



EDITORIALE

Cari colleghi,
come potete leggere in altra rubrica del nostro



periodico l'iniziativa di maggior interesse maturata recentemente è la messa in cantiere del progetto di fusione tra le associazioni territoriali di Federmanager Alessandria ed Asti. La concretizzazione del progetto dovrebbe portare indubbi vantaggi, soprattutto in termini di sinergia nell'erogazione dei servizi associativi, che in fondo costituiscono la nostra principale ragion d'essere.

A livello nazionale fioriscono le iniziative di diversa natura e si mantiene elevata la pressione, anche mediatica, volta a contrastare l'erosione delle pensioni, che sappiamo intrise di sudore e non certo frutto di privilegi.

Troverete, in questo numero, anche l'intervista al neo presidente di Confindustria Alessandria che, dal suo osservatorio, ci fornisce alcuni dati del "termometro dell'economia" locale, insieme a considerazioni di carattere più generale.

Questa per me è anche l'occasione per trasmettere a tutti voi e alle vostre famiglie un sincero augurio per un Natale sereno ed un nuovo anno ricco di soddisfazioni.

I cambiamenti nella nostra associazione

Federmanager Alessandria e Asti verso la fusione

Le associazioni Federmanager territoriali delle due Province confinanti di Alessandria e Asti hanno da tempo messo in comune alcune attività, quali la realizzazione di convegni e la parte pubblica delle assemblee annuali.

ne di esaminare l'opportunità di lavoro in comune è sempre stata tra le linee guida enunciate dalla presidenza di Federmanager nazionale.

I Presidenti ed i Consigli Direttivi di Alessandria ed Asti hanno valutato l'op-

Certamente crescerà la capacità di servizio, con un maggior numero di "esperti" in grado di rispondere ai bisogni degli associati.

Allo stesso modo, le diverse iniziative dell'associazione, dai convegni agli



E' così parso naturale mettere sul tappeto la possibilità di accrescere il lavoro fatto in comune, fino ad arrivare ad una vera e propria fusione delle due associazioni.

Sul territorio nazionale, non mancano esempi in questo senso, da ultima l'aggregazione tra Federmanager Belluno e Treviso.

La frantumazione della rappresentanza territoriale è stata a più riprese indicata come un punto di debolezza e la raccomandazio-

portunità e la fattibilità del processo di fusione giungendo entrambi alla conclusione che esistano le condizioni per portare avanti il progetto.

Al momento, gruppi di lavoro delle due associazioni stanno operando per definire le regole della fase transitoria e del nuovo statuto, da approvare dall'assemblea degli associati.

Ma quali potranno essere i vantaggi di un'associazione che raggruppi i dirigenti delle due provincie?

incontri su temi professionali e di altra natura, potranno essere rivitalizzate. E infine, il "peso" dell'associazione, nei confronti delle istituzioni e di altri partner, non potrà che crescere.

Non dobbiamo nasconderci anche la presenza di rischi, che vanno da qualche difficoltà organizzativa alla possibile emersione di campanilismi in grado di frenare il lavoro comune. Gli addetti ai lavori sono ottimisti, *ça va sans dire...*

Il termometro dell'economia

Nell'inserto: intervista al Presidente Confindustria AL





Lo scorso 9 luglio si è tenuto, presso la sede Romana di Federmanager, il primo convegno Nazionale di Minerva. Il programma dei prossimi tre anni, che coincide con la validità della carica, verte sui temi di: **Etica, Merito, Abilità, Affermazione** e su valori quali **Coinvolgimento, Inclusione e Lavoro di squadra**, passando attraverso fasi quali la **Formazione, il Credito alle donne, l'orientamento e la Conciliazione, il Networking e il Mentoring**.

L'appuntamento successivo si è tenuto lo scorso 28 settembre durante la "Conferenza Mondiale delle Donne" a Milano presso Palazzo Lombardia, mentre è in preparazione la prima conferenza Nazionale.

fba

Non induca in errore il titolo; CDi Manager non è solo temporary management.

CDi Manager è una società di scopo di FEDERMANAGER, leader nell'ambito della consulenza direzionale e manageriale, a tutto tondo.

Non mi dilungo sulle specificità di CDi Manager, comodamente rintracciabili sul sito www.cdimanager.it che Vi invito caldamente a navigare.

Ricerca e selezione di figure Direzionali che collega chi cerca lavoro ai bisogni delle aziende

Vorrei, qui, esporre alcune mie riflessioni.

