

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO

Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa

Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 35 - N. 4

In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **ATTUALITA': Un patto per la dirigenza per l'Italia**
- **MINERVA: Donne e Leadership, chiave del cambiamento**
- **GRUPPO VISES - PCTO: Formazione. PCTO, a che punto siamo**
- **INDUSTRIA 4.0: Analisi dei dati per le imprese industriali**

# QUOTE 2022

- DIRIGENTI IN SERVIZIO 250€
- EX DIRIGENTI INOCCUPATI 250€
- EX DIRIGENTI IN ATTIVITA' 250€
- DIRIGENTI IN PENSIONE 140€
- DIRIGENTI IN PENSIONE CHE LAVORANO 250€
- QUADRI APICALI 160€
- QUADRI SUPERIORI 180€
- PROFESSIONAL 190€
- VEDOVE/I 84€

### MODALITA' DI PAGAMENTO

- a. Addebito permanente in c/c bancario
- b. Bonifico bancario su:
- BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA  
IT34T0538702401000001803346 conto intestato a Federmanager Bologna -  
Ferrara - Ravenna
- POSTE ITALIANE IT80Z0760102400000013367404 conto intestato a  
Sindacato Dirigenti Aziende Industriali
- BANCA DI IMOLA IT85L0508036760CC0070655096 conto intestato a  
Sindacato Dirigenti Aziende Industriali Federmanager Bologna - Ferrara -  
Ravenna
- c. Bollettino di c/c postale sul conto 13367404 Sindacato Dirig. Az. Ind.
- d. Assegno bancario
- e. Direttamente presso i nostri uffici anche con Bancomat o Carte di  
Credito *(solo per la sede di Bologna)*



La sottoscrizione del presente mandato conferisce al Creditore l'autorizzazione a richiedere alla Banca di cui il Debitore si avvale l'addebito del suo conto e l'autorizzazione ad eseguire tale addebito conformemente alle disposizioni impartite dal Creditore. Il Debitore ha diritto di ottenere il rimborso dalla propria Banca secondo gli accordi ed alle condizioni che regolano il rapporto con quest'ultima. Se del caso, il rimborso deve essere richiesto nel termine di 8 settimane a decorrere dalla data di addebito in conto.

Gli interessati a fare l'addebito automatico in c/c della quota associativa Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna sono tenuti a compilare il modulo sottostante e inviarlo a Ilaria Sibani, [ilaria.sibani@federmanagerbo.it](mailto:ilaria.sibani@federmanagerbo.it)

**DATI RELATIVI AL DEBITORE**

Cognome e nome

Indirizzo	Cap	Località	Prov.
-----------	-----	----------	-------

Conto corrente di addebito (IBAN)

[illegible]

Denominazione Banca

Codice identificativo debitore (codice fiscale)

**DATI RELATIVI AL CREDITORE**

SINDACATO DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI FEDERMANAGER BOLOGNA-FERRARA-RAVENNA  
CODICE IDENTIFICATIVO DEL CREDITORE IT720010000080063450375  
VIA MERIGHI 1/3  
40055 CASTENASO BO

Il sottoscritto Debitore autorizza il Creditore a disporre sul conto corrente sopraindicato:

- ☒
- addebiti in via continuativa (RECURRENT)
- ☐
- un singolo addebito (ONE-OFF)

Cognome e nome del sottoscrittore

Codice identificativo debitore (codice fiscale)

(le informazioni del sottoscrittore sono obbligatorie nel caso in cui Sottoscrittore e Debitore non coincidano)

**Luogo e data** \_\_\_\_\_  
**Debitore**

Firma del



## s o m m a r i o

### I nostri numeri

#### **PRESIDENZA**

ANDREA MOLZA - Tel 051/0189909  
E-mail: presidente@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento

#### **CONSULENZA SINDACALE**

SERGIO MENARINI - Tel. 051/0189905  
E-mail: sergio.menarini@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento  
GIANLUCA GUIDI ALVISI - Tel. 051/0189910  
E-mail: gianluca.guidialvisi@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento

#### **CONSULENZA PREVIDENZIALE**

CARLA GANDOLFI - Tel 051/0189906  
E-mail: carla.gandolfi@federmanagerbo.it  
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902  
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it  
Ricevono su appuntamento

#### **FASI - ASSIDAI (su appuntamento)**

ILARIA SIBANI - Tel. 051/0189903  
E-mail: ilaria.sibani@federmanagerbo.it  
SUSANNA ORIOLI - tel. 051/0189913  
E-mail: ravenna@federmanager.it  
riceve presso la sede di Ravenna  
MADDALENA MANFRINI - tel. 051/0189920  
E-mail: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it  
riceve presso la sede di Ferrara

#### **SEGRETERIA DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE**

SARA TIRELLI - Tel. 051/0189909 Cell. 366.8226978  
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

#### **ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE**

ILARIA SIBANI - Tel. 051/0189903  
E-mail: ilaria.sibani@federmanagerbo.it

#### **CENTRALINO E ACCOGLIENZA**

SILVIA BUONOCORE - Tel. 051/0189900  
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

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 - Ferrara - Ravenna  
Via Merighi, 1/3 - 40055 Villanova di Castenaso (Bo)  
tel. 051/0189900 - Fax 051/0189915

#### **Direttore responsabile: ANDREA MOLZA**

#### **Comitato di redazione:**

Eliana Grossi (Direttore editoriale), Pier Giuseppe  
Montevecchi, Umberto Tarozzi, Umberto Leone, Sara Tirelli

#### **Segreteria di Redazione:**

SARA TIRELLI  
E-mail: sara.tirelli@federmanagerbo.it

#### **Impaginazione e Stampa**

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

Gli articoli firmati non rispecchiano necessariamente  
l'opinione di Federmanager.

Numero chiuso in tipografia in data: 03/12/2021  
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
- 7 ATTUALITA'  
Un patto della dirigenza per l'Italia
- 8 IL PUNTO  
Aperti al mondo
- 9 MINERVA  
Donne e Leadership: chiave del cambiamento
- 11 ECONOMICS  
Far crescere e certificare le competenze professionali
- 13 4.MANAGER  
Women Empowerment, asset strategico per la ripresa
- 15 GRUPPO VISES - PCTO  
Formazione. PCTO, a che punto siamo
- SPECIALE INSERTO WELFARE 24 ASSIDAI
- 21 MANAGEMENT  
E' diventata legge l'obbligatorietà del green pass nel mondo del lavoro
- 23 VISES  
Pathway 2 Action: una new way per riqualificarsi e trasformarsi in agente di cambiamento
- 24 SENIORES  
Sei anni in difesa delle pensioni
- 27 INDUSTRIA 4.0  
Analisi dei dati per le imprese industriali (III parte). La preparazione dei dati: Overfitting e Underfitting, Bias e Varianza
- 29 MANAGEMENT  
Una valutazione della normativa 231 e della sua applicazione dall'interno. Intervista all'Avv. Andrea Landolfi
- 32 MANAGEMENT  
La nuova frontiera della valutazione di impatto per i territori



### In Copertina

#### **"Portico della morte", Via de' Musei, Bologna**

Lo fotografia rappresenta il Portico che affianca, da posizione sopraelevata, la storica Via de' Musei. È storicamente denominato "Portico della Morte". Una peculiarità di questo portico, considerato uno dei più belli di Bologna, è che ha una larghezza superiore di circa tre volte quella della via a cui si accompagna. La ben poca luce proveniente dalla stretta via è comunque sufficiente a mettere in risalto le diverse sfumature di rosso tipiche della città di Bologna. Al Portico della Morte si può accedere, grazie ad un'ampia e ripida gradinata, anche dalla piazzetta antistante la Chiesa di Santa Maria della Vita di Via Clavature. Un itinerario, questo, che suggestivamente ricalca il percorso dell'esistenza umana.

Foto di Pier Giuseppe Montevecchi



# CENTRO ODONTOIATRICO MARCONI

Dir. Sanitario Dott. Paolo Volpe, Iscrizione all'Albo di Bologna  
n° 8920, autorizzazione sanitaria n° 260455 del 07.12.2005

## PRESTAZIONI

- **CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA:** navigazione chirurgica dinamica guidata
- **IMPLANTOLOGIA A CARICO IMMEDIATO O Istantaneo con SEDOANALGESIA**
- **CHIRURGIA ORALE** con laser a diodi
- **IMPRONTE DIGITALI** e restauri protesici in giornata
- **PREVENZIONE** tumori orali CON VELSCOPE
- **CONSERVATIVA** con LASER ERBIUM e CO2
- **ENDODONZIA** e PEDODONZIA
- **GNATOLOGIA** con analisi digitale dell'occlusione e dell'attività muscolare
- **ORTODONZIA** tradizionale o con mascherine trasparenti
- **IGIENE** orale ULTRA SOFT e **SBIANCAMENTO**
- **RADIOGRAFIE DIGITALI** panoramiche, Cone Bean 3d (TAC)

