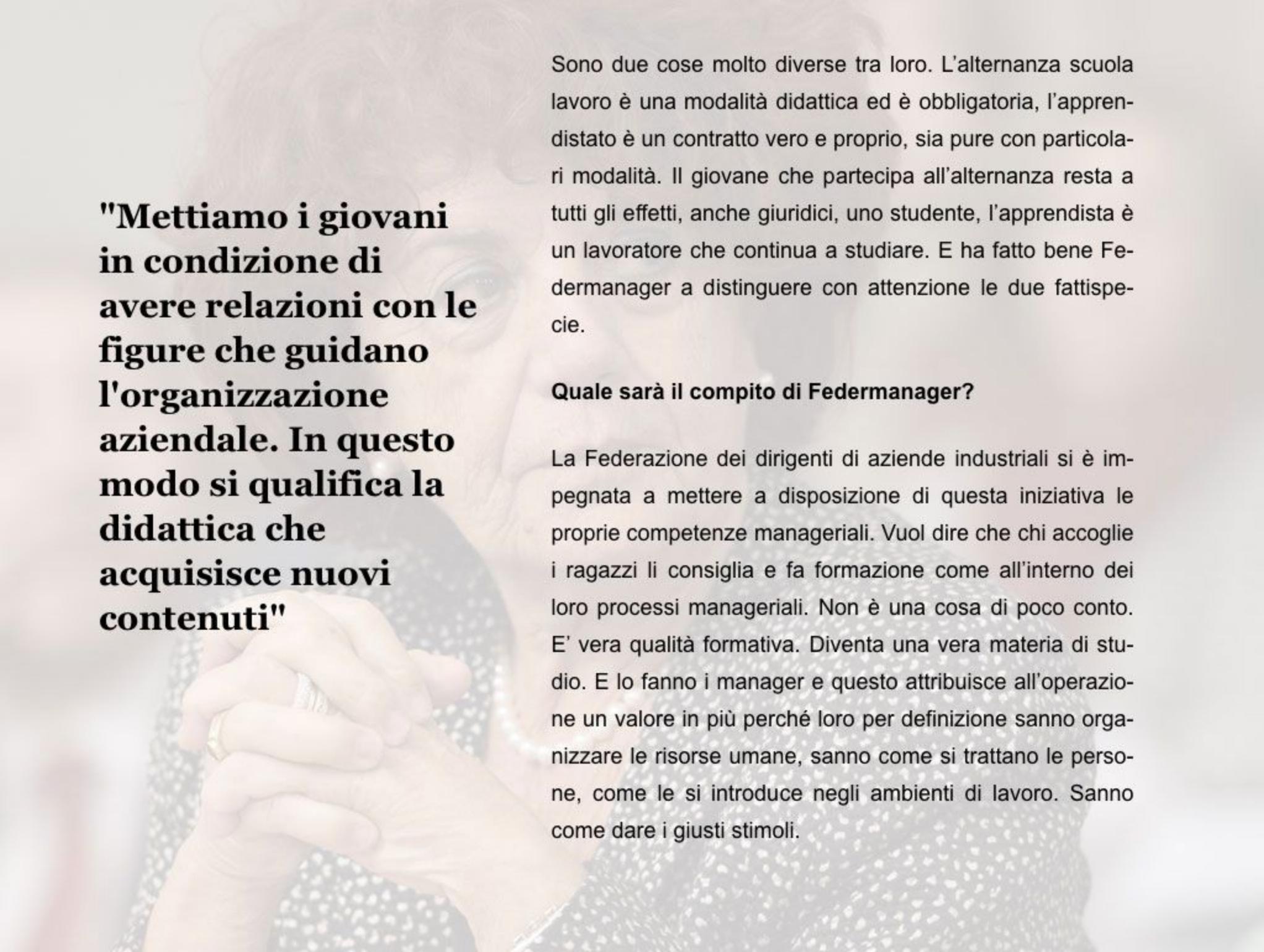
Valeria Fedeli:
una vetrina aperta sul mondo del lavoro
Massimo Mascini

Già da quest'anno scolastico, manager privati e Pubblica amministrazione realizzano insieme progetti innovativi di alternanza scuola lavoro. Questo è quanto prevede l'accordo sottoscritto prima dell'estate dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e da Federmanager; un patto di cui la ministra Valeria Fedeli si è detta "molto soddisfatta" perché "costituisce un ulteriore passo in avanti nella realizzazione di questo obiettivo dell'alternanza, molto rilevante e di specifica validità, una delle scelte di fondo della legge 107, quella che ha istituito la Buona scuola".

Ministra Fedeli, come cambia il percorso formativo degli studenti?

Cambia nel senso che migliora, si arricchisce con contenuti formativi nel momento in cui diventa strutturale. Storicamente nella formazione dei nostri ragazzi valevano sostanzialmente i saperi, quello che si apprendeva dai libri di testo, dalla didattica. Adesso aggiungiamo questo elemento in più che viene direttamente dal mondo del lavoro e dell'industria, che finora è stato totalmente estraneo al mondo dell'istruzione creando non pochi problemi nel momento in cui i ragazzi si trovavano a dover entrare in questo mondo sconosciuto, che in parte li respingeva e che loro stessi, non conoscendolo, respingevano.

Non c'è il pericolo di confusione tra l'alternanza scuola lavoro e l'apprendistato? In fin dei conti anche con l'apprendistato si lavora, ma al tempo stesso si studia e crescono le competenze.



"Mettiamo i giovani in condizione di avere relazioni con le figure che guidano l'organizzazione aziendale. In questo modo si qualifica la didattica che acquisisce nuovi contenuti"

Sono due cose molto diverse tra loro. L'alternanza scuola lavoro è una modalità didattica ed è obbligatoria, l'apprendistato è un contratto vero e proprio, sia pure con particolari modalità. Il giovane che partecipa all'alternanza resta a tutti gli effetti, anche giuridici, uno studente, l'apprendista è un lavoratore che continua a studiare. E ha fatto bene Federmanager a distinguere con attenzione le due fattispecie.

Quale sarà il compito di Federmanager?

La Federazione dei dirigenti di aziende industriali si è impegnata a mettere a disposizione di questa iniziativa le proprie competenze manageriali. Vuol dire che chi accoglie i ragazzi li consiglia e fa formazione come all'interno dei loro processi manageriali. Non è una cosa di poco conto. E' vera qualità formativa. Diventa una vera materia di studio. E lo fanno i manager e questo attribuisce all'operazione un valore in più perché loro per definizione sanno organizzare le risorse umane, sanno come si trattano le persone, come le si introduce negli ambienti di lavoro. Sanno come dare i giusti stimoli.

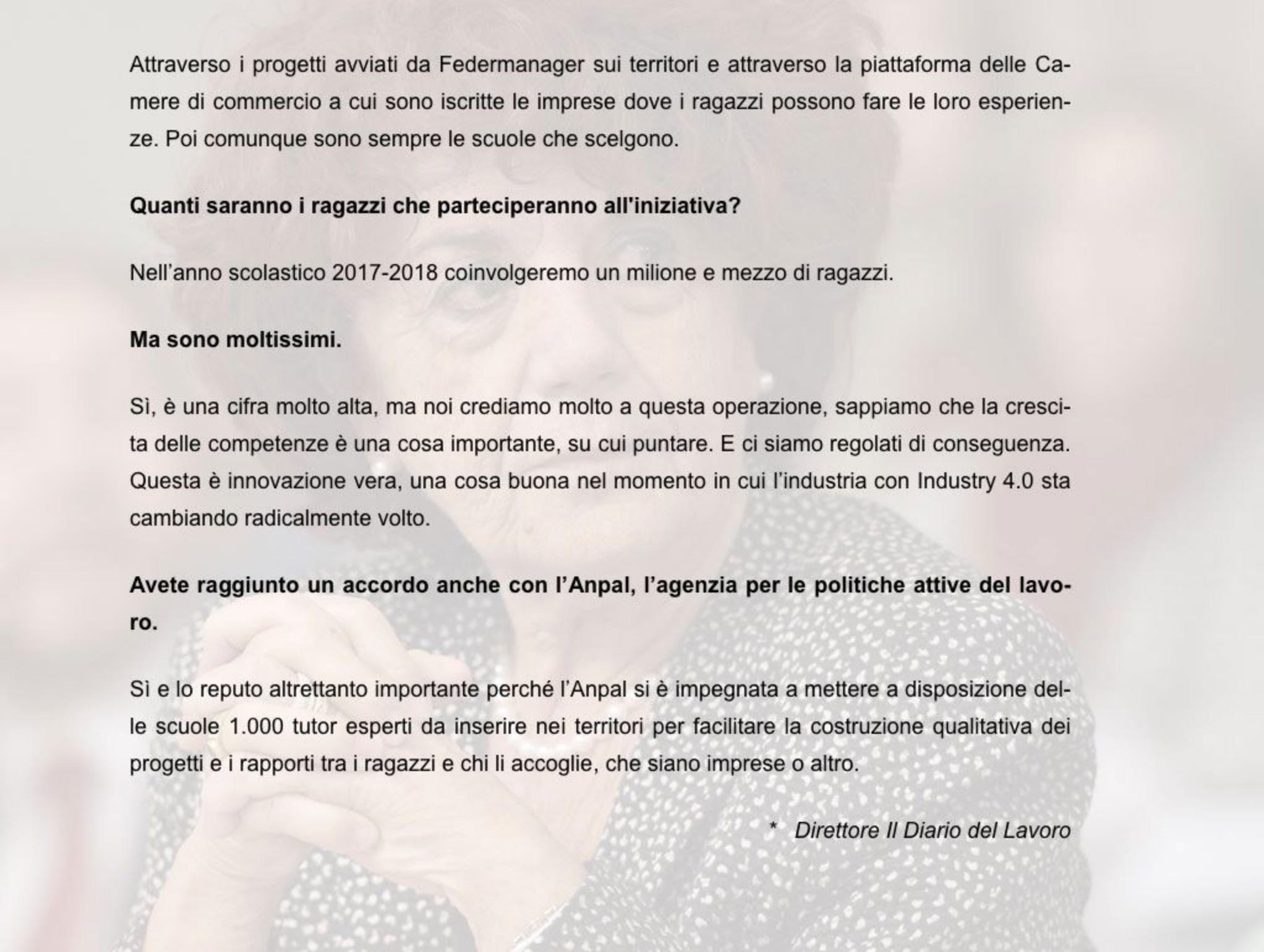
E i ragazzi così cominciano a guardare al di là della scuola.

E' una vetrina aperta sul mondo del lavoro, i ragazzi cominciano a conoscere questa realtà socioeconomica del Paese con cui dovranno poi entrare in diretto rapporto, a tutti gli effetti. Li mettiamo in condizione di avere nuove relazioni con figure che guidano l'organizzazione aziendale. In questo modo si qualifica la didattica, che acquisisce nuovi contenuti, sempre molto concreti portando a nuovi saperi, nuove competenze, nuovi skill.

L'azione dei manager può aiutare anche nell'orientamento?

Conoscere significa sapere cosa rappresentano le diverse strade che si aprono davanti, una volta finita la scuola. Conoscere il mondo del lavoro, tanto più attraverso la competenza di un manager, non può non essere un dato di estremo rilievo per loro. I manager possono indicare una strada, illustrarne i vantaggi e le prospettive di sviluppo. Fatto da loro, che rappresentano quel mondo del lavoro dove i ragazzi prima o dopo devono arrivare, l'orientamento è una carta in più di grande valore. Del resto è una pratica che noi conosciamo bene. Anche le università lo fanno, consentendo agli studenti di partecipare all'attività di altri dipartimenti per mixare le conoscenze, dare stimoli aggiuntivi che sarebbero negati restando sempre nell'ambito dello stesso dipartimento. Uno sguardo circolare è sempre positivo, allarga la mente, provoca piccoli shock sui quali costruire le trasformazioni.

Come si realizza la partecipazione dei manager?