Aver portato CDi Manager ad orbitare nella galassia

FEDERMANAGER ha un valore strategico importantissimo e ne va riconosciuto il merito a chi ha messo in cantiere l'operazione (alla quale anche Alessandria ha aderito) e cioè al nostro past president Giorgio Ambrogioni. Si è così creato un formidabile corto circuito tra domanda ed offerta di ruoli manageriali.

CDi Manager con il temporary management è la cinghia di trasmissione tra due mondi integrati che cambiano, ma con regole e dinamiche diverse. Le Aziende hanno di fronte la sfida della continuità nella discontinuità; i Manager hanno di fronte la sfida del sempre più *temporary* e sempre meno *permanent*, del ruolo sempre più di scopo e sempre meno di posizione.

Il Temporary Management è ormai radicato saldamente in Europa, in particolare nei



paesi anglosassoni, ma anche in Germania. Si radicherà sempre più anche da noi, a patto che l'approccio delle aziende e dei manager sia improntato ad una concreta e consapevole volontà di cambiamento (cambio generazionale, discontinuità, ricollocazione business unit, etc.). Nelle PMI i segnali sono incoraggianti ed al tempo stesso contrastanti: la tendenza è ancora quella di confondere il Temporary Management con il tempo determinato...

g.l.g



Pensare nuove idee per il territorio? Negli ultimi anni si è sviluppata una tendenza di grande interesse che ha coinvolto banche quali Unicredit e brand dei settori merceologici più disparati. Si tratta degli **"hackathon"**, ossia concorso di idee d'impresa e di prototipazione veloce. Leggiamo la definizione su Wikipedia:

"un *hackathon* (anche conosciuto come *hack day* o *hack fest*) è un evento al quale partecipano, a vario titolo, esperti di diversi settori dell'informatica: sviluppatori di software, programmatori e grafici web. Un hackathon

L'angolo del GEEK

generalmente ha una durata variabile tra un giorno e una settimana. Il termine nasce come la composizione di due termini: *hack* e *marathon*".

Nei mesi scorsi ho partecipato a Talent Garden di Milano a Startup week end Wine & food, organizzato dall'Associazione Italiana Sommelier, in occasione dei 50 anni di fondazione per reinventare il mondo del vino e del suo abbinamento col cibo in Italia, in collaborazione con Talent Garden, IBM Italia e Codemotion.

Ma vediamo nel dettaglio come è stato organizzato l'evento. Venerdì pomeriggio si è svolto l'incontro con i giovani e la spiegazione della piattaforma messa a disposizione da IBM e delle regole da parte degli organizzatori.

Si è avviato un *'call for idea'*, ossia invitati i partecipanti a proporre la loro idea e sono state votate le idee migliori. I vincitori hanno dovuto ingag-

Oggi portiamo un esempio di hackathon: un brainstorming aggiornato

giare altri giovani per creare il team di lavoro. Sabato i gruppi hanno lavorato fino a tarda notte alla progettazione e sviluppo dell'idea fino a realizzare un prototipo della stessa con il supporto di mentori che hanno esperienza nel mondo startup. Domenica i gruppi hanno presentato la loro idea ed il business plan

ad una giuria di esperti in campo economico e finanziario ed agli sponsor e sono stati decretati i vincitori. I tre team vincitori hanno proposto idee interessanti: terzo posto a Employer, secondo a EnoPro e primo posto a Vino perfetto. Employer è una piattaforma che aiuta il datore di lavoro/ristoratore a fare *recruiting* in caso di assenze improvvise di dipendenti, EnoPro propone il tuo personal sommelier in lingua straniera e Vino perfetto, il vincitore, una piattaforma per migliorare abbinamento cibo-vino nei ristoranti.

Tante idee, tanti progetti che potranno generare interesse verso il territorio e portare nuova occupazione.

sp

Analisi, opinioni, approfondimenti

LA SCIENZA DELLA SCELTA

Tutte le persone devono, quotidianamente compiere scelte; molte di queste riguardano aspetti poco rilevanti o sono prese inconsapevolmente e per abitudine. Il lavoro del manager consiste essenzialmente nel prendere decisioni, sovente molto gravose e relative a problemi sempre nuovi. I dirigenti devono anche guidare le scelte altrui, quelle dei dipendenti o quelle dei clienti, e magari dei concorrenti. Sovente gli esseri umani non rispondono agli incentivi materiali ai quali tradizionalmente si pensa (premi o controlli e punizioni), che anche quando servono, comportano comunque costi elevati. Ci può essere però una via alternativa, che passa per la conoscenza di come le persone decidono e percepiscono il mondo.