- **VANTAGGI IMPRONTA DIGITALE:** Elevato comfort del paziente perchè viene eliminato il disturbo arrecato dall'impronta tradizionale e consegna della protesi fissa in giornata
- **LASER ERBIUM:** consente la cura dei denti senza applicazione dell'anestesia locale in assenza di dolore. L'utilizzo del LASER CO2 e a DIODI ugualmente permette di evitare l'applicazione di anestesia locale nella micro chirurgia orale (frenulectomie, ecc)
- **CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA** guidata dalla tac permette esecuzione dell'intervento **SENZA BISTURI NE PUNTI** ad alta precisione e sicurezza.
- **CARICO Istantaneo:** a fine intervento viene realizzato il restauro protesico in poche ore e consegnato al paziente, evitando il disagio dell'attesa
- **SEDOANALGESIA:** per adulti e bambini che hanno paura, pazienti a "rischio" e portatori di handicap; è ideale per persone stressate ed emotive. Elimina stress, dolore e ansia lasciando una piacevole sensazione di benessere

**CONVENZIONE DIRETTA**  
FASI, FASCHIM, FASIOPEN, POSTEVITA,  
UNISALUTE, BANCOPOSTA E CAMPA

**Studio BOLOGNA**  
Via Aurelio Saffi 12  
Tel. **051524236**

**Studio SASSO MARCONI**  
Via Galleria G. Marconi, 6  
Tel. **051840002**

**Email:** [centroodontoiatricomarconi@gmail.com](mailto:centroodontoiatricomarconi@gmail.com)



Cari colleghi, si sta chiudendo un altro anno, in cui l'emergenza è entrata nella quotidianità o almeno nei nostri uffici non

alberga più con questo significato. Ci siamo riorganizzati con nuove procedure e prassi e il vostro riscontro ci conforta, in quanto non abbiamo ricevuto segnalazioni di punti di attenzione negativi, anche riguardo pratiche non evase. Il livello di soddisfazione, per chi ci ha frequentato, è rimasto alto. Questo però non mi rasserenava e non ci deve far abbassare la guardia, anzi è forse questo uno di quei momenti in cui l'essere manager si esprime nel significato più pieno. Il manager, quello vero, quello che mi pregio di rappresentare, è a mio modo di vedere come un soldato che, anche fuori servizio (il manager pensionato), mantiene l'attaccamento alla bandiera e col suo esempio guida i collaboratori e chi gli sta attorno per trovare nelle avversità quei varchi da penetrare che portano all'obiettivo.

Oggi per alcuni di noi, e per molti fuori dal nostro ambiente, è difficile individuare l'obiettivo da raggiungere: per fare questo è importante ragionare riguardo a cosa rifarsi, a quale riferimento utilizzare per focalizzarlo. Porto un esempio rifacendomi ad un interessantissimo evento sul futuro energetico realizzato da un'Associazione con la quale collaboriamo da anni. Quest'evento, condotto in modo molto lucido da un importante manager da anni in pensione, ha ripercorso a ritroso le varie scelte di politiche energetiche fatte negli anni passati e ne ha dato una rilettura attuale, molto lucida e chiara. La sintesi dell'evento, o

per meglio dire la riflessione che a valle dell'evento molti hanno fatto, è che quello che oggi abbiamo in termini di mix di fonti energetiche, è il risultato di una scelta "politica" fatta nel passato, basata più sulla necessità di compiacere, che su reali necessità, peraltro valutabili già allora rispetto a elementi oggettivi e reali.

Oggi, in un mondo meno "provinciale", la possibilità di uscire dal pensiero unico è per chi, come i manager, può e vuole approfondire. Questo atteggiamento diventa una grande risorsa per tutti.

Capire che se vogliamo puntare ad emissioni di CO<sub>2</sub> pari a zero nel 2050, non bastano il solare e l'eolico, e che bisogna pensare ad altro, è un fatto. Capire che se vogliamo salire sul treno della crescita dobbiamo cambiare immediatamente passo, è un altro tema.

Un altro interessante convegno (organizzato sempre da manager ed esperti) realizzato sul PNRR, ci ha aggiornato sul fatto che il Consiglio dei Ministri del 27 ottobre 2021 ha portato a 26 le condizionalità soddisfatte sui 51 traguardi e obiettivi, il cui conseguimento è previsto entro il 31 dicembre 2021 per accedere ai finanziamenti. Ce la faremo, ma anche in questo caso, la riflessione è che si debba cambiare passo, passando dalla legge del "consenso" alla legge del "necessario", dove si gioca di più il ruolo del tecnico e meno quello del politico. Accendere la televisione, per chi come me guarda quasi esclusivamente il telegiornale, sembra quasi una chiamata alle armi. Sentire parlare di emergenza migratoria dopo tanti anni, mi sembra un'altra cosa che non ha senso e nel nostro piccolo abbiamo anche dimostrato (ad es. con il progetto pilota di corridoi

universitari, supportato da noi manager) che esistono modi per vedere l'opportunità in questo dramma. Ma per farlo bisogna cambiare: anche qui dobbiamo essere attivi e farci ascoltare.

Progettare, pianificare il futuro e i suoi accadimenti, invece di agire in risposta ad essi: questa deve essere la nostra sfida.

In una Assemblea nazionale di Federmanager, il professor Brambilla, nel commentare un suo libro, spiegava che se lo Stato, nel momento in cui le aziende hanno delocalizzato, avesse supportato gli investimenti di rinnovamento tecnologico delle nostre PMI, l'Italia avrebbe risparmiato 2/3 di quanto ha dovuto successivamente spendere per tutti gli ammortizzatori sociali messi in campo per difendere posti di lavoro ed evitare parte dei default.

Decidere nel dubbio è sempre difficile, ma è il nostro mestiere, siamo stati preparati a farlo abbiamo studiato e continuiamo a farlo, molto attraverso la nostra Academy nazionale, ma anche attraverso tutti gli eventi e convegni che le nostre Commissioni e Gruppi realizzano. Dobbiamo vedere il 2022 come un altro anno in cui impegnarci tutti ancora di più per garantire a noi, alle nostre aziende e a chi ci sta attorno, un futuro.

Sono convinto che se staremo uniti nell'evidenziare i valori della nostra categoria, che ha i propri riferimenti nell'etica, nella competenza e solidarietà, sorpasseremo "l'emergenza" e guideremo il nostro futuro.

Credendo in questo, mi sento di potervi augurare che il 2022 ci trovi ancora più pronti.





## **SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE**

### **CONVENZIONI DIRETTE / INDIRETTE:**

A.C.A.I. - ACI - ACLI - AEROPORTO DI BOLOGNA - AGA INTERNATIONAL - ALIBERF - SITAB - A.L.I.C.E. - ALLIANZ - ANACI ANCOS CONFARTIGIANATO - A.N.U.P.S.A. - ARCI - ASSIDAI - APE BOLOGNA - ARCO CONSUMATORI - ASSIRETE/UNI.C.A. ASSOCIAZIONE NAZIONALE CARABINIERI IN CONGEDO BOLOGNA - ASSOCIAZIONE ISTITUTO CARLO TINCANI - AVIS BLUE ASSISTANZE - CAMPA - CAMST - CASAGIT SERVIZI CONFCOMMERCIO - C.A.S.P.I.E. - CIRCOLO HERA - CGIL - CISL CLINISERVICE - CNA - CONFCOMMERCIO/PIÙ SHOPPING CONFESERCENTI - COOPERATIVA EDIFICATRICE ANSALONI - CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. INTESA - CUSB - DAY MEDICAL - DKV SALUTE - EASY WELFARE VOUCHER - ELVIA ASSISTANCE - EUROPE ASSISTANZE - F.A.B.I. FASDAC FASI - FASI U.N.U.C.I. - UPPI - W.A.I. - WAISALUTE - WILLCO WILLIS AREAMEDICAL24 - COOPERAZIONE SALUTE - EASYCHECK WEB

ALL - FASIOPIEN - FIALS FILO DIRETTO - FIMIV - FIPAC - FISDE FISDE EDISON - FITEL GENERALI WELION - HELP CARD INPDAPOLTRE INTERPARTNER ASSISTANCE - LIONS CLUB LLOYD ADRIATICO MCL - MAPFRE WARRANTY - MEDIC4ALL ITALIA - METASALUTE MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA MONDIAL ASSISTANCE MUTUA NUOVA SANITÀ - MY ASSISTANCE - MY NET - MY RETE NETTUNO TENNIS CLUB - NEW MED - NOBIS - ORDINE GEOLOGI, INGEGNERI, VETERINARI P.A.S. PREVIMEDICAL - POSTE PROTEZIONE - PREVINET - QUAS - RBM - ROTARY CLUB SANICARD - SARA ASSICURAZIONI SCI CLUB BOLOGNA - SILP CGIL - SINT SELECARD - SIULP BOLOGNA - CTB CIRCOLO TENNIS BOLOGNA - TENNIS CLUB AEROPORTO BOLOGNA - TUTTO BIAO A.S.D. - UIL - UILT UNIONE ITALIANA LIBERO TEATRO - UNISALUTE FAST trasporti Roma - GUARDIA DI FINANZA ROMA

**CONVENZIONE DIRETTA  
FASI**

### **RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE**

#### **RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGICA E CONSERVATIVA**

Recupero delle paralisi dell'arto superiore e inferiore e trattamento delle pseudo-artrosi dell'arto superiore e inferiore, delle lesioni della cuffia dei rotatori, delle lussazioni recidivanti, delle periartrosi calcifiche della spalla, della traumatologia della spalla, del gomito, del polso, della mano, del rachide, dell'anca, del ginocchio, della tibio-tarsica e del piede.