Attraverso i progetti avviati da Federmanager sui territori e attraverso la piattaforma delle Camere di commercio a cui sono iscritte le imprese dove i ragazzi possono fare le loro esperienze. Poi comunque sono sempre le scuole che scelgono.

Quanti saranno i ragazzi che parteciperanno all'iniziativa?

Nell'anno scolastico 2017-2018 coinvolgeremo un milione e mezzo di ragazzi.

Ma sono moltissimi.

Sì, è una cifra molto alta, ma noi crediamo molto a questa operazione, sappiamo che la crescita delle competenze è una cosa importante, su cui puntare. E ci siamo regolati di conseguenza. Questa è innovazione vera, una cosa buona nel momento in cui l'industria con Industry 4.0 sta cambiando radicalmente volto.

Avete raggiunto un accordo anche con l'Anpal, l'agenzia per le politiche attive del lavoro.

Sì e lo reputo altrettanto importante perché l'Anpal si è impegnata a mettere a disposizione delle scuole 1.000 tutor esperti da inserire nei territori per facilitare la costruzione qualitativa dei progetti e i rapporti tra i ragazzi e chi li accoglie, che siano imprese o altro.

* *Direttore Il Diario del Lavoro*



Alternanza scuola lavoro: dalla teoria alla prassi

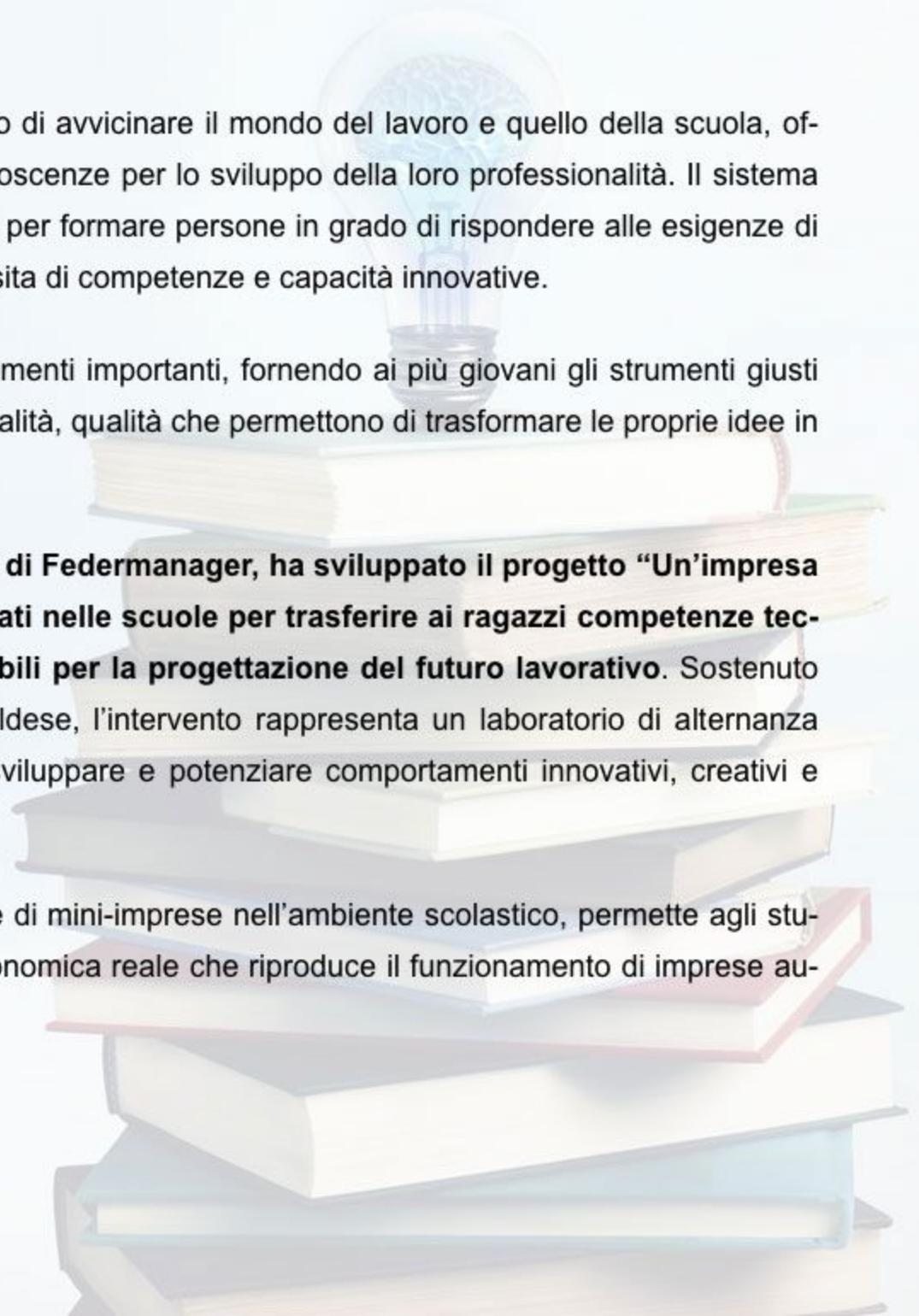
Rita Santarelli

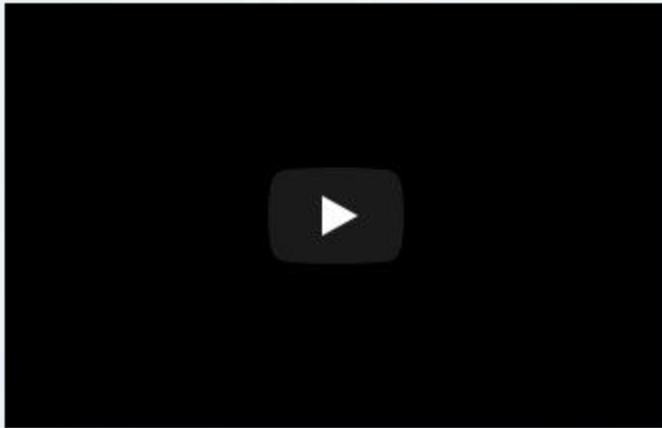
L'alternanza scuola lavoro nasce con l'obiettivo di avvicinare il mondo del lavoro e quello della scuola, offrendo ai ragazzi l'opportunità di acquisire conoscenze per lo sviluppo della loro professionalità. Il sistema scolastico italiano dovrebbe offrire dei percorsi per formare persone in grado di rispondere alle esigenze di un mercato in profonda evoluzione, che necessita di competenze e capacità innovative.

L'Europa già da diversi anni ha attivato investimenti importanti, fornendo ai più giovani gli strumenti giusti per sviluppare spirito di iniziativa e imprenditorialità, qualità che permettono di trasformare le proprie idee in azioni.

In virtù di questo **VICES, Onlus di riferimento di Federmanager, ha sviluppato il progetto “Un’impresa che fa scuola”, che vede i manager impegnati nelle scuole per trasferire ai ragazzi competenze tecniche e trasversali, considerate indispensabili per la progettazione del futuro lavorativo.** Sostenuto con i fondi dell'otto per mille della Chiesa Valdese, l'intervento rappresenta un laboratorio di alternanza scuola lavoro, che consente agli studenti di sviluppare e potenziare comportamenti innovativi, creativi e cooperativi.

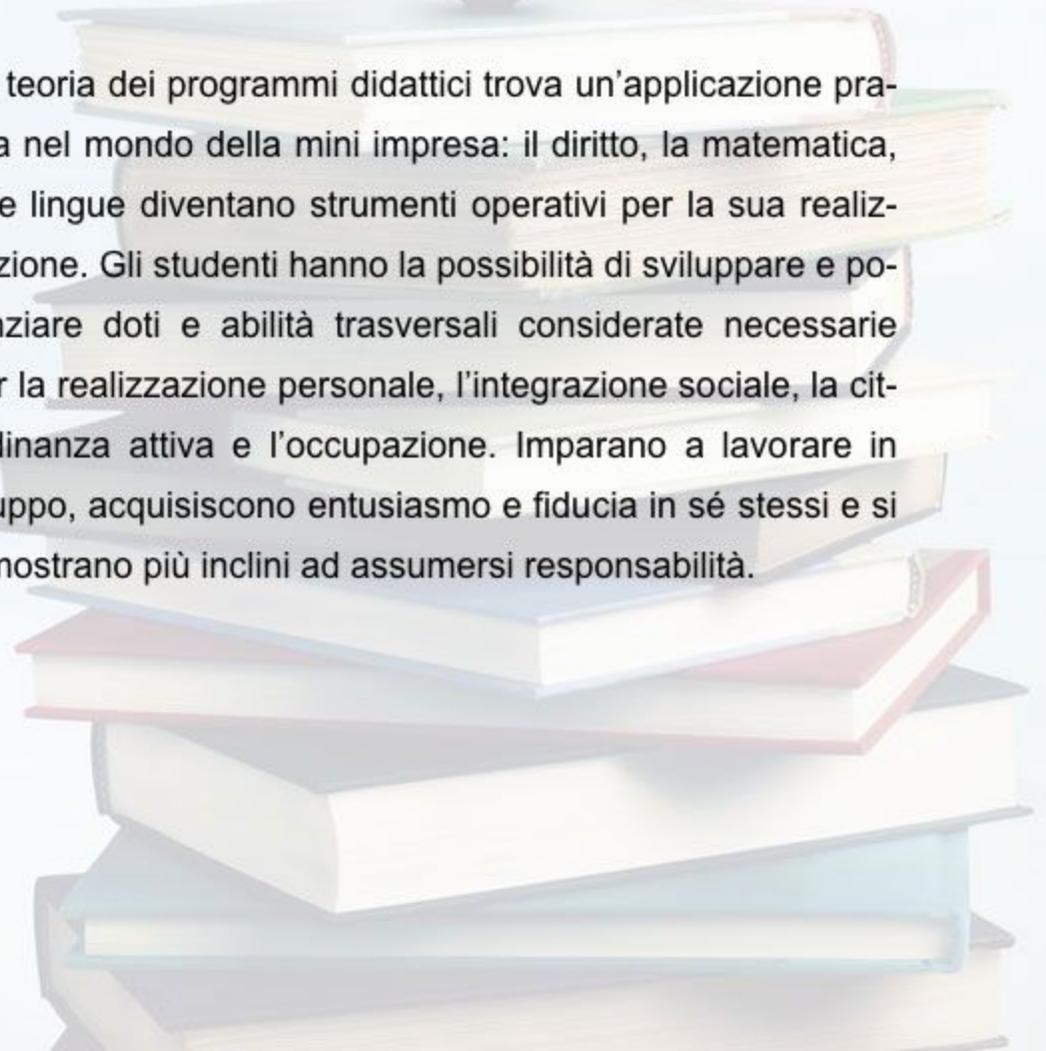
L'intervento, attraverso la creazione e gestione di mini-imprese nell'ambiente scolastico, permette agli studenti di creare, su piccola scala, un'attività economica reale che riproduce il funzionamento di imprese autentiche.





Ma non è soltanto questo. Il progetto offre agli Istituti coinvolti la possibilità di rivestire un ruolo cruciale nel rapporto che i ragazzi hanno con il territorio. **Scoprire e valorizzare i luoghi di appartenenza e intuire le potenzialità che offrono sposandole con l'attività didattica, rappresenta un modo nuovo di avvicinare il mondo della scuola e il mondo reale.**

La teoria dei programmi didattici trova un'applicazione pratica nel mondo della mini impresa: il diritto, la matematica, o le lingue diventano strumenti operativi per la sua realizzazione. Gli studenti hanno la possibilità di sviluppare e potenziare doti e abilità trasversali considerate necessarie per la realizzazione personale, l'integrazione sociale, la cittadinanza attiva e l'occupazione. Imparano a lavorare in gruppo, acquisiscono entusiasmo e fiducia in sé stessi e si dimostrano più inclini ad assumersi responsabilità.