A settembre 2015, la presidenza degli Stati Uniti ha disposto che tutta l'amministrazione pubblica debba utilizzare le conoscenze delle scienze comportamentali per migliorare le condizioni del popolo americano. Già da anni, nel Regno Unito opera una unità che cerca di intervenire su alcuni problemi

con un approccio di questo tipo. Per ridurre le dichiarazioni fasulle, si può chiedere alle per-

L'economia comportamentale: una risorsa (ancora da sfruttare) per le aziende

sone di firmare un modulo prima di proporre una dichiarazione; per ridurre gli appuntamenti mancati in ospedale, si chiede alle persone di scrivere di propria mano la data dello stesso; per ridurre il consumo di energia elettrica, si mettono faccine sorridenti sulle bollette degli utenti che consumano meno della media ... E' l'approccio noto come *nudge*, parola che si traduce con spintarella: quella che serve per influenzare le persone usando tecniche che parlano al loro inconscio. Le stesse tecniche possono essere utilizzate dalle imprese. L'economia comportamentale confina chiaramente con la psicolo-

gia dell'organizzazione e con il marketing, a partire da una conoscenza sempre maggiore delle caratteristiche umane e da basi empiriche sempre più forti.

Il dirigente diventa anche un architetto delle scelte, che usa nuovi strumenti per guidare il modo di agire dei dipendenti. Un esempio è raccontato da Laszlo Bock, un dirigente di Google, nel libro "Work Rules!". Le segnalazioni dei dipendenti sono probabilmente il modo migliore per reperire personale; bisogna però stimolarli a indicare persone adatte. Incentivare le segnalazioni con premi monetari non avrebbe però effetti molto significativi soprattutto per ragioni cognitive: non è facile ricordare esattamente i propri conoscenti e le loro caratteristiche e confrontare questi dati con quelli dei posti disponibili. Per avere più segnalazioni bisogna modificare la domanda, e in questo caso semplificare la richiesta: chi è il miglior venditore che conosci in quella



città? Chi è il miglior programmatore che ti viene in mente? Alle persone generalmente non piace affrontare e risolvere problemi molto difficili; scegliere è faticoso e le persone evitano di farlo, anche se hanno incentivi materiali. Le applicazioni per l'impresa devono essere ancora pensate e sviluppate, e soprattutto sono in genere poco pubblicizzate (chi le trova non ha motivo di divulgarle). Il punto di partenza è sicuramente una migliore conoscenza dell'economia comportamentale e la capacità di sperimentare.

M. Novarese
V. Faralla

Univ. Piemonte Orientale

CONTARSI E CONTARE

La domanda – ammesso che si manifesti - sorge in discreto ritardo e senza echi di particolare affanno: ma che fine ha fatto il Censimento del 2011?

Uno sguardo, a volo d'uccello, sul sito ISTAT garantisce che gli esiti della rilevazione generale sono disponibili dal 2014, e questo è già un fatto rassicurante per la continuità del patrimonio statistico italiano. Ma la domanda iniziale può essere riformulata *sub specie* informativa: perché i dati dei censimenti abbinati (popolazione e industria) hanno suscitato così poca attenzione dell'opinione pubblica e, segnatamente, dei ceti politico-amministrativi? Per i quali ceti, la conoscenza aggiornata

dei fenomeni socio-economici, puntuali e/o dispiegati nel tempo, dovrebbe essere preoccupazione quotidiana.

La conoscenza dei dati è fondamentale per le decisioni

Al di fuori dei circuiti specialistici, è mancato questa volta il supporto informativo "popolare" e il conseguente dibattito sullo stato dei fenomeni rilevati (demografia, attività produttive). Il problema sotto-

stante attiene all'ipotesi che non si sia trattato di una "svista", diffusa ma correggibile al prossimo appuntamento decennale, ma della estesa convinzione che la "materia dati" (parte essenziale di quel "conoscere per deliberare" di einaudiana memoria) abbia perso tangibilmente di interesse presso l'opinione pubblica e di necessità negli ambienti dei decisori politici.

Torna anche il ricordo delle voci circolate nel 2011, che cioè quel censimento sarebbe stato anche l'ultimo della serie, che data dall'unità d'Italia, sostituito da



una sorta di "censimento continuo" propiziato dai progressi tecnologici nell'acquisizione e sistemazione dati. Opzione da approfondire, ma interessante..