Trattamento della patologia reumatica infiammatoria e nervosa, tendinea ed articolare, delle entesopatie, sindromi canalicolari, Dupuytren e lesioni tendinee.

### **FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE**

**PATOLOGIE ACUTE E CRONICHE ORTOPEDICHE, TRAUMATOLOGICHE,  
REUMATICHE, NEUROLOGICHE, CARDIO-VASCOLARI E RESPIRATORIE**

Onde d'Urto Focali, Laser Neodimio/YAG, Laser CO2, Tecarterapia, Ipertermia, T.E.N.S.-Algonix, Smart Terapia, Magnetoterapia, Elettrostimolazioni Compex, Idrogalvanoterapia, Ionoforesi, Ultrasuoni, Radarterapia, Paraffinoterapia, Massaggi, Massaggio di Pompage, Massaggio di Linfodrenaggio Manuale, Trazioni Vertebrali meccaniche e manuali, Kinesiterapia, Riabilitazione funzionale, Rieducazione neuromotoria, Riabilitazione cardio-vascolare e respiratoria, Riabilitazione Pavimento Pelvico - Incontinenza - Impotenza Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mézières, Osteopatia, Ginnastica Propiocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Terapia manuale.

### **CENTRI DECCELLENZA PER LA TERAPIA CON ONDE DURTO FOCALI**

#### **TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE DOMICILIARI**

**SPINE CENTRE** Centro per la valutazione e la terapia delle patologie vertebrali

**Dott. Lucio Maria Manuelli** Direttore Sanitario

**Gli orari del Poliambulatorio: dal lunedì al venerdì orario continuato 8,00 - 20,00 sabato 8,00 - 14,00**

Poliambulatori Privati CKF Di Giorno - Excellence Medical Centre  
Piazza dei Martiri, 1/2 - Tel. 051 249101 (r.a.) - Fax 051 4229343 - 40121 Bologna

Via Alessandro Torlonia, 15/A - Tel. 06 45777342 - 00161 Roma

Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Tel. 0968 25089 - 88046 Lamezia Terme

Corso Bernardino Telesio, 53 - Tel. 0984 1655070 - 87100 Cosenza

a.digiorno@ckf-digiorno.com direzionesanitaria@ckf-digiorno.com

bologna@ckf-digiorno.com roma@ckf-digiorno.com lamezia@ckf-digiorno.com

segreteria@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com

## UN PATTO DELLA DIRIGENZA PER L'ITALIA

**Grande successo, in termini di partecipazioni e riscontri sui media, per la nostra Assemblea nazionale. Le migliori competenze manageriali sono pronte a lavorare alla realizzazione del Pnrr**



La ripresa del nostro Paese non può prescindere da un **ruolo centrale dei manager**. Il contributo offerto dalle nostre professionalità

sarà infatti determinante per realizzare **gli interventi previsti dal Pnrr** e per guidare un percorso di **sviluppo sostenibile e inclusivo**. In ragione di ciò, dal palco della nostra Assemblea nazionale, ho voluto lanciare con forza il **“Patto della dirigenza per l'Italia”**, un piano di intenti che promuova una stretta collaborazione tra pubblico e privato per aiutare l'Italia a crescere, nel rispetto della **legalità** e valorizzando le tante **competenze** che i nostri manager possono mettere a disposizione.

**tanti di vertice delle istituzioni**, tra cui esponenti del **Governo**, oltre a primarie personalità delle **rappresentanze industriali e politiche**.

Numerosissime sono state inoltre le **uscite sulla stampa** e sui **principali telegiornali nazionali**, che hanno coperto l'evento con servizi di primo piano. Una soddisfazione enorme per il nostro impegno, che ogni giorno portiamo avanti, anche grazie al prezioso lavoro svolto sul territorio.

Come manager, siamo pronti a essere coinvolti sul banco di prova principale, quello che riguarda il **più ambizioso piano di riforme e investimenti** che si ricordi dal dopoguerra, magistralmente strutturato dal Governo Draghi.

L'Italia saprà spendere gli oltre **222 miliardi di euro** previsti, oltre alle altre risorse nazionali ed europee disponibili?

de, a superare gli ostacoli imposti dalla crisi. La **cultura manageriale** è la via per gestire le risorse del Pnrr come un grande *budget* da utilizzare per il **bene comune**. Promuovendo altresì un'impostazione progettuale che non si barrichi dietro i “no” di comodo, ma abbia **il coraggio di dire chiaramente sì alle opportunità**, industriali e infrastrutturali, che il Paese ha di fronte. È cruciale che gli impegni previsti siano realizzati attraverso **progetti da mettere a terra bene e in fretta**, per rispettare le verifiche progressive delineate dall'Ue e per rispondere alle giuste aspettative delle giovani generazioni.

Su questo punto, nel corso dell'Assemblea, ho registrato un'ampia e confortante adesione da parte dei colleghi presenti e una **proficua interlocuzione** con i nostri autorevoli ospiti. Il settore pubblico deve aprirsi davvero alle migliori potenzialità del privato. Non è ammissibile, come ho pubblicamente affermato, che sia mantenuto, per le **retribuzioni dei manager nella Pa o nelle società partecipate**, un tetto che è assolutamente fuori mercato e che non può portare ad avere “in squadra” i migliori. Se il nostro Paese vuole essere competitivo, deve **smetterla di giocare al ribasso**. Possiamo pensare in grande perché abbiamo grandi capacità.



L'Assemblea ha rappresentato un successo senza precedenti per la nostra Federazione. All'evento hanno partecipato **oltre 600 tra dirigenti d'impresa e rappresen-**

**È un'impresa titanica, ma per farcela servono le migliori competenze manageriali, quelle delle donne e degli uomini che ogni giorno sono chiamati, nelle proprie azien-**

*Articolo tratto da Progetto Manager novembre 2021, per gentile concessione di Federmanager.*



## APERTI AL MONDO

Export e opportunità di investimento da e per l'Italia. Siamo in campo per essere protagonisti della competizione globale



L'export è un pilastro dell'economia italiana e un solido riferimento per il nostro sistema produttivo,

che può vantare prodotti e servizi di eccellenza, ambiti in tutto il mondo.

Il "made in Italy" è ovunque sinonimo di qualità e affidabilità e, superata la fase più acuta della pandemia, l'export italiano ha ripreso a volare. Secondo quanto riportato dalla Farnesina, nei primi otto mesi del 2021, le esportazioni italiane hanno sfiorato i **332 miliardi di euro**, andando anche oltre la cifra raggiunta nello stesso periodo del 2019 (pre-pandemia) e si stima che su base annua si possa superare quota 500 miliardi di euro. Guardiamo pertanto al futuro con fondato **ottimismo**.

Tale ottimismo deve essere però accompagnato da un'accurata analisi per comprendere se ci troviamo di fronte a un *exploit* o se emergano indicatori di una crescita strutturale. Ma anche per vagliare l'efficacia delle misure pubbliche adottate, e per individuare, eventualmente, ulteriori interventi possibili.

C'è un dato che colpisce: **appena l'1% delle nostre imprese esportatrici (poco meno di 200) realizza oltre il 50% della quota del**

**nostro export.**

Le imprese già strutturate per l'export hanno quindi tratto giovamento dalle misure pubbliche introdotte, ma non è cresciuto significativamente il numero complessivo delle nostre aziende esportatrici. Soprattutto nel caso delle piccole imprese, che spesso mancano di una **guida manageriale** capace di innovare e agevolare l'accesso al credito.

È pertanto necessaria una collaborazione tra istituzioni e organizzazioni di rappresentanza manageriale, come la nostra, per incrementare il posizionamento nazionale sui **mercati globali**.

Come Federazione, negli ultimi anni abbiamo deciso di puntare sulla certificazione delle **competenze manageriali** per gli **export manager** e i **manager per l'internazionalizzazione**, attraverso il nostro percorso **BeManager**.

Oggi non sono più sufficienti competenze di tipo tradizionale, ma è indispensabile saper interpretare la **transizione digitale** in atto. Ecco perché lavoriamo alla formazione di **digital export manager**, figure professionali strutturate per competere nel mondo dell'**e-commerce**.

La nostra felice intuizione ha incontrato la lungimiranza delle istituzioni che hanno promosso **misure di incentivazione**, rivolte in particolare alle Pmi, perché potes-

sero avvalersi dei nostri manager certificati. Auspichiamo adesso che misure come quelle introdotte possano essere maggiormente calibrate sulle professionalità necessarie e possano beneficiare di un orizzonte pluriennale.

Infine, oltre all'export, guardiamo anche alle opportunità per **investitori italiani all'estero** e per **investitori stranieri nel nostro Paese**. Per questo, con American chamber of commerce in Italy, Centro studi americani e associazione Amerigo, abbiamo lanciato il "**Transatlantic investment committee**": un comitato pensato per consolidare le **relazioni** con accreditati interlocutori nordamericani, al fine di esplorare reciproche occasioni di investimento e rafforzare qualificati percorsi di formazione. Una bella sfida in cui crediamo molto.