"Un'impresa che fa scuola è il nome del progetto Visés che consente agli studenti di sviluppare e potenziare comportamenti innovativi, creativi e cooperativi"

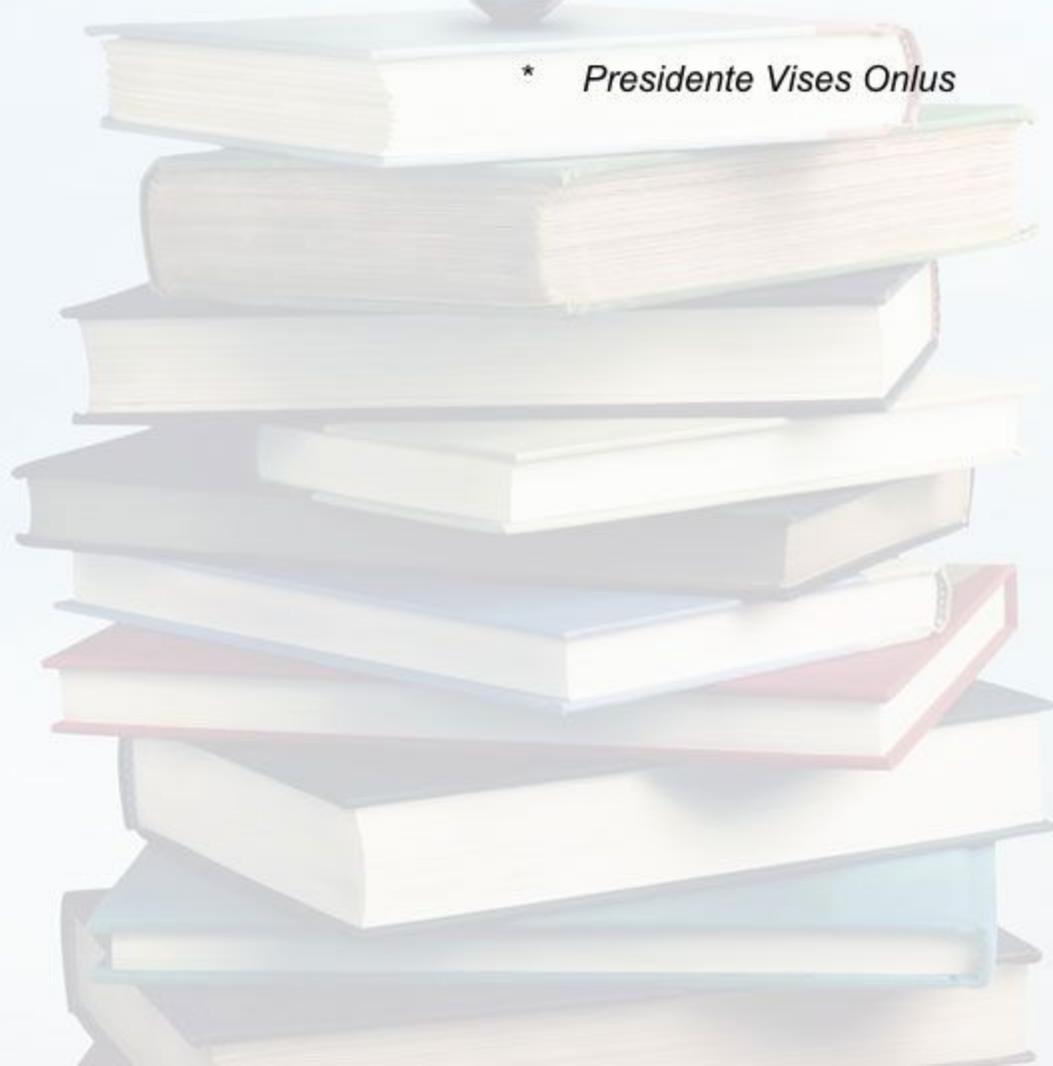


Durante tutto il percorso, gli studenti hanno avuto il supporto - oltre che dei docenti interni - di tutor esterni, manager ed esperti di diversi ambiti professionali in veste di mentori e coach, identificati in base alle esigenze manifestate dagli stessi ragazzi. **La collaborazione con esperti di educazione all'imprenditorialità e di manager provenienti dal mondo Federmanager ha consentito, inoltre, a VISES di definire le Linee Guida per lo sviluppo di un modello replicabile che raccoglie anche le esperienze dei partecipanti al progetto.**

I ragazzi si sono appassionati, sentendosi protagonisti e orgogliosi di avere delle responsabilità, di imparare a suddividersi i compiti, di gestire la loro mini impresa. I docenti hanno colto l'opportunità di trasferire nuove metodologie nella didattica. Hanno potuto valutare i propri ragazzi anche attraverso tutti gli elementi di conoscenza della persona che permettono di completare il portfolio dello studente. Tutti i professionisti coinvolti hanno messo a disposizione le proprie competenze dedicando tempo e risorse al progetto. Hanno seguito da vicino gli studenti sostenendo lo sviluppo delle loro abilità senza imporsi.

Il prossimo 24 ottobre Vises organizzerà un evento che vedrà esperti del mondo della scuola e dell'impresa interrogarsi sul futuro dell'alternanza, analizzando lo scenario a livello nazionale ed internazionale. Dall'incontro emergeranno sicuramente spunti di riflessione utili anche per i nuovi interventi che Vises realizzerà nell'ambito dell'alternanza, grazie anche alla collaborazione con Federmanager che ha appena firmato il protocollo d'intesa con il MIUR, che stringe il legame tra il mondo dell'istruzione e quello dell'impresa attraverso il contributo di manager e professionisti alle esperienze di alternanza scuola lavoro.

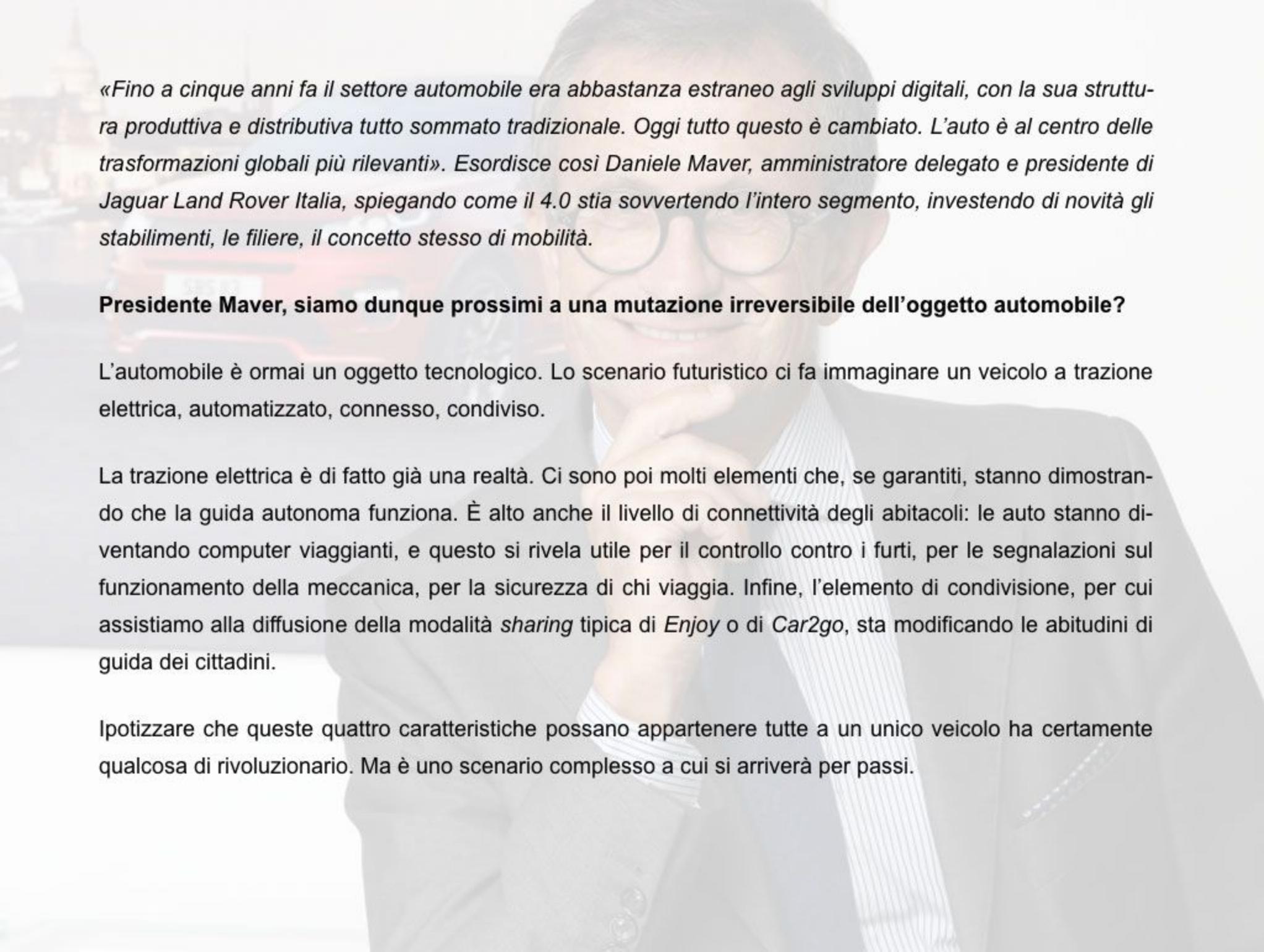
* *Presidente Vises Onlus*





L'automotive ha cambiato marcia

Dina Galano



«Fino a cinque anni fa il settore automobile era abbastanza estraneo agli sviluppi digitali, con la sua struttura produttiva e distributiva tutto sommato tradizionale. Oggi tutto questo è cambiato. L'auto è al centro delle trasformazioni globali più rilevanti». Esordisce così Daniele Maver, amministratore delegato e presidente di Jaguar Land Rover Italia, spiegando come il 4.0 stia sovvertendo l'intero segmento, investendo di novità gli stabilimenti, le filiere, il concetto stesso di mobilità.

Presidente Maver, siamo dunque prossimi a una mutazione irreversibile dell'oggetto automobile?

L'automobile è ormai un oggetto tecnologico. Lo scenario futuristico ci fa immaginare un veicolo a trazione elettrica, automatizzato, connesso, condiviso.

La trazione elettrica è di fatto già una realtà. Ci sono poi molti elementi che, se garantiti, stanno dimostrando che la guida autonoma funziona. È alto anche il livello di connettività degli abitacoli: le auto stanno diventando computer viaggianti, e questo si rivela utile per il controllo contro i furti, per le segnalazioni sul funzionamento della meccanica, per la sicurezza di chi viaggia. Infine, l'elemento di condivisione, per cui assistiamo alla diffusione della modalità *sharing* tipica di *Enjoy* o di *Car2go*, sta modificando le abitudini di guida dei cittadini.

Ipotizzare che queste quattro caratteristiche possano appartenere tutte a un unico veicolo ha certamente qualcosa di rivoluzionario. Ma è uno scenario complesso a cui si arriverà per passi.