L'importante è che la "forza dei dati" non venga progressivamente sostituita, in alto e basso loco (e già più d'un sintomo trapela), dal fascino delle "intuizioni autoritative". Sarebbe un cambio da brividi.

df

Notizie utili

- Il Consiglio Direttivo della nostra associazione ha deliberato di mantenere inalterato il livello delle quote associative per l'anno 2016.

- Il 27 novembre scorso si è tenuto, presso l'AMAG in Alessandria, il 15° Forum dei responsabili delle Risorse Umane, sul tema "Work-life balance e Smart working". Sul sito della nostra associazione si può trovare una sintesi dell'evento.

E' in preparazione un prossimo Forum dei Responsabili di attività, di cui vi daremo notizia nel prossimo notiziario.

Numerose sono le iniziative e gli eventi che Federmanager promuove a diversi livelli e possono interessare gli associati: dalla formazione al sostegno per il reimpiego e alla crescita professionale. La visita al sito dell'associazione può fornire ogni riferimento utile.

FEDERMANAGER compie 70 ANNI!



Come fa un'associazione a non invecchiare?

La **vision** di Federmanager recita:

"Far evolvere il ruolo del manager verso un soggetto di rappresentanza sociale. Essere protagonisti del cambiamento per una società più equa e responsabile, in grado di generare concretamente benessere sostenibile e coesione sociale, attraverso il nostro patrimonio di valori, idee e capacità di saper fare"

Se ci crediamo e, senza chiuderci nel nostro *particolare*, dedichiamo una piccola parte del nostro tempo ai temi comuni della categoria, l'associazione potrà accrescere la sua vitalità e ripagarci con gli interessi.

Concretamente, una telefonata in segreteria per comunicarci la vostra disponibilità a collaborare all'interno dell'associazione, è il miglior modo di augurare "buon compleanno" all'associazione.

Le nostre pensioni

Sul tema **pensioni**, riportiamo il **pensiero di Federmanager**, espresso con grande chiarezza dal **presidente nazionale Cuzzilla**, in una conferenza stampa del 2 dic. scorso.



"Anche ieri Boeri è tornato a esprimersi pubblicamente sul tema previdenza. Il presidente dell'Inps dovrebbe limitarsi ai compiti istituzionali che gli competono soprattutto perché, se parliamo di sostenibilità del sistema negli anni venturi, non possiamo permetterci di contrapporre i figli ai padri, incutere terrore su una pensione che non arriverà mai o sarà insufficiente. Così si mette in crisi la coesione sociale del Paese senza avere un piano di interventi strutturato.

Ormai è chiaro che l'Inps non ha i dati per ricalcolare gli assegni in essere con il metodo contributivo. Noi aggiungiamo che l'esito di questo improbabile ricalcolo non sarebbe affatto scontato. Quindi sulle pensioni bisogna fare chiarezza.

Ancora una volta in questa Legge di stabilità ci ritroviamo davanti a una proroga del blocco della perequazione automatica, esteso fino al 2018. È l'ennesimo intervento peggiorativo, che ha già prodotto una perdita del potere d'acquisto tra il 15 e il 20% delle nostre pensioni. Noi non ci sottraiamo alla solidarietà, ma continuiamo a dare un contributo sostanziale e consistente che non deve essere sottovalutato.

I dirigenti costituiscono lo 0,7% del totale dei contribuenti e partecipano con il 12% al gettito complessivo. Se la soluzione è continuare a gravare su quello 0,7% non ci stiamo. L'Ocse ieri ha messo in luce che la pressione contributiva sui lavoratori italiani supera il 33%, il doppio della media dei Paesi considerati, e nonostante ciò il sistema sarebbe instabile. Ricordiamoci però che i raffronti tra Paesi devono avvenire su parametri analoghi: in Italia i pensionati versano le imposte come le altre categorie, cosa che non avviene altrove.

Il primo passo è separare l'assistenza dalla previdenza per fare chiarezza sui numeri e incentivare la previdenza complementare, prendendo in considerazione l'opportunità di renderla obbligatoria.

La chiave è creare nuova occupazione e dare ai giovani un quadro di regole che dia certezza di lungo periodo. Questo Paese deve tornare a crescere: la partita si gioca verso il futuro, non certo andando a intervenire su chi faticosamente è arrivato alla pensione o è prossimo all'età pensionabile, con tanto di contributi versati".