*Articolo tratto da Progetto Manager novembre 2021, per gentile concessione di Federmanager*





## DONNE E LEADERSHIP: CHIAVE DEL CAMBIAMENTO.

Il progetto finanziato dalla Regione Emilia-Romagna che ci vede coinvolti

Appena conclusa la prima fase del progetto finanziato dalla Regione Emilia - Romagna **"Donne e Leadership: chiave del cambiamento"**. Il progetto è mirato a favorire la partecipazione attiva, paritaria e condivisa di donne e uomini, in particolare ai di responsabili e livelli di vertice nelle aziende, per un doppio obiettivo positivo:

- **pari riconoscimento** e qualità di lavoro di donne e uomini;
- **vantaggio competitivo** del mondo economico-produttivo.

I dati ci dicono come siano molti i cambiamenti positivi in Regione Emilia - Romagna in seguito all'applicazione della legge Golfo-Mosca per la maggior presenza delle donne nei CdA e nei collegi sindacali delle società quotate e a controllo pubblico, ma come sia necessario ancora uno sforzo per aumentare tale presenza e, soprattutto, per coinvolgere anche il mondo dell'impresa privata e degli ordini professionali.

Sono infatti ancora forti le esigenze di intervenire con varie modalità e strumenti per favorire e supportare una maggior presenza delle donne nei luoghi di presa di decisione, tramite interventi mirati sia alle persone – alle donne e alle donne insieme agli uomini – sia alla creazione di strumenti, quali Linee Guida, che offrano alle imprese mezzi per verificare gli impatti di genere delle scelte nella loro organizzazione.

### IL PROGETTO DONNE E LEADERSHIP: CHIAVE DEL CAMBIAMENTO

L'attività progettuale prevede tre tipologie di intervento:

- un **ciclo di seminari** dedicati all'acquisizione di competenze sulla leadership inclusiva e

**incontri di dialogo critico** di confronto tra donne e uomini.

- **L'elaborazione di strumenti** derivati dagli interventi realizzati con le persone – Log Books per la definizione di Paradigmi – di un modello di leadership femminile e di Linee Guida per le imprese per monitoraggio dell'impatto delle politiche di genere.
- **La diffusione dei risultati.**

Il cuore degli interventi è costituito dai seguenti temi: leadership inclusiva e leadership femminile; confronto donne e uomini sui propri stereotipi e conflitti; conoscenza e consapevolezza relative a parità e diversità, che devono procedere sempre insieme.

I destinatari principali di queste attività sono le donne e in secondo luogo gli uomini, di aziende del Comune di Castenaso e del territorio emiliano romagnolo.

Il progetto, che sarà realizzato entro il 2022 e il cui Ente promotore è **Comune di Castenaso**, ha

emiliano-romagnolo secondo modelli sostenibili, innovativi, solidali e metodi manageriali d'impronta umanistica) e **Centro Studi Progetto Donna e Diversity Management** (associazione non profit orientata alla progettazione e implementazione di strumenti gestionali e organizzativi per promuovere la valorizzazione delle risorse umane e delle differenze nelle aziende pubbliche e private).

### LAPRIMAFASE: IWEBINARE GLI INCONTRI IN PRESENZA

La prima fase del progetto, appena conclusa, ha previsto inizialmente lo svolgimento, in due edizioni, di un ciclo di quattro webinar sulla leadership inclusiva.

I partecipanti hanno potuto riflettere su cosa voglia dire oggi essere un leader inclusivo. Il leader inclusivo punta sulla valorizzazione delle caratteristiche delle singole persone, donne e uomini, ed è consapevole di quanto gli stereotipi e la cultura organizzativa

## DONNE E LEADERSHIP CHIAVE DEL CAMBIAMENTO

**LEADERSHIP INCLUSIVA 1ª Edizione ON LINE:**  
5, 12, 19 Novembre ore 16 - 19 | 2 Dicembre ore 16 - 19

**LEADERSHIP INCLUSIVA 2ª Edizione ON LINE:**  
2, 17, 23 Novembre ore 17 - 20 | 3 Dicembre ore 17 - 20

**DIALOGO CRITICO 1ª Edizione IN PRESENZA:** 24 Novembre ore 16 - 19  
2ª Edizione IN PRESENZA: 1 Dicembre ore 16 - 19



un partenariato costituito da **Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, Fondazione HUB del Territorio ER** (realtà associativa che raccoglie imprese, università, centri di ricerca, enti territoriali, associazioni, fondazioni e cittadini accomunati dagli stessi valori e desiderosi di creare una nuova prospettiva di rilancio e sviluppo del territorio

possano ostacolare la massima valorizzazione delle risorse umane. Il percorso di leadership inclusiva ha permesso alle partecipanti di acquisire strumenti che riguardano la motivazione degli individui verso il proprio ruolo, verso gli obiettivi aziendali e verso l'innovazione. Nei quattro incontri si è lavorato sulla competenza motivazionale e la conoscenza dei vari stili di

leadership da mettere in campo a seconda del contesto e delle caratteristiche delle persone con cui si lavora ed è terminata con la



Figura 1 Partecipanti al workshop Dialogo Critico al lavoro nella nostra sala riunioni

progettazione di un piano di azione per mettere in pratica quanto acquisito.

Al ciclo di seminari on line è seguito un **workshop di dialogo critico**,

in presenza, sempre in duplice edizione, che ha visto protagonisti in totale sei donne e sei uomini: attraverso la lettura dei reciproci comportamenti e atteggiamenti, il workshop aveva come obiettivo comprendere diversità e motivazioni, stemperare i conflitti, favorire l'inclusione e la cooperazione produttiva, per le singole persone e l'azienda.

Grazie alla guida delle due consulenti esperte, **Roberta Bortolucci** - docente e coach, consulente esperta in organizzazione aziendale in ottica di genere - e **Maria Mantini** - esperta di genere senior,

valutatrice esterna di progetti europei in ottica di genere e docente in materia di diversity - i partecipanti si sono confrontati sviluppando un'introspezione critica verso i propri atteggiamenti e comportamenti, per facilitare l'ascolto attivo, privo di giudizi, e la comprensione dei punti di vista altrui come occasione di apprendimento e crescita.

Attraverso il workshop di confronto critico, i partecipanti hanno potuto conoscere e diventare consapevoli dei comportamenti, dei pregiudizi, e delle motivazioni dei conflitti che nascono nella relazione quotidiana tra donne e uomini, conoscenza che permette relazioni più consapevoli, serene e produttive, abbassando i livelli di conflittualità.



## Centri medici d'eccellenza a Bologna.



### Dyadea. Più valore alla tua salute.

Scegliere l'ambulatorio di medicina estetica Dyadea significa affidarsi a professionisti estremamente qualificati che si avvalgono anche della tecnologia Cutera®, sinonimo di sicurezza ed efficacia su tutti i tipi di pelle. Le nostre strutture sono convenzionate con Assidai, Fasi e FasiOpen.



**Medicina estetica**

- rimozione capillari e inestetismi cutanei
- carbossiterapia e mesoterapia
- biorivitalizzazione viso e corpo
- trattamento del cuoio capelluto
- epilazione definitiva viso e corpo
- rimozione tatuaggi
- filler viso
- botulino
- iperidrosi
- antiaging vulvare.

### Sedi:

- Via Larga, 8/A (Torre Unipol)
- Via Caduti della via Fani, 5 (zona Fiera)
- Via Marco Emilio Lepido, 184 (Centroborgo)

Informazioni e prenotazioni: **051 505990**  
www.centrimedicidyadea.it

## FAR CRESCERE E CERTIFICARE LE COMPETENZE PROFESSIONALI

Un esempio nel *Finance*: la prassi UNI/PDR 104:2021 per il profilo del CFO

*Half of us will need to reskill in the next five years, as the "double-disruption" of the economic impacts of the pandemic and increasing automation transforming jobs takes hold.*

*World Economic Forum – Future of Jobs Reports.*

*“Abbiamo bisogno di persone brave, non solo di brave persone” ricorda, anche a noi oggi, Henry Ford. L’assioma sempre valido che le aziende più competitive hanno migliori risorse e competenze è da riprendere quanto mai ai giorni nostri. Per navigare nell’ipercompetizione è essenziale introdurre rapidamente nuove tecnologie e soprattutto far leva su persone coinvolte negli obiettivi di business e capaci di introdurre nuove competenze strategiche per la redditività e la sostenibilità. Di seguito riportiamo un esempio virtuoso avviato con la pubblicazione della prassi sulla professione del CFO in Italia.*



**“Todo cambia”: anche le professioni?**

Il 50% dei lavoratori entro il 2025 dovrà aver completato

un percorso di *reskilling* delle proprie competenze se vorrà essere parte del cambiamento nella doppia accelerazione critica della competizione mondiale dovuta agli effetti della pandemia da un lato e alla crescente trasformazione del business impresso dall’automazione dall’altro.

**Reskilling e upskilling** sono termini sempre più frequentemente usati nelle conversazioni che hanno a che fare con tutti gli attori del sistema economico, coinvolti ad ogni livello. Certamente i manager sono punta di diamante di un cambiamento a cui possono contribuire attivamente, apportando valore aggiunto alle organizzazioni che contribuiscono a guidare.