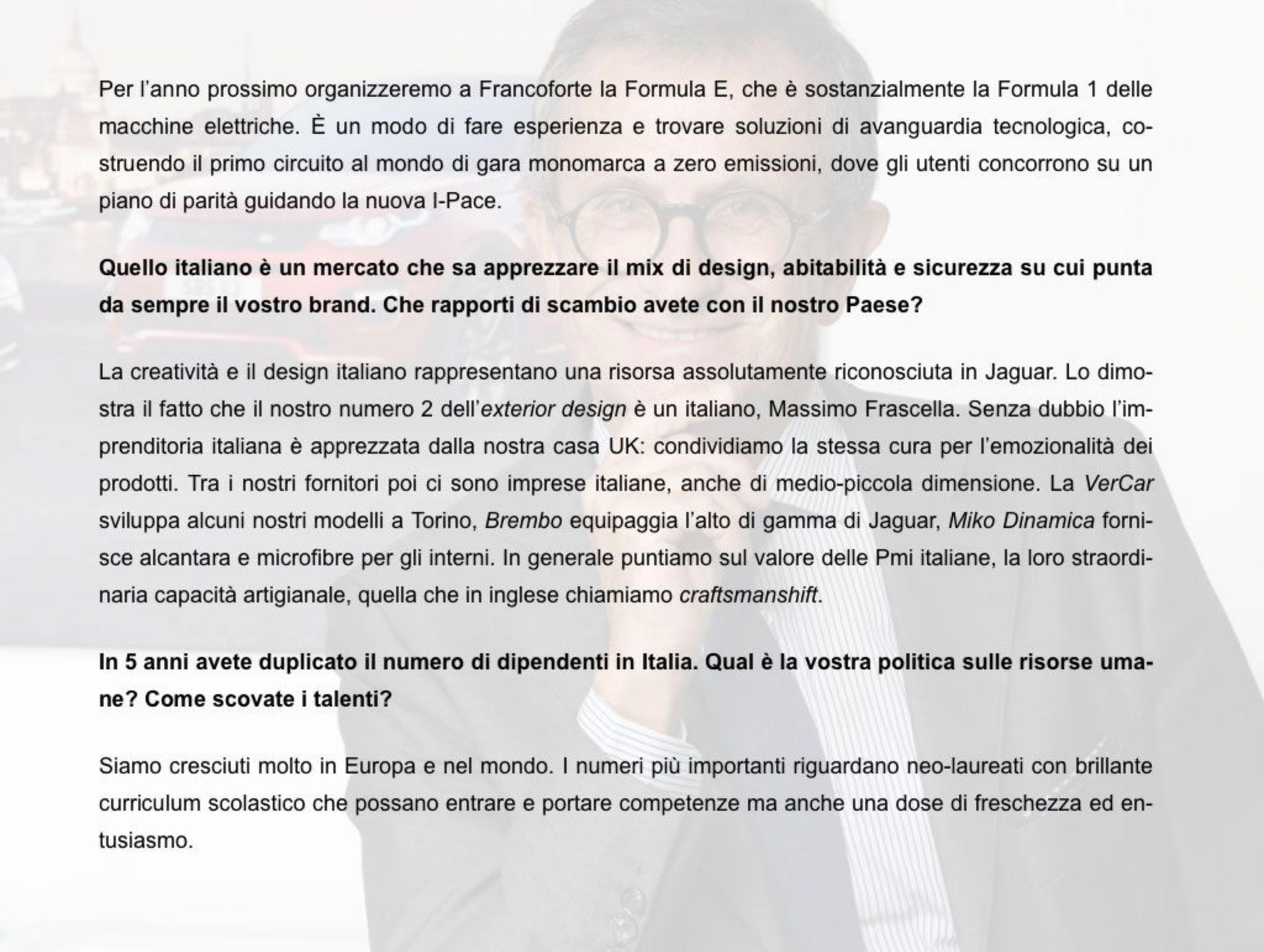
"Lo scenario futuristico ci fa immaginare un veicolo a trazione elettrica, automatizzato, connesso, condiviso. Ma è un risultato a cui arriveremo a piccoli passi"

Quindi, più che di rivoluzione "dirompente", per il settore dell'auto dovremmo parlare di evoluzione graduale?

La mia idea è che il settore automobilistico, pur essendo al centro cambiamenti in maniera più consistente rispetto ad altri settori come quello navale o quello aereo, mantiene una sua inerzia. L'auto è un prodotto che esiste da più di cento anni e ha avuto un impatto sostanziale nella vita delle persone: è difficile cambiare dall'oggi al domani. Le modalità di funzionamento sono radicate e hanno una loro ragione per esserlo. Inoltre, ognuno dei quattro cambiamenti di cui discutiamo mostra problematicità.

Sull'auto elettrica si sono fatti passi avanti significativi. Cosa dobbiamo aspettarci dal Giaguaro?

Siamo molto avanti per l'auto elettrica e la Jaguar I-Pace si presenta come il primo concorrente premium di Tesla. La introdurremo sul mercato nel 2018 e intendiamo affermarci come leader nel mercato alto di gamma.



Per l'anno prossimo organizzeremo a Francoforte la Formula E, che è sostanzialmente la Formula 1 delle macchine elettriche. È un modo di fare esperienza e trovare soluzioni di avanguardia tecnologica, costruendo il primo circuito al mondo di gara monomarca a zero emissioni, dove gli utenti concorrono su un piano di parità guidando la nuova I-Pace.

Quello italiano è un mercato che sa apprezzare il mix di design, abitabilità e sicurezza su cui punta da sempre il vostro brand. Che rapporti di scambio avete con il nostro Paese?

La creatività e il design italiano rappresentano una risorsa assolutamente riconosciuta in Jaguar. Lo dimostra il fatto che il nostro numero 2 dell'*exterior design* è un italiano, Massimo Frascella. Senza dubbio l'imprenditoria italiana è apprezzata dalla nostra casa UK: condividiamo la stessa cura per l'emozionalità dei prodotti. Tra i nostri fornitori poi ci sono imprese italiane, anche di medio-piccola dimensione. La *VerCar* sviluppa alcuni nostri modelli a Torino, *Brembo* equipaggia l'alto di gamma di Jaguar, *Miko Dinamica* fornisce alcantara e microfibre per gli interni. In generale puntiamo sul valore delle Pmi italiane, la loro straordinaria capacità artigianale, quella che in inglese chiamiamo *craftsmanship*.

In 5 anni avete duplicato il numero di dipendenti in Italia. Qual è la vostra politica sulle risorse umane? Come scovate i talenti?

Siamo cresciuti molto in Europa e nel mondo. I numeri più importanti riguardano neo-laureati con brillante curriculum scolastico che possano entrare e portare competenze ma anche una dose di freschezza ed entusiasmo.

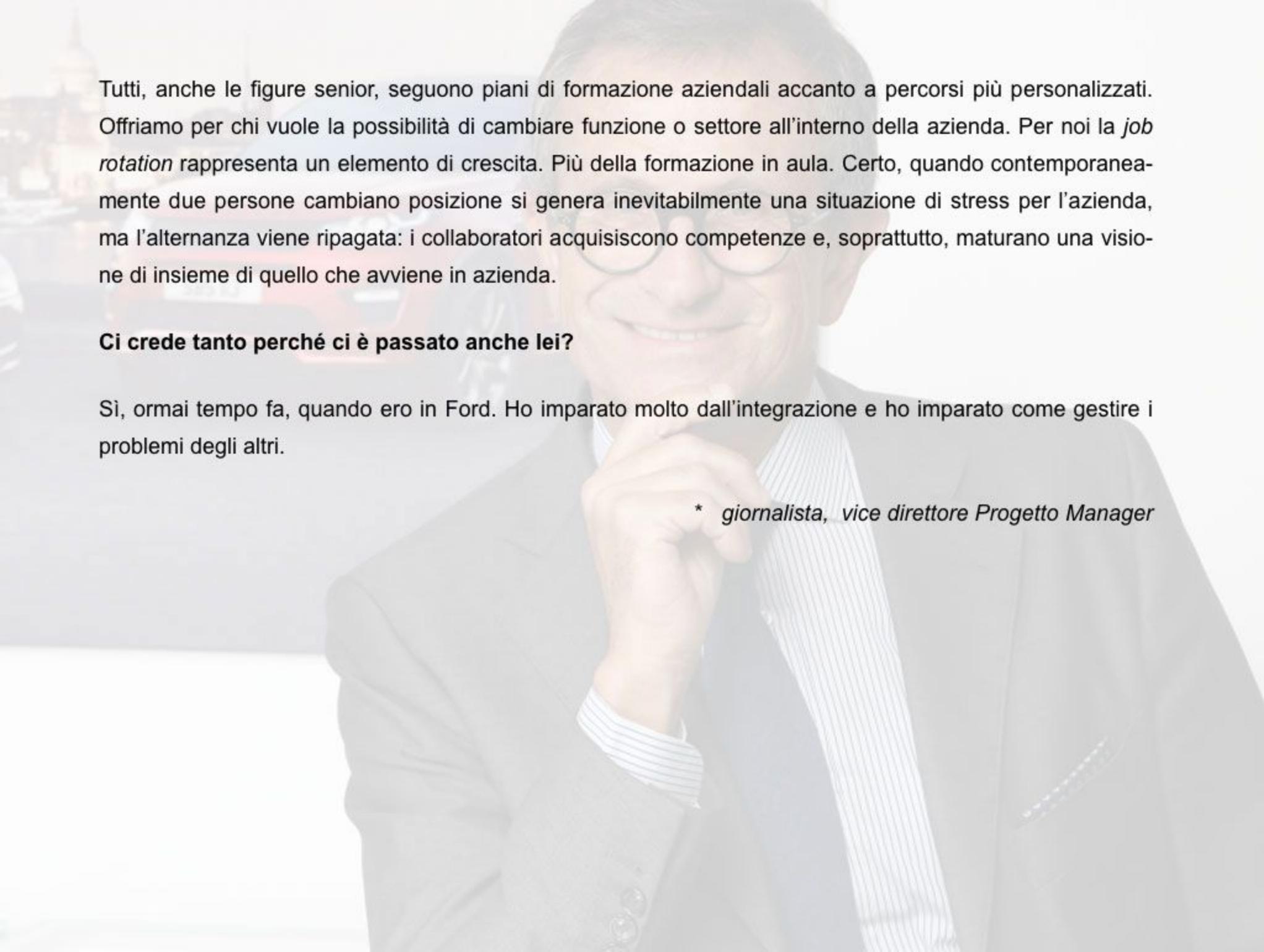
"La creatività e il design italiano rappresentano una risorsa assolutamente riconosciuta in Jaguar. Con l'Italia condividiamo la stessa cura per l'emozionalità dei prodotti"

L'assunzione di nuove risorse è un elemento fondamentale: un piano di marketing puoi cambiarlo il mese dopo, la persona resta con te. Per questo seguo personalmente le selezioni dei candidati.

Davvero?

Intervengo alla fine per gli ultimi colloqui. Non cerco il candidato perfetto per la funzione, ma chi nei prossimi 40 anni potrà assicurare il migliore contributo all'azienda. Che sappia fare o non fare il lavoro per cui ci si presenta, non importa poi molto. Se la persona è valida, capacità e competenze si rafforzeranno nel tempo.

Quanto investire in formazione e competenze?



Tutti, anche le figure senior, seguono piani di formazione aziendali accanto a percorsi più personalizzati. Offriamo per chi vuole la possibilità di cambiare funzione o settore all'interno della azienda. Per noi la *job rotation* rappresenta un elemento di crescita. Più della formazione in aula. Certo, quando contemporaneamente due persone cambiano posizione si genera inevitabilmente una situazione di stress per l'azienda, ma l'alternanza viene ripagata: i collaboratori acquisiscono competenze e, soprattutto, maturano una visione di insieme di quello che avviene in azienda.

Ci crede tanto perché ci è passato anche lei?

Sì, ormai tempo fa, quando ero in Ford. Ho imparato molto dall'integrazione e ho imparato come gestire i problemi degli altri.

* *giornalista, vice direttore Progetto Manager*

FCA

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

1000 CHRYSLER DRIVE

FCA: innovare è un gioco di squadra

Mariangela Salvalaggio



Enrico Pisino, responsabile Ricerca e Innovazione di FCA

L'evoluzione dell'automobile sta richiamando grandi investimenti in Ricerca e Sviluppo e l'innovazione non si fa più da soli. Sono frequenti gli accordi tra costruttori, tra costruttori e fornitori di primo e secondo livello, acquisizioni di imprese e start up. Naturalmente anche in FCA si sta procedendo in tal senso. Ne abbiamo parlato con Enrico Pisino, responsabile della Ricerca e Innovazione Veicolo di Fiat Chrysler Automobiles e presidente del Cluster tecnologico nazionale "Trasporti Italia 2020".