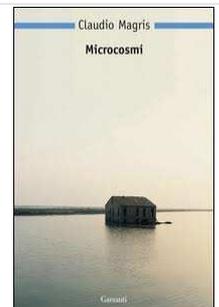
La visita al sito di Federmanager nazionale permetterà di conoscere le azioni concrete messe in cantiere per contrastare l'erosione delle nostre pensioni.

Tempo libero



Oggi segnaliamo un volumetto dal titolo "**La situazione è grammatica**", (di Andrea de Benedetti - ediz. Einaudi) dove l'autore ci accompagna con garbo e humor tra gli errori abituali del nostro scrivere. Esercizio utile e dilettevole anche per i manager.

Un associato ci segnala la lettura del libro di Claudio Magris "**Microcosmi**" ediz. Garzanti, dove l'autore ci accompagna nella scoperta di piccole cose capaci di darci emozioni. Ottimo per farci piacevolmente uscire dalle preoccupazioni che a volte sono le nostre poco gradite compagne.



In questa rubrica vorremmo condividere, con l'aiuto di chi ci legge, la segnalazione di libri, film, spettacoli, eventi o anche luoghi che abbiamo visitato e che abbiamo apprezzato in modo particolare. Un grazie a chi invierà segnalazioni.

Un augurio di buon Natale e felice anno nuovo

a tutti gli associati

Intervista al Presidente di Confindustria Alessandria

Una panoramica sui problemi congiunturali e strutturali del territorio



Risponde alle nostre domande **Luigi Buzzi**, Direttore R&S - Tecnologie di Processo Gruppo Buzzi Unicem neo presidente di Confindustria A-

Come vede la situazione economico finanziaria del nostro territorio?

Come scriviamo nell'ultima recente indagine congiunturale, la produzione conferma un andamento positivo che sostanzialmente perdura dal secondo semestre del 2014 con un andamento del dato ulteriormente in rialzo.

Anche l'occupazione, seppur segnalata costante dalla maggior parte degli imprenditori, continua a presentare un indice favorevole, così come è stato per tutto il 2015. Invece i riscontri sulle aspettative di acquisizione di ordini non sono del tutto positivi. Peraltro, a livello nazionale, secondo i direttori degli acquisti (indagine PMI Mar-

kit) in settembre gli ordini ricevuti dalle imprese manifatturiere hanno continuato ad aumentare, seppure a un passo più lento (indice a 53,9 per l'ottavo mese sopra la

Timidi segnali positivi nell'economia del territorio

soglia neutra di 50). Nei mesi estivi l'indice è risultato superiore al valore medio registrato in primavera (+ 0,3 punti, a 55,7). Tale progresso è dovuto soprattutto all'andamento della domanda interna (fonte Centro Studi Confindustria).

Si può quindi ipotizzare che le nostre rilevazioni, che nei trimestri passati avevano anticipato il miglior riscontro della domanda interna, ora prendano nota del passo più lento di acquisizione degli ordinativi, pur sempre rimanendo in fascia di crescita.

Quali opportunità di crescita e di impiego, nel breve e medio periodo?

Le opportunità ci sono, se sapremo agire correttamente insieme ai decisori locali su quelle variabili che siamo in grado di controllare in ambito territoriale. Infatti, proprio per que-

sto, abbiamo presentato, l'11 settembre, "Gli sviluppi possibili": uno studio che Confindustria Alessandria ha promosso con il suo Ufficio Studi e che tratteggia diversi scenari del nostro territorio a 30 anni da oggi, sotto diverse ipotesi di evoluzione.

La realizzazione dello studio è stata affidata alla

Un interessante studio commissionato da Confindustria Ales-

STEP del professor Giuseppe Russo che ha sviluppato un'innovativa "simulazione ad agenti". Partendo da uno scenario di invarianza rispetto ai dati odierni (che il prof. Russo definisce "un confortevole non-declino") l'analisi ha permesso di tracciare diversi scenari di evoluzione, basati sulla capacità degli operatori del territorio di agire su un molteplice numero di variabili (dalla percentuale di laureati, alla capacità di risparmio, alla

Le opportunità non mancano: l'importante è saperle cogliere

propensione all'export e alla necessità di import delle attività economiche, al livello tecnologico delle imprese, al rischio di fallimento...). Quindi, dovremmo lavorare su queste variabili, per avere maggiori possibilità di creare opportunità di crescita e di impiego.

Ci può parlare dello sviluppo di nuove realtà (start up)?