Attenzione alle parole. *Upskilling e reskilling* sono due concetti distinti, non sinonimi. Parliamo di **upskilling** quando vogliamo sviluppare o far crescere nell’organizzazione nuove competenze nello stesso campo di lavoro. Ci si trova in una situazione simile ad un “upgrade” verticale verso abilità di guida di processi

già conosciuti operativamente. Fare **reskilling** significa invece acquisire competenze che permettano di ricoprire nuovi ruoli, dentro nuovi segmenti lavorativi aperti dal cambiamento in atto. Si potrebbe semplificare con una crescita orizzontale.

Il lavoro da tempo sta cambiando e sono necessarie competenze aggiornate per essere capaci di interpretare un futuro che è già alle porte. Quale impatto avrà sulle professioni e sulle professionalità questa nuova rivoluzione industriale abbinata agli effetti di eventi imprevedibili e globali che mutano rapidamente gli scenari mondiali, come abbiamo potuto osservare per la pandemia da Covid19? Vi sono già soluzioni codificate perché, in Europa ed in Italia, le competenze professionali possano essere riconosciute, formate e certificate a vantaggio di servizi che rispettino i migliori standard qualitativi e siano al passo con i tempi?

**Una premessa: il cambiamento nell’Unione Europea e in Italia in merito alle professioni**

L’Unione Europea da tempo si è occupata delle professioni, per mettere a punto un quadro normativo che potesse rispettare alcuni principi generali, che trovano riferimento nella libertà di esercizio delle professioni, nell’autonomia, nelle competenze

necessarie quale garanzia per offrire una elevata qualità di servizio, nella correttezza, e nella responsabilità. Lo sforzo europeo, in attuazione dell’articolo 117, terzo comma, della Costituzione e nel rispetto dei principi dell’UE ha consentito la promulgazione in Italia della Legge 14 gennaio 2013, n. 4, che tratta appunto della disciplina delle professioni non organizzate in ordini o collegi. Il punto 4 dell’art. 1 della citata legge infatti recita *“L’esercizio della professione è libero e fondato sull’autonomia, sulle competenze e sull’indipendenza di giudizio intellettuale e tecnica, nel rispetto dei principi di buona fede, dell’affidamento del pubblico e della clientela, della correttezza, dell’ampliamento e della specializzazione dell’offerta dei servizi, della responsabilità del professionista”*.

**Il valore riconosciuto alle Associazioni per valorizzare le competenze**

Un secondo importante intervento del nostro legislatore, all’art. 2 della stessa legge, si sofferma sul ruolo delle associazioni: *“Coloro che esercitano la professione ... possono costituire associazioni a carattere professionale di natura privatistica, fondate su base volontaria, senza alcun vincolo di rappresentanza esclusiva, con il fine di valorizzare le competenze degli associati e garantire il*



rispetto delle regole deontologiche, agevolando la scelta e la tutela degli utenti nel rispetto delle regole sulla concorrenza”.

### **La prassi UNI-Andaf e il profilo professionale del CFO (Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo)**

La prassi UNI/PDR 104:2021, dopo una compiuta analisi degli esperti ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Finanziari) che hanno collaborato alla sua redazione, ha individuato l'area di competenza, ovvero le conoscenze, le abilità e le responsabilità - autonomia, necessarie per adempiere in modo efficace alle attività attribuite al responsabile AFC/CFO. L'impostazione condivisa con UNI fa riferimento alle situazioni generalmente riscontrabili, con livelli differenti di approfondimento e padronanza a seconda dei contesti, nel profilo di Responsabile dell'Area Amministrazione Finanza e Controllo/CFO,

indipendentemente dal Settore di Business in cui l'azienda opera, dalle dimensioni della società e dalla struttura di controllo (privata o pubblica).

### **Le aree di competenza del CFO: per formarsi e certificare la professionalità**

Quali sono le aree di competenza, con particolare attenzione all'ambito Finance, ritenute fondamentali per chi aspira a fornire un servizio professionale, sempre più aggiornato dal punto di vista metodologico e al passo con le tecnologie e le esigenze emergenti? Gli esperti che hanno raccolto nella citata prassi le indicazioni della famiglia professionale dei CFO e le indicazioni scientifiche provenienti dagli studi delle principali business schools italiane e straniere in merito, convergono verso sette principali *clusters di competenza*:

- Strategy and Business Analysis;
- Governance Risk & Compliance;

- Amministrazione;
- Finanza;
- Controllo di Gestione;
- Investor Relation, relazione con soci, investitori e con le autorità di vigilanza e mercato;
- People Management e Comunicazione.

Queste aree rappresentano non solo i titoli sintetici del syllabus di conoscenze da mantenere costantemente aggiornate, ma soprattutto sono polarità di esperienza professionale. Aggregazioni di competenza in un flusso continuo di scambio tra i soggetti che investono sulla crescita del business aziendale.

A queste competenze e a questi processi di formazione personale e organizzativa, i manager aziendali, in questo caso dell'ambito *finance*, possono far riferimento come ad un framework condiviso, perché davvero le nostre imprese possano trasformarsi in “organizzazioni che apprendono”.

**Servizio di Consulenza Avanzata**

Come in un concerto, la scelta di un buon investimento passa dalla capacità di armonizzare, equilibrare e fondere il suono degli "strumenti" attraverso la Professionalità, la Passione e la Perseveranza di un'orchestra di specialisti che sanno cogliere al meglio tutte le note dei mercati finanziari per creare, all'unisono, un servizio esclusivo ed unico. Personalizzato per ogni Cliente.

Gruppo Bancario La Cassa di Ravenna  
 Gruppo Autonomo di Banche Locali

### WOMEN EMPOWERMENT, ASSET STRATEGICO PER LA RIPRESA

“Negli Stati Uniti l’hanno coniata con il termine Shecession, ossia la recessione che colpisce le donne, a confronto con la crisi del 2008 denominata Mancession, che ha colpito i lavori nei settori a presenza maschile” – si legge in un rapporto dell’Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche (Inapp).

“Questa volta - continua la nota - sono le donne che hanno pagato il prezzo più alto in termini di perdita di posti di lavoro, a causa degli effetti della pandemia che ha portato ad un inasprimento delle disuguaglianze di genere. Un fenomeno di portata mondiale, che ha determinato la diminuzione del 4% della forza lavoro femminile secondo l’Ocse e un impatto negativo sui salari dell’8,1% per le donne contro il 5,4 % degli uomini”.

Diversi studi dimostrano che l’equilibrio di genere fa aumentare il fatturato delle aziende e fa crescere il PIL. Le imprese con governance mista, equamente distribuita tra uomini e donne, sono più competitive e reagiscono meglio nei contesti di crisi. Significa che le donne fanno bene al business e una loro maggiore partecipazione al mondo del lavoro rappresenta un contributo fondamentale alla costruzione di un Paese più equo, solido e sostenibile.

**Il Presidente di Federmanager e 4.Manager, Stefano Cuzzilla**, ne è convinto: «più donne al lavoro, specie in posizioni apicali, significa

favorire un rilancio sostenibile e duraturo per l’economia e per la società nel suo complesso, e il nostro impegno si concentra proprio nel promuovere una diversa cultura di impresa, capace di valorizzare la leadership femminile quale fattore indispensabile per un maggior benessere di tutti».

Più donne non è solo un obiettivo di sviluppo e di uguaglianza, ma di crescita economica, poiché il loro talento e la loro produttività ha il potenziale di trasformarsi in vero e proprio valore per le imprese.

Come risulta dalle analisi dell’**Osservatorio 4.Manager** sugli ultimi dati Inps, la Lombardia è la regione dove si concentra maggiormente il capitale manageriale italiano nelle imprese dell’industria e dei servizi: infatti, nel territorio è occupato oltre il 43% dei dirigenti nazionali (53.000 su poco meno di 123.000). In termini assoluti, il primo settore è il manifatturiero (18.777 dirigenti), ma in termini di incidenza si evidenzia il peso dei grandi settori dei servizi (finanza, commercio, informazione e attività professionali). La produttività, misurata come il valore della retribuzione per giornata lavorata, è la prima d’Italia.

Inoltre, Milano si caratterizza per avere una fortissima presenza manageriale, con ben il 78% di manager dell’intera Lombardia (41.660 su un totale regionale di 53.327).

Se è vero che l’avvento della

pandemia ha reso ancor più tortuosa la strada verso l’uguaglianza tra uomini e donne rivoluzionando stili di vita, relazioni sociali e modalità di lavoro, è altrettanto vero che ciò non ha impedito un incremento generale, seppur ancora non sufficiente, della presenza femminile nelle aziende del 3,7% per le donne dirigenti, contro una diminuzione di dirigenti uomini del -1,3%, portando il rapporto di coesistenza Donne/Uomini al 20%. Una dimostrazione del fatto che il nostro Paese sta conseguendo progressi a ritmo sostenuto verso una parità di genere rispetto a molti Stati membri, passando dal 22° al 14° posto tra il 2010 e il 2020. È quanto emerge dal **terzo rapporto dell’Osservatorio 4.Manager, dal titolo “Nuovi orizzonti manageriali: donne al timone per la ripresa del Paese”**.