Il Gruppo FCA ha lavorato alla digitalizzazione degli impianti con vari partner per affinare l'efficienza della catena produttiva, ad esempio con Samsung e Google. Con quali riscontri?

La digitalizzazione del processo produttivo così come la digitalizzazione del processo di sviluppo prodotto è un percorso avviato da anni, spinti dalla necessità di competere sui mercati in termini di qualità e redditività e dalla volontà di sviluppare ambienti di lavoro ergonomici.

L'introduzione dei nuovi dispositivi come il *Samsung Knox* o il *Gear S3 Frontier* contribuisce a tutto questo.

Altri esempi sono nel campo della guida autonoma. Qui pianifichiamo e sviluppiamo le tecnologie base, gli standard e i test assieme a tutti gli attori della mobilità, sia in Europa sia negli Stati Uniti.

Esistono sperimentazioni con Google per lo sviluppo del livello 4 di guida autonoma, che corrisponde – per intenderci – all’idea del pilota-robot. In Europa stiamo lavorando al livello 3 assieme ad altri *car makers*, in Italia sui veicoli connessi.

Ci sono anche gli investimenti avviati nel 5G. Quali sono i vantaggi?

Si tratta di una attività di testing per verificare le prestazioni della tecnologia. L’opportunità in questo caso è offerta da un bando del ministero dello Sviluppo Economico che consentirà all’Italia una volta tanto di essere pioniere e speriamo leader nello sviluppo industriale.

Cosa sta facendo FCA in questo specifico campo?

Siamo impegnati attraverso il Centro di ricerche all’Aquila e direttamente nella città metropolitana di Milano, con un accordo coordinato dai telecom operator che coinvolge sia le università sia i cosiddetti leader verticali, per l’auto appunto FCA.

All’Aquila, dove la sperimentazione riguarda i servizi per la mobilità in situazioni di emergenza, il mezzo di riferimento sarà il Ducato con un focus sul trasporto merci ad esempio per ottimizzare i tempi della consegna merci nei centri urbani o per la gestione delle situazioni di crisi.

"Sovente si rischia di confondere l'innovazione con le invenzioni, dimenticando che la prima è un processo molto complesso che nel nostro caso è affidato a un team di persone che, ancor prima di essere dei facilitatori, sono nostri colleghi"

A Milano, invece, si sta lavorando per la sicurezza preventiva in ambito urbano attraverso l'impiego di veicoli medio di gamma prototipali. Le sperimentazioni saranno avviate nella seconda metà del 2018 e dureranno circa 2 anni. L'obiettivo è quello di sviluppare il business associato a partire dal 2021-2022.

Come funzionano i vostri Innovation Space?

Questi spazi sono progettati per supportare la generazione di idee e sono a disposizione di tutti i dipendenti, di tutti i dipartimenti (non solo dell'ingegneria) e spesso sono aperti anche ai nostri partner. I primi Innovation Space sono nati in NAFTA ad Auburn Hills e in Messico; quindi siamo partiti in EMEA a Torino e Orbassano, in LATAM a Betim e in APAC a Shanghai.

Considero davvero importante che le persone abbiano un luogo dove trarre ispirazione per risolvere i problemi quotidiani. Sovente si rischia di confondere l'innovazione con le invenzioni, dimenticando che la prima è un processo molto complesso e definito che necessita di un buon inizio. Questo è un compito che team come quello del "*Innovation Training & Awareness*" possono facilitare.

Come sono composti questi team di innovatori?

Nessuno dei componenti del team è esclusivamente un facilitatore di *InnoLab*, in quanto il tratto distintivo è semplicemente quello di essere colleghi, prima che animatori. Servono però gli skill necessari alla gestione di gruppi di lavoro e un continuo rinnovo di competenze: dalla psicologia, alla fisica, alla ricerca su motori, alla termica, alla connettività, al training, ognuno garantisce uno sguardo esterno che permette di vedere il problema che si affronta in modo imparziale.

Lei ha partecipato come rappresentante di FCA e dell'industria italiana al G7 sui trasporti in Giappone, nel 2016, e a giugno scorso era a quello di Cagliari. Cosa ne ha tratto?

In Giappone si è affrontato il tema del veicolo autonomo e connesso analizzando sia gli aspetti di sicurezza ed efficienza, sia l'opportunità di avviare e condividere la sperimentazione in scala reale. È stato definito un gruppo di lavoro G7 dove l'Italia è rappresentata dal Cluster Trasporti Italia 2020. A Cagliari, invece, si è puntato alla sostenibilità dei trasporti, enfatizzando la necessità di garantire nel contempo la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Anche in questa occasione con il Cluster Trasporti abbiamo contribuito a selezionare le buone pratiche italiane con cui promuovere il nostro ecosistema fatto di grandi aziende, Pmi e Università che possono vantare delle eccellenze su più fronti: capacità di sviluppare mezzi di trasporti ecologici e sicuri, capacità di sviluppare servizi basati sulle più innovative tecnologie di comunicazione e gestione dei dati, capacità di sviluppare soluzioni per migliorare la mobilità urbana di passeggeri e merci.

Quindi, in una battuta, l'Italia sta tenendo il passo?

Non solo sono sicuro che lavorando assieme raggiungeremo gli obiettivi stabiliti ma ritengo anche che il nostro Paese e la nostra industria sarà assoluta protagonista di questa trasformazione. E nell'ambito della Ricerca e Innovazione questo è l'obiettivo ultimo del Cluster Trasporti.

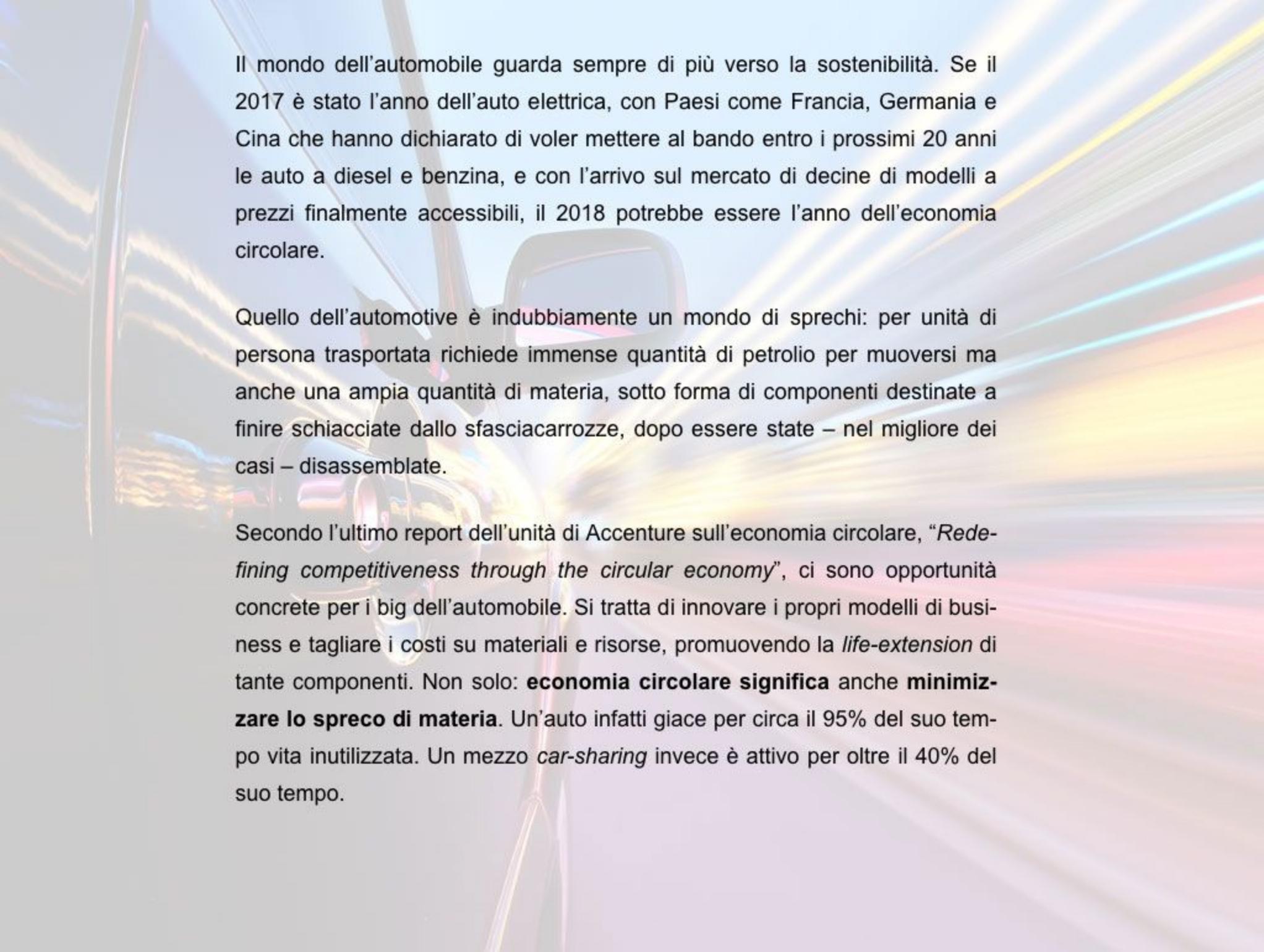
FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES

1000 CHRYSLER DRIVE

In primo piano



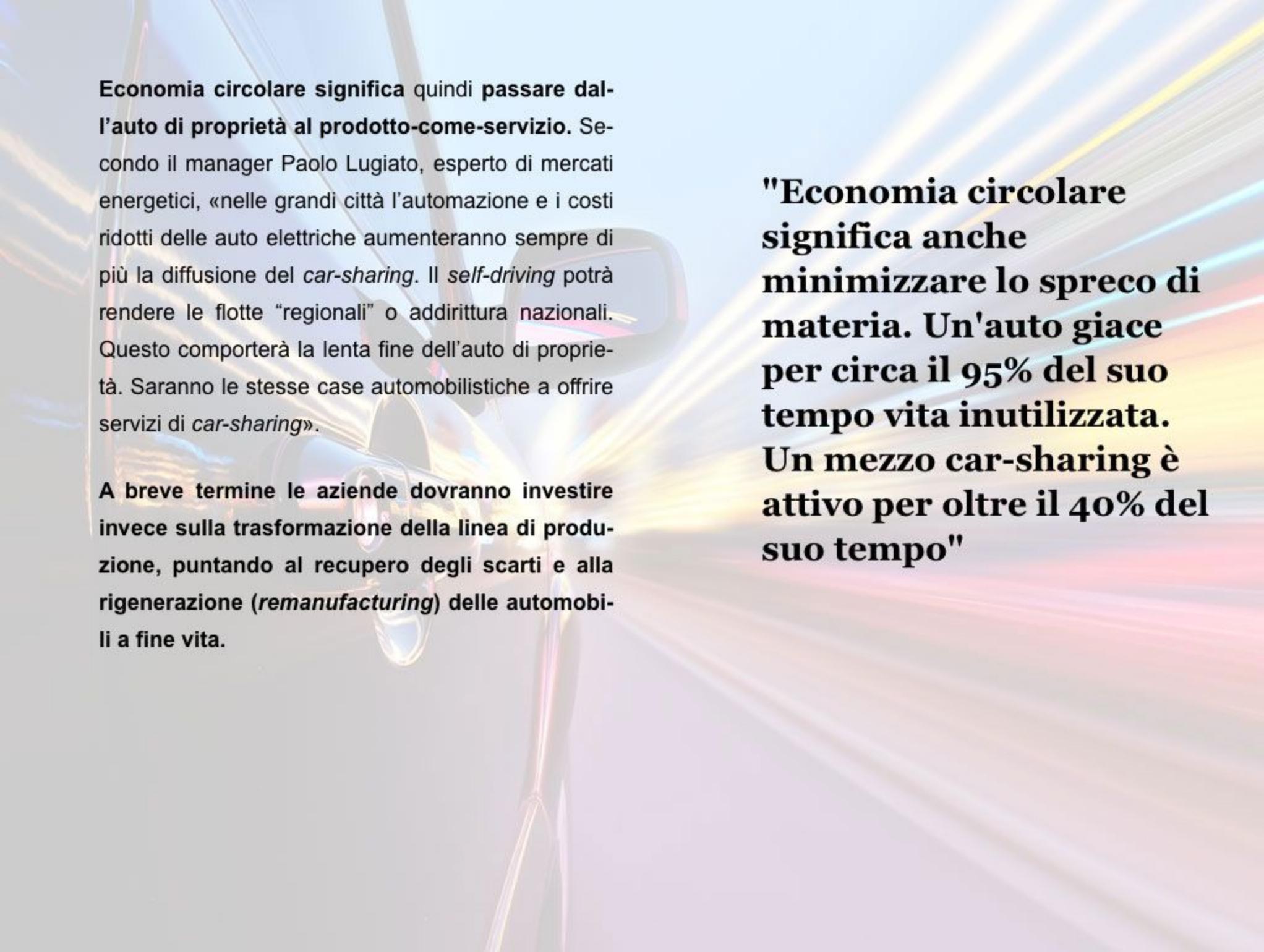
L'economia circolare viaggia su quattro ruote
Emanuele Bompan