Anche su questo tema siamo già attivi. Ha sede presso di noi l'antenna alessandrina di *Reseau*

L'importanza di sostenere i giovani che hanno

Entreprendre Piemonte, un'associazione di imprenditori che volontariamente dedicano parte del



proprio tempo all'accompagnamento di neo-imprenditori durante i primi anni di attività, e che ha già ottenuto notevoli risultati, quantificabili grazie alla percentuale di successo delle imprese accompagnate. Il prossimo passo sarà la realizzazione di uno sportello di accoglienza ad assistenza a chi ha già costituito, o anche solo pensa di costituire, un'impresa innovativa, sempre con la finalità di offrire un'opportunità concreta a chi ha una buona idea e dimostra potenzialità imprenditoriali.

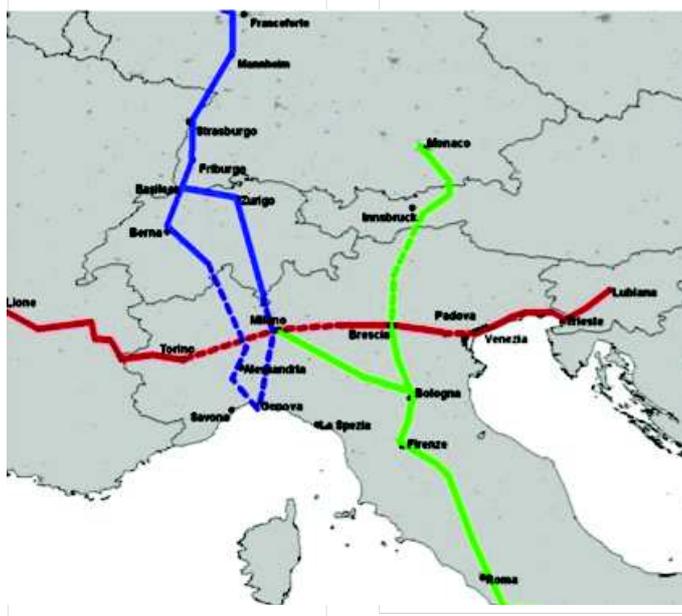
In Alessandria si parla spesso di logistica: ci sono concrete opportunità di sviluppo in questo campo?

E' indubbio e incontrovertibile che i territori del Nord-Ovest d'Italia

(intendendo per tali gran parte del Piemonte, della Liguria e della Lombardia) abbiano un'intrinseca vocazione logistica in quanto si trovano al centro dei traffici di merci che, attraverso il canale di Suez e il Mediterraneo, si affacciano ai mercati del Nord e

Il terzo valico: un importante volano di sviluppo

dell'Est dell'Europa. La logistica può diventare una pre-condizione per lo sviluppo di un territorio e quindi, nel nostro caso, del basso alessandrino, se si verificherà una combinazione di fattori quali: infrastrutture edilizie adeguate, servizi efficienti, interconnessione delle infrastrutture elettroniche.



In particolare, il terzo valico può senz'altro giocare un ruolo fondamentale nel settore delle infrastrutture come volano di sviluppo e crescita di un territorio a vocazione logistica.

Più in generale, come vede l'attuale momento economico?

Le considerazioni generali, che fanno da sfondo a quanto detto finora, sono legate a contesti su cui dobbiamo ragionare: in un sistema di economia globale oggi

Locale e globale non necessaria-

l'andamento di paesi lontani influenza direttamente il lavoro locale, come pure gli sviluppi politici e sociali che ci coinvolgono (per fare un esempio: gli enormi flussi migratori pongono problemi di accoglienza ma portano anche nuove opportunità lavorative). Però la necessità di attenzione locale deve rimanere altrettanto alta, in

un momento in cui si considera positivamente, e come fattibile, anche il ritorno sul territorio di attività manifatturiere, dopo lunghi anni in cui sembrava che delocalizzare fosse una strategia obbligata o quasi, Insomma, sono scenari che evolvono e mutano molto rapidamente, nei quali dobbiamo essere capaci, come dice lo slogan, di "pensare globalmente e agire localmente".

Per finire, un tema che desta inquietudini: è possibile un'integrazione multirazziale nel territorio?

E' inutile negare che stiamo vivendo in un periodo storico in cui i movimenti delle persone da regioni interessate vuoi da conflitti, vuoi da gravi crisi economiche e di sopravvivenza, rappresentano un fenomeno non ancora conosciuto sia per intensità che per problematicità. Quindi non si può parlare di possibilità di integrazione multirazziale, ma di necessità.