«Il tema del Gender Gap – ha continuato **Cuzzilla** – deve essere una comune priorità delle nostre agende. Dobbiamo prendere coscienza del fatto che il suo superamento è oggi il trampolino di lancio per la ripresa».

Anche per il B20, uno dei più autorevoli engagement group del G20, che rappresenta oltre 6,5 milioni di imprese a livello globale, colmare il divario di genere è una priorità.

Il **women empowerment** è stato inserito tra le raccomandazioni sviluppate in un anno di lavoro dal settore privato e dalle confederazioni industriali dei paesi

G20 sulle priorità strategiche per la crescita globale che la Chair del B20, Emma Marcegaglia, ha consegnato il 7 e 8 ottobre a Mario Draghi, in qualità di Presidente del G20. In quell'occasione, la **Chair del B20 Emma Marcegaglia** ha dichiarato:

«La piena valorizzazione del ruolo della donna nella società — oltre ad essere un valore etico imprescindibile, rappresenta un potente driver di crescita e di inclusione».

Occorre — ha continuato **Marcegaglia** — «colmare il divario di genere eliminando le barriere economiche, sociali e culturali che impediscono alle donne di partecipare equamente all'economia e porre le basi verso un futuro professionale attraverso le discipline STEM, per affrontare lo sbilanciamento in materia di competenze».

Anche il **PNRR** individua la parità di genere come una delle priorità trasversali perseguite in tutte le missioni che compongono il Piano. Una questione urgente anche per l'Onu, che tra i 17 obiettivi **dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile**, pone l'uguaglianza di genere al quinto posto. Significa che la diversità nelle aziende rappresenta un'importante risorsa perché può renderle innovative, competitive, performanti e sostenibili. Formare gruppi eterogenei permette di ottenere punti di vista differenti, soluzioni innovative e decisioni più mirate che creano valore. E proprio

una delle più grandi conquiste è decidere di investire sulle donne e sulle loro competenze hard e

sono soffitti, il cielo è il limite”.

Il 4° Rapporto dell'Osservatorio



soft, in una società in cui il divario di genere appare sempre meno tollerabile e comprensibile. Perché, prendendo in prestito le parole di Hilary Clinton, “quando non ci

4.Manager sul Gender Gap è stato presentato a Milano, nell'ambito di Connex 2021, Mi.Co, il 2-3 Dicembre 2021 ed è scaricabile dal sito [www.4manager.org](http://www.4manager.org).



## FORMAZIONE. PCTO, A CHE PUNTO SIAMO

**Numerosi gli Istituti scolastici che hanno già aderito ai programmi di formazione promossi da Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna**



Sono già in fase di svolgimento le attività di **f o r m a z i o n e** rivolte agli studenti delle scuole di secondo grado attivate da Federmanager

Bologna - Ferrara - Ravenna nell'ambito dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO) che le scuole sono tenute ad erogare agli studenti.

A vestire il ruolo di "formatori" sono gli iscritti all'associazione, che si rendono disponibili grazie alla formula del volontariato.

Tutta l'operazione è coordinata dal **Gruppo Vises - PCTO** guidato dal sottoscritto, nell'ambito della **Commissione Formazione, Scuola, Università**, in collaborazione con **Vises** e **Cida**. Mi affiancano **Paolo Alberti** per il coordinamento del progetto, **Maddalena Manfrini** per la segreteria e i tre referenti territoriali: **Massimo Melega** per Bologna, **Stefano Punzetti** per Ferrara e **Giovanni Rossato** per Ravenna. Inoltre, i coordinatori dei moduli: **Vittorio Manoni** per le Soft Skills, **Giorgio Merlante** per la Sostenibilità e l'Economia Circolare, **Antonio Zangaglia** per l'Imprenditorialità, **Andrea Molza** per Il mercato del lavoro: approcci e strumenti per affrontarlo, **Monica Dall'Olio** per i Contenuti on line, blog e web, **Sandro Ravani** per la Catena del Valore, **Paolo Alberti** per l'Orientamento all'Università, **Bruno Fregna** per la Logistica e la Gestione della produzione, **Alberto Rossi** per il Controllo Statistico della Qualità dei Prodotti e dei Processi di Produzione.

Non si può nascondere la soddisfazione di tutti noi promotori: le richieste avanzate dagli istituti scolastici sono numerose, siamo

già a **21 Istituti Scolastici**, oltre **le 250 classi coinvolte**, mentre i formatori reclutati tra le fila dei **manager** della nostra associazione sono **più di 60**.

Su questo ultimo punto, anche in previsione di ulteriori richieste che siamo certi perverranno nelle prossime settimane, saremmo lieti di ricevere il contributo di altri colleghi disponibili a dare un piccolo contributo in tempo per la formazione dei nostri ragazzi, che hanno bisogno di una guida competente per affrontare al meglio l'università e/o il mondo del lavoro.

### Gli Istituti scolastici che hanno aderito

Per **Bologna** hanno già presentato le loro richieste l'I.I. S Paolini-Cassiano, l'ITC Rosa Luxemburg, l'ITCS Gaetano Salvemini, il liceo Augusto Righi, l'IIS Archimede, il liceo Copernico, l'ISS M. Malpighi, l'Istituto Tecnico Agrario Serpieri, l'ISS Giordano Bruno di Budrio, l'Istituto Salesiano Beata Vergine di San Luca, l'Istituto Professionale Agrario Serpieri sedi di Loiano e di Sasso Marconi.

A **Ferrara** sono 6 per ora le scuole

che hanno aderito: Istituto V. Bachelet, Liceo Artistico Dosso Dossi e Istituto Aleotti, Liceo Carducci, Liceo L. Ariosto e Liceo A. Roiti, Istituto Copernico-Carpeggiani, tutti in città.

Da **Ravenna** già pervenute le richieste dell'Istituto Olivetti Callegari, dell'ITE Ginanni, dell'ITIS Baldini e del Liceo Scientifico Oriani.

### Di cosa parliamo nelle scuole?

Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna ha approntato un vero e proprio **catalogo con l'offerta formativa**. I **filoni tematici** individuati, già testati nel precedente anno scolastico, riguardano le **soft skills**, la **sostenibilità ed economia circolare e l'imprenditorialità**, oltre ad alcuni **moduli aggiuntivi**: Il mercato del lavoro: approcci e strumenti per affrontarlo; Contenuti on line, blog e web; Catena del Valore; Incontro con il Manager; Orientamento all'Università; Logistica; Gestione della produzione; Controllo Statistico della Qualità dei Prodotti e dei Processi di Produzione.

Ulteriori moduli - Le bussole,



Figura 1 Incontro in presenza presso l'Istituto Bachelet di Ferrara nell'anno scolastico 2018/2019 (prima del lockdown).

l'orientamento al servizio dell'orientamento; Un'Impresa che fa scuola; Skills 2 start - sono invece proposti in collaborazione con Vises, la Onlus di Federmanager nazionale che realizza percorsi di sviluppo delle competenze personali e professionali di giovani, donne e manager.

Un punto qualificante: le **presentazioni** che vengono illustrate agli studenti sono il frutto **del lavoro collegiale** dei volontari e portano nelle classi un'immagine unitaria e condivisa di Federmanager. Ogni argomento trattato, pur **arricchito dall'esperienza personale** di ciascuno, viene trattato partendo dagli stessi **presupposti** con materiali comuni.

### Le modalità e le linee guida

Il segnale che arriva è di fiducia: sono in molti a chiedere **incontri in presenza**. Rimane ovviamente attiva la **formula a distanza**, resa agevole dalle numerose piattaforme a

disposizione, ma poter scegliere il contatto diretto è quanto mai gradito dopo il lungo periodo di distacco dal mondo reale che ha coinvolto tutti i settori e a tutti i livelli.

Il percorso con le scuole si basa su alcune **buone pratiche** volte ad assicurare anche per l'anno scolastico 2021/2022 il successo dell'iniziativa: coinvolgimento dei dirigenti scolastici e co-progettazione condivisa all'interno di una programmazione didattica.



Sarebbe bello poter riprendere anche le **visite in azienda**, che negli scorsi anni avevano riscosso molto successo, ricevuti dai manager

referenti.

### La collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale

Al percorso intrapreso da Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna non manca l'ufficialità. Il progetto è stato messo in campo previo accordo con **l'Ufficio Scolastico Regionale**, al quale ha fatto seguito un incontro di coordinamento che si è svolto a luglio con i referenti dello stesso ufficio.

Per ogni informazione sull'iniziativa e per dare la propria adesione: [maddalena.manfrini@federmanagerbo.it](mailto:maddalena.manfrini@federmanagerbo.it)

Paolo Bassi, coordinatore Gruppo Vises - PCTO, è a disposizione per informazioni: cell. 348 7616709 [paolo.bassi50@yahoo.it](mailto:paolo.bassi50@yahoo.it)

Il 24 novembre presso la Sala Conferenze della Camera di Commercio di Ferrara c'è stata la premiazione della IV edizione del concorso "Storie di Alternanza". Ad aggiudicarsi il secondo premio il **Liceo Artistico Dosso Dossi (a fianco la foto della premiazione)** con il progetto di una Passive House dove ha giocato un ruolo importante anche Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna attraverso i moduli delle Soft Skills e della Sostenibilità ed Economia Circolare.