Il mondo dell'automobile guarda sempre di più verso la sostenibilità. Se il 2017 è stato l'anno dell'auto elettrica, con Paesi come Francia, Germania e Cina che hanno dichiarato di voler mettere al bando entro i prossimi 20 anni le auto a diesel e benzina, e con l'arrivo sul mercato di decine di modelli a prezzi finalmente accessibili, il 2018 potrebbe essere l'anno dell'economia circolare.

Quello dell'automotive è indubbiamente un mondo di sprechi: per unità di persona trasportata richiede immense quantità di petrolio per muoversi ma anche una ampia quantità di materia, sotto forma di componenti destinate a finire schiacciate dallo sfasciacarrozze, dopo essere state – nel migliore dei casi – disassemblate.

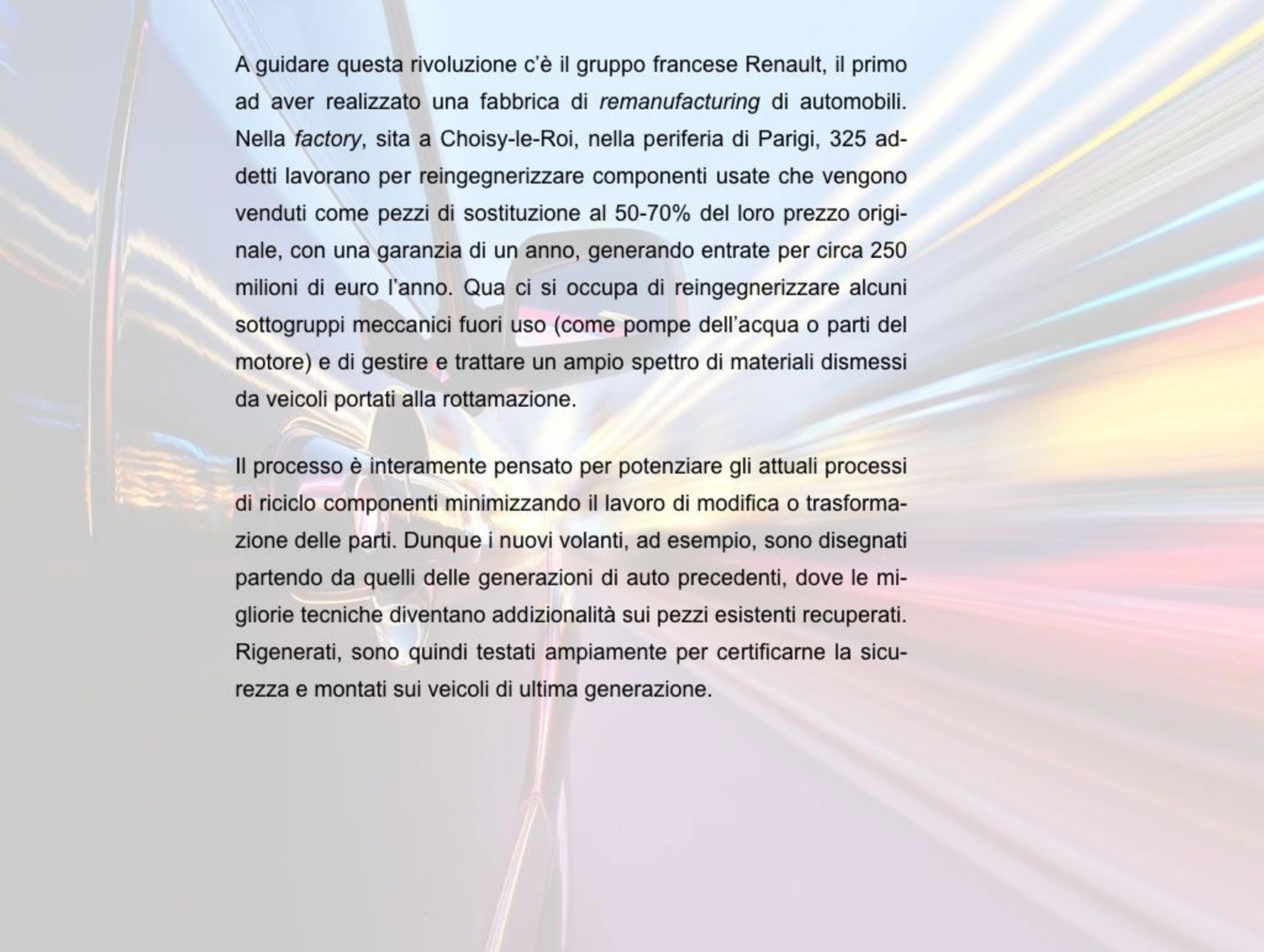
Secondo l'ultimo report dell'unità di Accenture sull'economia circolare, "*Redefining competitiveness through the circular economy*", ci sono opportunità concrete per i big dell'automobile. Si tratta di innovare i propri modelli di business e tagliare i costi su materiali e risorse, promuovendo la *life-extension* di tante componenti. Non solo: **economia circolare significa anche minimizzare lo spreco di materia**. Un'auto infatti giace per circa il 95% del suo tempo vita inutilizzata. Un mezzo *car-sharing* invece è attivo per oltre il 40% del suo tempo.



Economia circolare significa quindi **passare dall'auto di proprietà al prodotto-come-servizio**. Secondo il manager Paolo Lugiato, esperto di mercati energetici, «nelle grandi città l'automazione e i costi ridotti delle auto elettriche aumenteranno sempre di più la diffusione del *car-sharing*. Il *self-driving* potrà rendere le flotte "regionali" o addirittura nazionali. Questo comporterà la lenta fine dell'auto di proprietà. Saranno le stesse case automobilistiche a offrire servizi di *car-sharing*».

A breve termine le aziende dovranno investire invece sulla trasformazione della linea di produzione, puntando al recupero degli scarti e alla rigenerazione (*remanufacturing*) delle automobili a fine vita.

"Economia circolare significa anche minimizzare lo spreco di materia. Un'auto giace per circa il 95% del suo tempo vita inutilizzata. Un mezzo car-sharing è attivo per oltre il 40% del suo tempo"



A guidare questa rivoluzione c'è il gruppo francese Renault, il primo ad aver realizzato una fabbrica di *remanufacturing* di automobili. Nella *factory*, sita a Choisy-le-Roi, nella periferia di Parigi, 325 addetti lavorano per reingegnerizzare componenti usate che vengono venduti come pezzi di sostituzione al 50-70% del loro prezzo originale, con una garanzia di un anno, generando entrate per circa 250 milioni di euro l'anno. Qua ci si occupa di reingegnerizzare alcuni sottogruppi meccanici fuori uso (come pompe dell'acqua o parti del motore) e di gestire e trattare un ampio spettro di materiali dismessi da veicoli portati alla rottamazione.

Il processo è interamente pensato per potenziare gli attuali processi di riciclo componenti minimizzando il lavoro di modifica o trasformazione delle parti. Dunque i nuovi volantini, ad esempio, sono disegnati partendo da quelli delle generazioni di auto precedenti, dove le migliori tecniche diventano addizionalità sui pezzi esistenti recuperati. Rigenerati, sono quindi testati ampiamente per certificarne la sicurezza e montati sui veicoli di ultima generazione.

In questo modo si favorisce un ciclo ristretto (*closed loop*) della materia, trasformando rottami in pezzi di alta qualità, evitando completamente il *downcycling*. Renault facendo così ha ridotto i consumi di elettricità dell'80%, quasi il 90% di quelli idrici, e una riduzione dei rifiuti del 77%.

Anche Fiat-Chrysler Automobiles (FCA) ha deciso di investire verso la *circular*. Il Gruppo ha creato una vera e propria strategia di design di processo circolare puntando su numerosi elementi. Come la scelta di materiali per alcuni veicoli *bio-based*, facilmente riciclabili, fibre naturali come il kenaf e la juta, o materia rinnovata come il nylon riciclato oppure la riduzione del consumo di acqua nella filiera (-27,5% dal 2010) e di scarti (-18,7%), con taglio delle emissioni di quasi un decimo. Il *remanufacturing* si concentra soprattutto per i ricambi, riducendone così i costi per i consumatori e il volume di scarti destinati alla discarica.

"Nelle grandi città si diffonde sempre più il car-sharing, questo comporterà la lenta fine dell'auto di proprietà"

Per toccare da vicino l'impegno del Gruppo bisogna visitare lo stabilimento di Cassino, in Italia, uno dei più avanzati al mondo, con 4.300 dipendenti che producono le Alfa Romeo Giulietta, Giulia e Stelvio.

Lo stabilimento laziale di FCA è "zero waste" (obiettivo raggiunto dal 2000): neanche un grammo di scarti o rifiuti industriali viene inviato a discarica. Dato che il 100% dell'energia elettrica utilizzata dallo stabilimento proviene da fonti rinnovabili e il 100% delle emissioni legate all'uso di energia termica sono compensate, lo stabilimento di Cassino è anche "zero CO₂ emission".

Tanta attenzione anche al recupero dell'acqua utilizzata nelle cabine di verniciatura per raccogliere le particelle di colore che non si depositano sulla carrozzeria. Questa viene raccolta, depurata e ricircolata nella medesima cabina.

Ma ancora più innovative sono le tecnologie usate per la stesura della mano di fondo: per non impiegare nemmeno una goccia d'acqua sono state adottate delle cabine che impiegano una tecnologia rivoluzionaria "a secco". Le particelle di vernice in eccesso sono raccolte da un flusso d'aria e assorbite da speciali filtri, che vengono poi avviati ad attività di recupero, rendendo anche la vernice "circolare".

Secondo il report di Accenture i vantaggi economici per chi non rimarrà indietro dalla rivoluzione imposta dall'economia circolare potrebbero essere ingenti: **le aziende che investiranno in *disruptive technologies* e innovazioni di *business circular* vedranno un valore aggiunto di 400-600 miliardi entro il 2030.** «La profittabilità delle auto uscite da processi di economia circolare e messe sul mercato con nuove linee di business (*Uber car, regional automated car-sharing*, ecc.) potranno avere una profittabilità tre volte più alta delle classiche auto vendute al concessionario», si legge nella conclusione del report.

Quando stava per uscire l'iPhone nessuno immaginava come il telefonino sarebbe divenuto l'oggetto più importante delle nostre vite. Lo stesso potrebbe accadere oggi con la rivoluzione elettrica, automatizzata e *circular* dell'automobile. L'auto di domani sarà qualcosa d'altro.

* *giornalista e autore del libro "Che cosa è l'economia circolare", edizioni Ambiente, 2016*

Philip Kotler

DEMOCRAZIA IN DECLINO

Capire gli USA per capire l'Italia



La democrazia in declino. Un libro di Philip Kotler

Federico Mioni

il Mulino

Che riflessione può venire da un maestro del management che si interroga sulla crisi della democrazia? Se quel maestro è il padre del marketing e una personalità con passione civile come Philip Kotler, **la democrazia può essere esaminata come “prodotto”, ma non nella retorica di chi paragona la politica a una gestione aziendale.**

Con “Democrazia in declino”, un libro che va ben oltre questi riduzionismi, l'autore si focalizza piuttosto sulla capacità della democrazia di “rispondere” alle sfide di una società complessa e connotata da divisioni alimentate da una parte della politica stessa, nel suo Paese ma non solo: sono 14, in particolare, i punti di debolezza che egli analizza in modo disincantato e allo stesso tempo preoccupato, in quanto il libro è la sintesi dal punto di vista di un cittadino attento alla comunità e ai diritti di tutti.

"Kotler si focalizza sulla capacità della democrazia di rispondere alle sfide di una società complessa"

Kotler ricorda, ad esempio, le 395 proposte fatte tra il 2011 e il 2015 (quasi tutte dai Repubblicani, in 49 degli Stati) per restringere la base della democrazia, ovvero il diritto di voto. Tale riflessione poteva essere utilmente proposta al lettore italiano, e per questo due grandi case editrici (la Sage Publishing e il Mulino) hanno deciso di fare questa operazione culturale, preparata da un'introduzione che ambienta nel dibattito europeo e italiano i temi del populismo e di una politica priva di senso della *accountability*, della comunicazione feroce contro gli avversari che fa diventare "vero" quanto è falso ma "virale", del futuro del lavoro e dei rischi per quel patto sociale teorizzato nell'America rooseveltiana e poi con il *Welfare State* europeo, corrosivo in questi anni di antipolitica ed egoismi.

Kotler si schiera a difesa di un "prodotto" come la democrazia e propone varie soluzioni per difenderlo o rilanciarlo, con molti spunti che il lettore italiano può considerare: **il libro aiuta a "capire gli Usa per capire l'Italia"**, come riporta il sottotitolo alla versione italiana.

Anche per questo Kotler è stato invitato a Roma il prossimo 2 ottobre a tenere uno *speech* sulle preoccupazioni per la democrazia suscitate da alcune scelte di Trump e da altri fenomeni risorgenti, a partire dai fatti di Charlottesville e dalla negazione di un futuro ai giovani "*dreamers*", elementi che negano la miglior tradizione americana.

Difatti la democrazia per Kotler rischia di essere già oggi una "post democracy", nel senso che non viene negata formalmente ma svuotata a livello sostanziale, con un'opinione pubblica che viene trattata da media e politici sempre più spregiudicati come la "boiling frog" che muore senza accorgersene, anzi scambiando gli attacchi cui gradualmente è sottoposta come necessarie e rassicuranti mediazioni.

La democrazia è ancora in tempo a salvarsi e a salvarci, ma richiede una reazione immediata e lucida, capace di trovare strumenti efficaci: e qui, Kotler ci aiuta con numerose indicazioni.

** Direttore di Federmanager Academy*

"La democrazia è ancora in tempo a salvarsi e a salvarci con strumenti efficaci e Kotler ci aiuta con molte indicazioni"

L'edizione italiana di **Democrazia in declino** sarà presentata in anteprima da **Philip Kotler** alla **LUISS Business School**, Via Nomentana 2016 Roma (Villa Blanc), lunedì **2 ottobre** p.v. alle ore **16**. Interverranno **Sabino Cassese**, Giudice emerito, Corte Costituzionale; **Sergio Fabbrini**, docente di Scienze politiche e relazioni internazionali all'Università LUISS; **Federico Mioni**, direttore di Federmanager Academy e docente presso la Link Campus University; **Stefano Venturi**, Corporate Vice President e Amministratore delegato di Hewlett Packard Enterprise Italia.

Philip Kotler, **Democrazia in declino. Capire gli USA per capire l'Italia** - Edizione italiana a cura di Federico Mioni, Il Mulino, Bologna - € 16,00 (in libreria dal 26 ottobre 2017)

Bilancio sociale 2016: il nostro specchio magico

Assunta Passarelli

Redigere volontariamente un Bilancio Sociale è prassi ormai comune nelle aziende; meno nel mondo associativo e sindacale che si sta man mano adeguando. L'opinione pubblica mostra una sensibilità maggiore rispetto al passato verso gli aspetti etici dell'attività di impresa, richiedendo così ai diversi attori di mostrarsi quali partner affidabili nelle relazioni di scambio attraverso una crescente attenzione a valori etici e di responsabilità sociale. A maggior ragione per le Associazioni come la nostra, la visibilità offerta dal Bilancio Sociale è determinante per la promozione e la condivisione delle proprie attività.

Il Bilancio Sociale è quindi uno strumento straordinario, rappresenta la certificazione della trasparenza, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non in termini strutturali ma morali agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il legame con il territorio e affermarsi come soggetto economico che perseguendo il proprio interesse contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito e, non da ultimo, il soddisfacimento delle legittime aspettative di tutti gli stakeholder.

Arrivato alla sua dodicesima edizione, **il Bilancio Sociale 2016 si pone come testimonianza dell'impegno della Federazione a voler fornire una panoramica d'insieme sulle attività dell'anno ma soprattutto a comunicare la vision che guida tanto le scelte di spesa quanto quelle di contenuto.**

"Il Bilancio Sociale è la testimonianza dell'impegno di Federmanager a comunicare la vision che guida le scelte di spesa e di contenuto"

Una attenta lettura potrà consentire di valutare le attività realizzate nel 2016 e coglierne gli obiettivi di significato. Tra tutti, quello di offrire al management industriale strumenti di crescita, tutele e orientamenti culturali coerenti con le attese, in una prospettiva di "sistema federale", in cui anche gli Enti e le Società forniscono il proprio contributo. In questo quadro così articolato, la Federazione è riuscita a proporsi alla politica, alle istituzioni e al mondo imprenditoriale come partner con cui è interessante e utile confrontarsi.

La relazione con cui il Presidente federale, Stefano Cuzzilla, apre il Bilancio Sociale 2016 mette ben in evidenza il cambio di prospettiva avviato fin da inizio mandato: Federmanager ha intensificato notevolmente il dialogo con gli interlocutori più qualificati e ha "aperto le sue porte" invitando politici, istituzioni e aziende a discutere delle tematiche più attuali presso la propria sede. **Con la costituzione delle Commissioni di settore, una delle novità più rilevanti dell'anno in esame, l'azione propositiva della Federazione è stata maggiormente rafforzata.**

I numeri che introducono la sezione delle attività 2016 sono una chiara evidenza di questo cambio di visione: 130 incontri istituzionali, 57 con esponenti del governo o rappresentanti politici, 31 con vertici aziendali, 31 con le parti sociali e 11 con enti e organizzazioni.

Il progetto di riposizionamento avviato dalla Federazione, un piano ambizioso che proseguirà nei prossimi anni, è il cuore dell'intervento del Direttore generale, Mario Cardoni, mentre la nota della Tesoriera, Marina Cima, presenta il senso e gli obiettivi del capitolo relativo allo stato patrimoniale, conto economico e impiego delle risorse economiche.

Infine, dopo le testimonianze degli Enti del "sistema Federmanager", il documento si conclude con una parte relativa alla "identità" di questa Organizzazione. Una rassegna sui servizi che la Federazione mette a disposizione dei propri iscritti, direttamente o attraverso gli Enti, sull'assetto istituzionale, la governance e la storia della Federazione che ne ripercorre l'attività dal 1945 ad oggi.

Il Bilancio Sociale è consultabile on line sul sito www.federmanager.it ed è disponibile in formato cartaceo inviando una richiesta a federmanager@federmanager.it.

* *Relazioni Stampa Federmanager*



Abbraccia
il successo.

Un fondo sanitario non profit.
Perché sarà sempre al tuo fianco
nella tua carriera.

C'è un Fondo sanitario integrativo diverso dagli altri, perché creato da manager per i manager, i quadri, le alte professionalità e le loro famiglie. È senza scopo di lucro e si prende cura di oltre 140.000 persone. Non ha limiti di età, di accesso e di permanenza; non opera la selezione del rischio, non può recedere dall'iscrizione e, quindi, tutela gli assistiti per tutta la durata della loro vita. Tutto questo è garantito da un'istituzione: Federmanager. Ed è contenuto in un nome: Assidai.

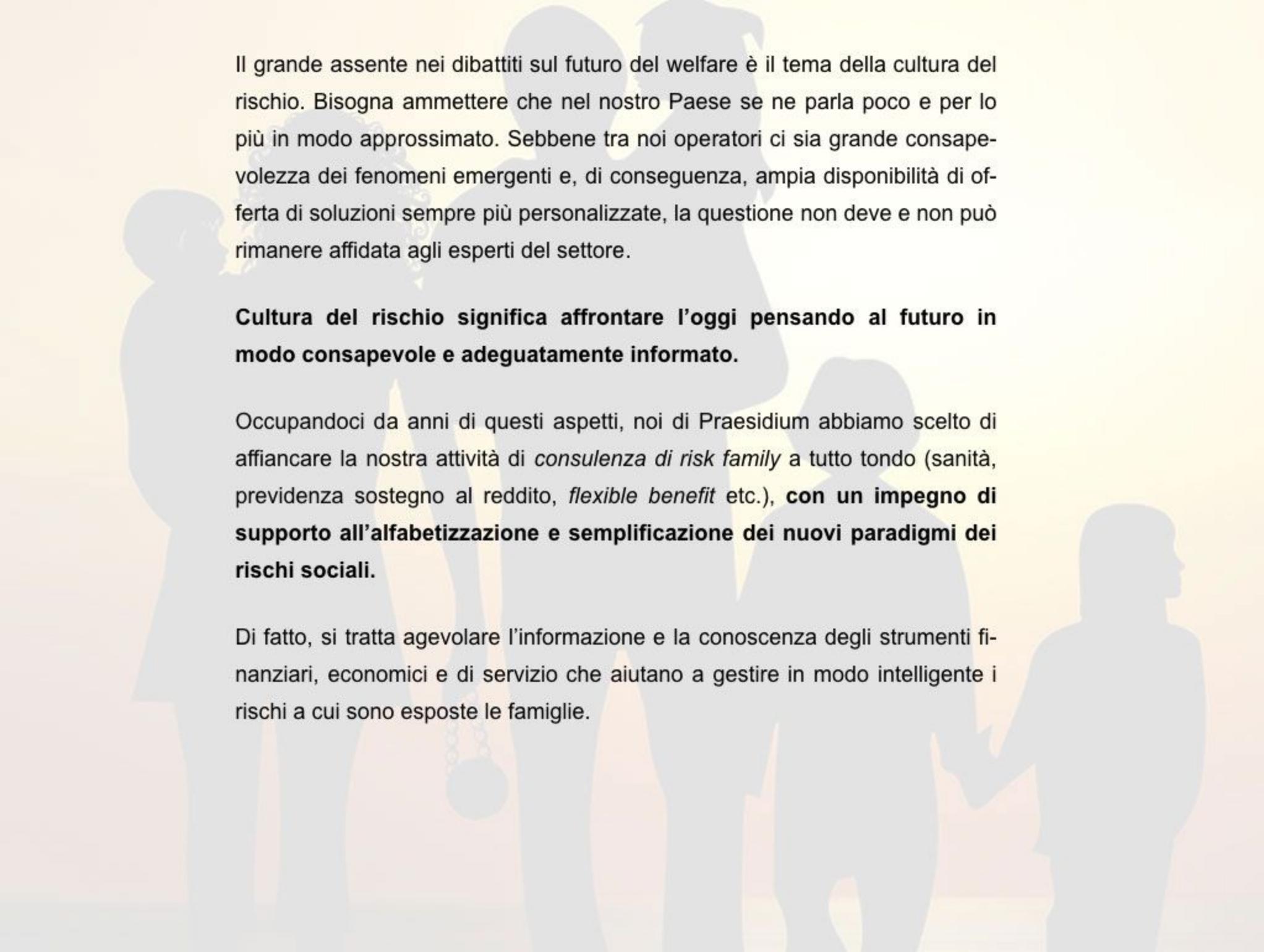
www.assidai.it

Seguici su    

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere
Una scelta per la vita.