### Festival della Cultura Tecnica

Il 15 novembre Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna ha partecipato all'ottava edizione del Festival della Cultura Tecnica, promosso dalla Città metropolitana di Bologna in collaborazione con la Regione Emilia-Romagna. Il Festival si pone come obiettivi: far conoscere canali e indirizzi dell'istruzione e della formazione tecnica e professionale, insieme al sistema produttivo e al territorio; promuovere presso tutti i cittadini l'importanza della tecnica e della

scienza nelle nostre vite; dare visibilità ai progetti innovativi e



alle iniziative attuate da tutti gli attori metropolitani, comprese le comunità territoriali. L'edizione 2021 (dal 20 ottobre al 16 dicembre)

è centrata sugli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, con un focus sull'Obiettivo 4 "Istruzione di Qualità", per sottolineare il ruolo fondamentale che la scuola svolge per la costruzione di una società più equa ed inclusiva. L'intervento di Federmanager si è concentrato su due punti: la sostenibilità e l'economia circolare con particolare attenzione all'ambiente; il ruolo del manager nei confronti della scuola.



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

## Bocconi: “Tra pandemia da Covid-19 e Pnrr la possibile svolta per la sanità pubblica”

Presentato il Rapporto Oasi 2021 che evidenzia cambiamenti e sfide per il Ssn

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

di TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

La sanità italiana si prepara a vivere un momento chiave per il proprio sviluppo nel medio periodo. Ce lo ricordano gli esperti di Cergas - Sda Bocconi, di cui in questo numero di Welfare 24 illustriamo il rapporto Oasi 2021, che ci proietta sulle grandi sfide del Servizio Sanitario Nazionale anche alla luce delle grandi opportunità di investimento offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il ruolo cruciale di quest'ultimo è stato rimarcato con forza anche dal Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla, che nell'assemblea annuale 2021 ha presentato l'idea di un Patto della Dirigenza per il rilancio del Paese, ricordando tra i vari punti la necessità di un'alleanza pubblico-privato per garantire un futuro sostenibile alla sanità pubblica.

Il 2021 è stato un anno chiave anche per Assidai. Si è infatti consolidato il Prodotto Unico, sviluppato in collaborazione con il Fasi sulla piattaforma IWS: una copertura integrativa che garantisce ai dirigenti in servizio delle aziende industriali un'assistenza sanitaria completa. Il progetto verrà illustrato il 2 dicembre a Milano in occasione di Connex 2021, l'incontro nazionale di partenariato industriale di Confindustria al quale Assidai sarà presente all'interno del driver Persone, scienze della vita, progresso.



La pandemia da Covid-19 ha impresso un'accelerazione fortissima ai cambiamenti del nostro Servizio Sanitario Nazionale che ha vissuto, in soli due anni, quattro epoche e oggi ha davanti a sé i potenziali investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) che possono rappresentare uno straordinario trampolino di lancio per il futuro. Ad affermarlo è il Rapporto Oasi 2021, l'Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema Sanitario Italiano del Cergas - Sda Bocconi, che dal 1998 si occupa di politiche sa-

## 126,7 miliardi

Questa è la spesa sanitaria corrente a carico del Servizio Sanitario Nazionale del 2020: un aumento del 5,3% rispetto al 2019. Incremento dettato ovviamente dalla necessità di fronteggiare la pandemia e, in particolare, dalla crescita delle voci relative all'acquisto di beni e servizi (+12,7%), alla medicina convenzionata (+4%) e al personale (+3,3%).



nitare e di temi manageriali relativi alle aziende sanitarie pubbliche e private.

Lo studio, evidenzia come il Ssn sia entrato nella pandemia quando era ancora nell'epoca del contenimento della spesa. Nella seconda epoca, avviata a marzo 2020, quando il contrasto alla pandemia è diventato l'obiettivo totalizzante, i vincoli di spesa sono saltati, tanto che nel 2020 la spesa sanitaria è aumentata di circa 6 miliardi di euro (+5,3% a 126,7 miliardi il dato complessivo riferito all'anno scorso) e il sistema ha scoperto doti

di flessibilità fino ad allora inesplorate. La progressiva trasformazione del Covid-19 da emergenza in situazione endemica e sufficientemente controllata ha condotto alla terza epoca: con la diminuzione della pressione ospedaliera è subentrata l'esigenza di recuperare l'enorme ritardo accumulato nella produzione di servizi per pazienti non Covid-19, in ogni ambito. Infine la quarta epoca, in pieno svolgimento, è quella della costruzione del portafoglio di progetti finanziabili con il Pnrr.

>>> Continua a pagina 2



# IL PRODOTTO UNICO: OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

UNA COPERTURA SANITARIA INNOVATIVA IMPERNIATA SULL'ALLEANZA FASI-ASSIDAI E SUL NETWORK DI IWS

**L**e aziende industriali oggi hanno davanti a sé una nuova grande opportunità: aderire al Prodotto Unico Fasi-Assidai. Si tratta di una copertura sanitaria fortemente innovativa, che integra e completa pressoché totalmente il rimborso delle prestazioni previste dal Nomenclatore Tariffario Fasi. Un prodotto coerente con l'impostazione strategica e innovativa prevista dall'ultimo rinnovo del CCNL Dirigenti Industria siglato da Confindustria e Federmanager nel luglio 2019 e che garantisce ai dirigenti in servizio iscritti in forma collettiva un'assistenza sanitaria completa. Non è un caso che nel CCNL sia comparso per la prima volta Assidai, in un'ottica di reciproca collaborazione con il Fasi che rafforza il ruolo di entrambi nel panorama della sanità integrativa e contribuisce a salvaguardare il patto intergenerazionale tra dirigenti in servizio e pensionati.

Vediamo che cosa prevede nel dettaglio il Prodotto Unico. Per le prestazioni sanitarie erogate c'è un rimborso fino al 100% del richiesto per i ricoveri con o senza intervento



chirurgico e interventi ambulatoriali, fino a un massimo di 1 milione di euro l'anno per nucleo familiare nel caso in cui le prestazioni siano effettuate utilizzando la rete di case di cura ed equipe mediche convenzionate con il network di Industria Welfare Salute (IWS), società costituita da Federmanager, Confindustria e Fasi. Anche in caso di extra-ricovero è stabilito un rimborso fino al 100% del richiesto e fino a un massimo di 25mila euro per nucleo familiare, sempre in regime di

convenzionamento diretto. Infine, per le cure odontoiatriche è previsto un rimborso fino al 90% dell'importo richiesto per le spese relative alle voci previste dalla Guida Odontoiatrica del Fasi in vigore e secondo i criteri liquidativi in essa riportati, fino ad un massimo di 12.500 euro l'anno per l'intero nucleo familiare. È compresa, inoltre, all'interno del contributo di adesione al Prodotto Unico Fasi-Assidai, anche la copertura aggiuntiva in caso di non autosufficienza.

**“UNA SOLUZIONE FORTEMENTE INNOVATIVA CHE INTEGRA E COMPLETA PRESSOCHÉ TOTALMENTE IL RIMBORSO DELLE PRESTAZIONI PREVISTE DAL NOMENCLATORE TARIFFARIO FASI. UN PRODOTTO COERENTE CON L'IMPOSTAZIONE STRATEGICA E INNOVATIVA PREVISTA DAL RINNOVO DEL CCNL DIRIGENTI INDUSTRIALI**

Quali sono i principali vantaggi del Prodotto Unico Fasi-Assidai? Innanzitutto per chi aderisce a questa proposta sanitaria, il network è unico e capillare su tutto il territorio nazionale. Così facendo, l'accesso alla rete di strutture sanitarie e professionisti convenzionati è semplice e veloce. In secondo luogo gli iscritti possono inviare una pratica di rimborso unica attraverso il portale online di IWS, che a sua volta provvede a inoltrare le richieste ai due Fondi per quanto di loro competenza.

>>> continua dalla prima pagina - Bocconi: “Tra pandemia da Covid e Pnrr la possibile svolta per la sanità pubblica”

## “TROPPO ALTA LA SPESA SANITARIA PRIVATA RISPETTO ALL'EUROPA”

Un lavoro proiettato soprattutto sul futuro con la prospettiva di impattare sui servizi realmente erogati a 3-5 anni.

Il rapporto Oasi, inoltre, ricorda un altro punto chiave: una volta superata la fase emergenziale, i bisogni di salute, dettati dai cambiamenti demografici ed epidemiologici, continueranno a evolvere secondo lo stesso trend mostrato negli ultimi anni. Per esempio l'Istat stima che al 2040 la popolazione over 65 raggiungerà i 19 milioni, cioè un italiano su tre. I problemi con cui confrontarsi? Cronicità, non-autosufficienza,

riabilitazione e pazienti fragili. La soluzione, secondo gli esperti della Bocconi, non dovrà però essere quella dei “razionamenti” ma della “razionalizzazione” e cioè “sostituire i tagli con processi profondi di riallocazione, riorganizzazione del lavoro e ridisegno delle forme dei servizi”.