Quali tutele per i nuovi rischi
Salvatore Carbonaro

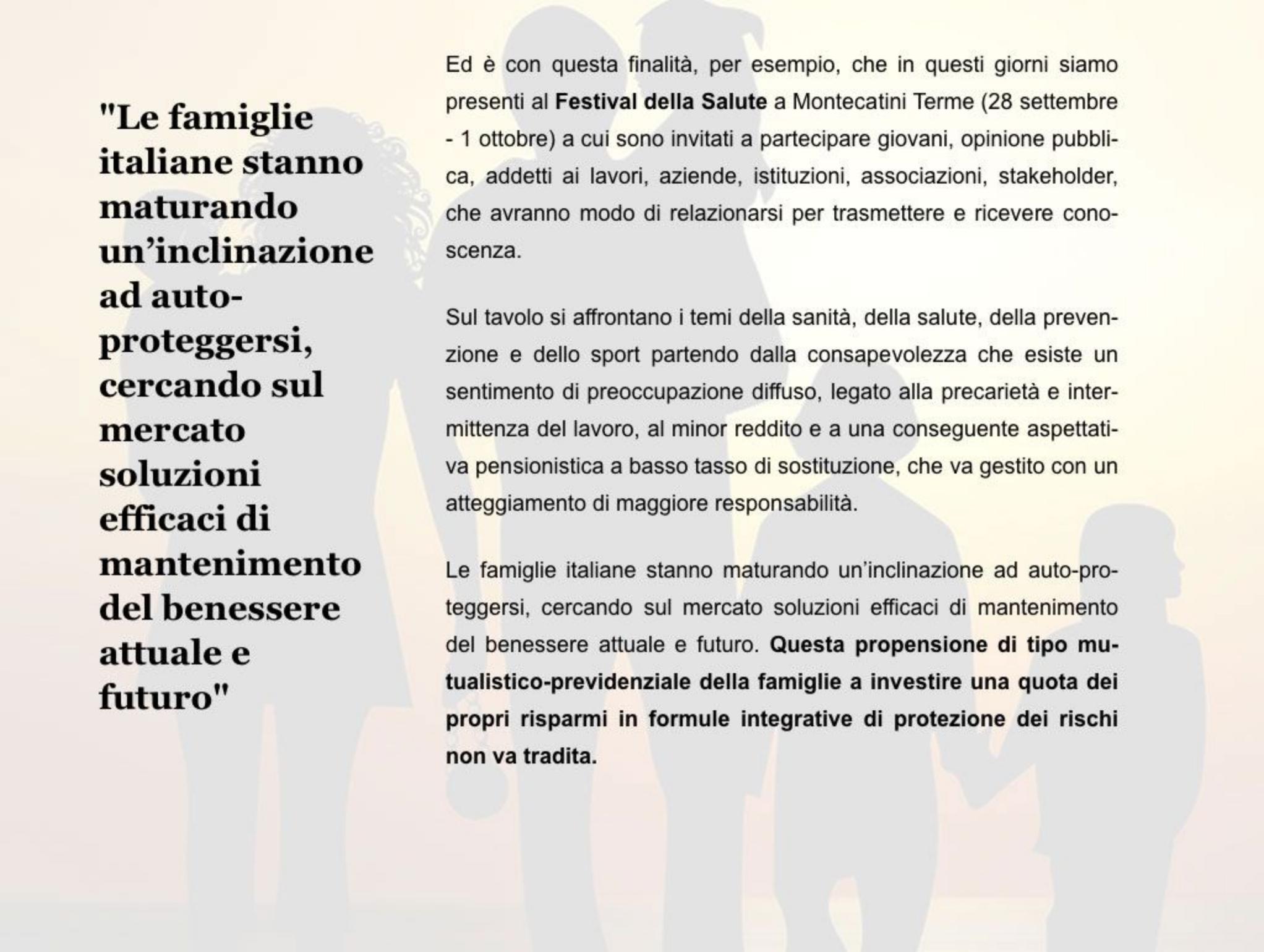
The background of the slide features a light, warm-toned gradient. Overlaid on this background are several dark grey silhouettes of people, including a man, a woman, and a child, suggesting a family or a group of individuals. The silhouettes are positioned behind the text, creating a layered effect.

Il grande assente nei dibattiti sul futuro del welfare è il tema della cultura del rischio. Bisogna ammettere che nel nostro Paese se ne parla poco e per lo più in modo approssimato. Sebbene tra noi operatori ci sia grande consapevolezza dei fenomeni emergenti e, di conseguenza, ampia disponibilità di offerta di soluzioni sempre più personalizzate, la questione non deve e non può rimanere affidata agli esperti del settore.

Cultura del rischio significa affrontare l'oggi pensando al futuro in modo consapevole e adeguatamente informato.

Occupandoci da anni di questi aspetti, noi di Praesidium abbiamo scelto di affiancare la nostra attività di *consulenza di risk family* a tutto tondo (sanità, previdenza sostegno al reddito, *flexible benefit* etc.), **con un impegno di supporto all'alfabetizzazione e semplificazione dei nuovi paradigmi dei rischi sociali.**

Di fatto, si tratta agevolare l'informazione e la conoscenza degli strumenti finanziari, economici e di servizio che aiutano a gestire in modo intelligente i rischi a cui sono esposte le famiglie.

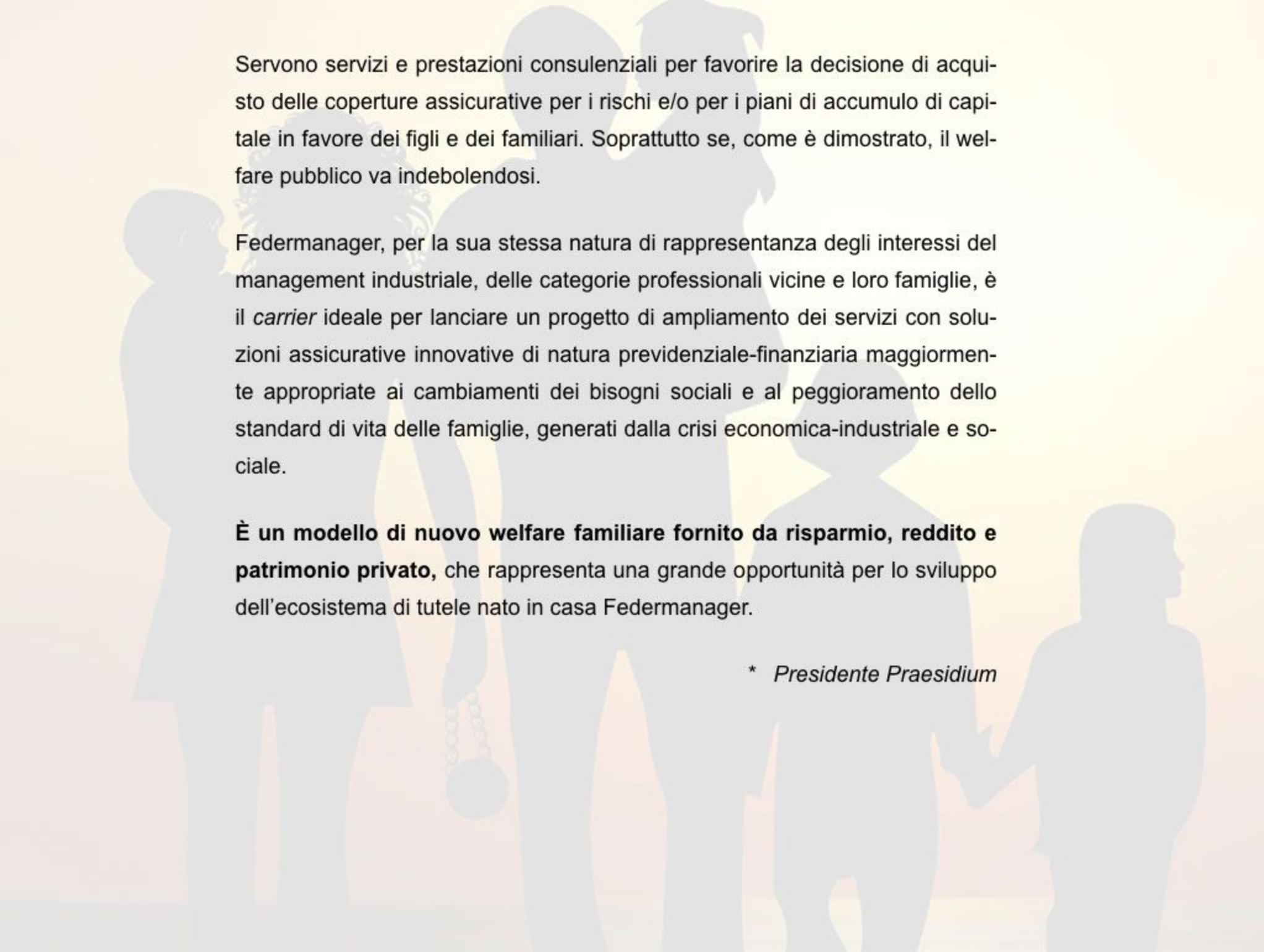


"Le famiglie italiane stanno maturando un'inclinazione ad auto-protegersi, cercando sul mercato soluzioni efficaci di mantenimento del benessere attuale e futuro"

Ed è con questa finalità, per esempio, che in questi giorni siamo presenti al **Festival della Salute** a Montecatini Terme (28 settembre - 1 ottobre) a cui sono invitati a partecipare giovani, opinione pubblica, addetti ai lavori, aziende, istituzioni, associazioni, stakeholder, che avranno modo di relazionarsi per trasmettere e ricevere conoscenza.

Sul tavolo si affrontano i temi della sanità, della salute, della prevenzione e dello sport partendo dalla consapevolezza che esiste un sentimento di preoccupazione diffuso, legato alla precarietà e intermittenza del lavoro, al minor reddito e a una conseguente aspettativa pensionistica a basso tasso di sostituzione, che va gestito con un atteggiamento di maggiore responsabilità.

Le famiglie italiane stanno maturando un'inclinazione ad auto-protegersi, cercando sul mercato soluzioni efficaci di mantenimento del benessere attuale e futuro. **Questa propensione di tipo mutualistico-previdenziale della famiglie a investire una quota dei propri risparmi in formule integrative di protezione dei rischi non va tradita.**



Servono servizi e prestazioni consulenziali per favorire la decisione di acquisto delle coperture assicurative per i rischi e/o per i piani di accumulo di capitale in favore dei figli e dei familiari. Soprattutto se, come è dimostrato, il welfare pubblico va indebolendosi.

Federmanager, per la sua stessa natura di rappresentanza degli interessi del management industriale, delle categorie professionali vicine e loro famiglie, è il *carrier* ideale per lanciare un progetto di ampliamento dei servizi con soluzioni assicurative innovative di natura previdenziale-finanziaria maggiormente appropriate ai cambiamenti dei bisogni sociali e al peggioramento dello standard di vita delle famiglie, generati dalla crisi economica-industriale e sociale.

È un modello di nuovo welfare familiare fornito da risparmio, reddito e patrimonio privato, che rappresenta una grande opportunità per lo sviluppo dell'ecosistema di tutele nato in casa Federmanager.

* *Presidente Praesidium*