Senza dimenticare che, a differenza di altri Paesi europei, la componente privata della spesa sanitaria è prevalentemente out of pocket (il 23% della spesa totale) mentre è ancora marginale il ricorso a forme di intermediazione, rappresentate per esempio



dai fondi sanitari integrativi. Un'ulteriore sfida per un futuro sostenibile della sanità italiana.

# CUZZILLA: "UN PATTO DELLA DIRIGENZA PER L'ITALIA"

ALL'ASSEMBLEA DI FEDERMANAGER IL PRESIDENTE CHIEDE ANCHE UNA SVOLTA SULLA SANITÀ INTEGRATIVA

Un Patto della Dirigenza per l'Italia: un impegno a collaborare con tutte le forze del Paese per un nuovo rinascimento, facendo leva anche sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr). È l'idea lanciata, lo scorso 12 novembre, all'Assemblea annuale di Federmanager, dal presidente Stefano Cuzzilla, parlando di fronte a oltre 600 tra dirigenti d'impresa e rappresentanti delle istituzioni. L'obiettivo? Costruire una crescita economica robusta e duratura, basata su occupazione, inclusività, welfare, transizione ecologica e trasformazione digitale, cioè i quattro pilastri per guidare la ripresa.

L'evento, moderato da Ferruccio de Bortoli, ha ospitato gli interventi in videomessaggio del Ministro degli Esteri Luigi Di Maio e del Ministro per le Pari opportunità Elena Bonetti e gli interventi in presenza del Presidente di Confindustria, Carlo Bonomi, del Generale Francesco Paolo Figliuolo, Commissario straordinario per l'emergenza Covid-19, del senatore Matteo Salvini, della Presidente di Ania Maria Bianca Farina, del Ministro della Difesa Lorenzo Guerini e del Presidente Confapi, Maurizio Casasco.

Tra i fattori determinati per la svolta del Paese, soprattutto in un'ottica di medio periodo, Cuzzilla ha sottolineato il valore della sanità integrativa e della potenziale alleanza tra pubblico e privato. "Le politiche di welfare pubblico sono state messe a dura prova dalla pandemia. Una sfida estremamente ardua anche per i medici e tutto il personale sanitario, che non smetteremo mai di ringraziare. - ha fatto notare - Eppure, sono state carenti le soluzioni di sanità territoriali. Assenti le solu-



STEFANO CUZZILLA  
> Presidente Federmanager

zioni di assistenza a distanza, telemedicina o sanità digitale. Tutto questo ha generato effetti devastanti sulle famiglie e distorsivi sul mondo del lavoro, con ad esempio la fuoriuscita di massa delle donne lavoratrici, le uniche rimaste a prendersi cura di bambini ed anziani". Quindi, ha aggiunto, "su questi capitoli il pubblico non riuscirà a fare da solo. Possiamo scegliere se lasciare fuori protezione fette di popolazione o concentrare

“I MANAGER ITALIANI HANNO GIÀ DIMOSTRATO DI DETENERE STRUMENTI CONCRETI CHE HANNO SALVATO LE IMPRESE NEL PERIODO PIÙ BUIO DELLA PANDEMIA. ORA SIAMO PRONTI PER CONCRETIZZARE IL PIANO PIÙ AMBIZIOSO DI RIFORME E INVESTIMENTI DAL DOPOGUERRA

le risorse su ciò che è essenziale ripensando la relazione tra welfare pubblico e welfare aziendale, sostenendo la necessità che per il bene salute convergano in modo integrato le risorse di Stato e privati".

Al centro dei lavori dell'assemblea c'è stato il Patto della dirigenza per l'Italia e per il rilancio economico del Paese, a partire dalla "messa a terra" degli interventi previsti dal Pnrr. "I manager italiani hanno già dimostrato di detenere

“POSSIAMO SCEGLIERE SE LASCIARE FUORI PROTEZIONE FETTE DI POPOLAZIONE O CONCENTRARE LE RISORSE SU CIÒ CHE È ESSENZIALE RIPENSANDO LA RELAZIONE TRA WELFARE PUBBLICO E AZIENDALE, SOSTENENDO LA NECESSITÀ CHE PER IL BENE SALUTE CONVERGANO IN MODO INTEGRATO LE RISORSE DI STATO E I PRIVATI

strumenti concreti e metodo d'attuazione che hanno salvato le nostre imprese nel periodo più buio della pandemia. Ora siamo pronti per concretizzare il piano più ambizioso di riforme ed investimenti che si ricordi dal dopoguerra", ha detto a tale proposito Cuzzilla. Si parla infatti di oltre 222 miliardi di euro che sommati alle altre risorse nazionali ed europee, configurano una capacità di spesa 10 volte maggiore di quella sperimentata finora. "Risorse da spendere bene, proteggendole con rigore da illegalità, corruzione, e da un'evasione fiscale che da sola vale oltre 100 miliardi l'anno, riconoscendo che la cultura manageriale è una risorsa strategica per mettere la competenza al centro della gestione", ha avvertito il presidente di Federmanager, sottolineando al contempo l'importanza che i dirigenti d'impresa siano chiamati a collaborare ai tavoli decisionali per l'attuazione del Pnrr. Infine il tema delle riforme fiscali e previdenziali. Sul tema Federmanager sostiene la richiesta delle imprese di abbattimento del cuneo fiscale e richiama l'urgenza di una riforma dell'Irpef che tuteli i redditi da lavoro e semplifichi gli adempimenti. ■





# ASSIDAI PARTECIPA A CONNEXT 2021

NELL'EVENTO DI CONFINDUSTRIA IN PROGRAMMA IL 2-3 DICEMBRE PRESENTERÀ IL PRODOTTO UNICO

**A**ssidai sarà presente a Connex 2021, l'incontro nazionale di partenariato industriale di Confindustria organizzato per rafforzare l'ecosistema del business in una dimensione di integrazione orizzontale e verticale, di contaminazione con il mondo delle startup e di crescita delle filiere produttive. L'evento, che si svolgerà il 2-3 dicembre 2021 a Milano presso l'innovativo spazio di MiCo Milano Congressi, con un'ampia componente virtuale grazie a piattaforme altamente performanti utili a garantire le migliori interazioni 4.0, vedrà in campo i più cruciali fattori strategici di crescita e sviluppo, creando così le condizioni per un proficuo confronto tra aziende, partner economici e Pubblica Amministrazione.

Il nostro Fondo nel pomeriggio del 2 dicembre (dalle 17 alle 18) terrà l'evento "Il nuovo volto dell'assistenza sanitaria per i dirigenti", in cui presenterà la nuova grande opportunità per le aziende industria-



li: aderire al Prodotto Unico Fasi-Assidai, una copertura sanitaria fortemente innovativa, che integra e completa, pressoché totalmente, il rimborso delle prestazioni previste dal Nomenclatore Tariffario Fasi. Assidai, inoltre, sarà parte di uno dei quattro driver tematici identificati e lanciati

da Connex con uno al futuro e come base per la crescita delle imprese. Driver riassumibili in quattro formule chiave: Fabbrica Intelligente, Le Città del Futuro, Pianeta Sostenibile e Persone, Scienze della Vita, Progresso. Assidai ricade in quest'ultima categoria: del resto, si sottolinea nel

sito di Connex, *la tutela della salute è l'asse portante della sostenibilità economica e sociale italiana.*

Più in generale, l'edizione 2021 della manifestazione, aggiornata alla luce dell'emergenza Covid-19, pone il focus proprio sul cambiamento in atto e ha l'obiettivo di aiutare da vicino e in modo concreto le imprese a mantenere un buon posizionamento nei mercati globali e ad affrontare i nuovi obiettivi competitivi. Per questo mette in rete il Sistema associativo di Confindustria e lo apre al confronto e alla collaborazione con i principali protagonisti pubblici e privati della transizione socio economica e industriale, per dare alle imprese italiane un sostegno tangibile in vista del loro sviluppo sostenibile e digitale.

## ISCRITTI FASI-ASSIDAI

### PIANO SANITARIO FIGLI CONFERMATO ANCHE PER IL 2022

Nel corso degli anni molti iscritti sia ad Assidai sia al Fasi ci hanno chiesto un supporto per garantire l'assistenza sanitaria ai loro figli di età compresa tra i 18-26 anni, che perdono l'assistenza sanitaria da parte del Fasi. Per questo motivo, abbiamo introdotto un Piano Sanitario speciale, dedicato proprio ai figli in questa fascia di età. Per loro, Assidai offre la possibilità di rimanere in copertura all'interno del nucleo familiare fino all'anno di compimento del 26° anno di età. Con un'integrazione del contributo, il Fondo si farà

carico anche della quota di rimborso, attualmente "in franchigia", che prima il Fasi garantiva loro. Dopo il 26° anno, sarà possibile continuare a garantire l'assistenza sanitaria ai propri figli attraverso il Piano Sanitario Familiari Assidai. Aderire a tale opportunità è semplice, basta compilare il modulo di iscrizione inviato dal Fondo e inoltrarlo all'indirizzo figli@assidai.it. Una volta ricevuto il modulo e verificati i dati sarà nostra cura effettuare l'iscrizione e inviare il bollettino per il pagamento del contributo.



### PIANO SANITARIO FIGLI PROTEGGI SUBITO LA SALUTE DEI RAGAZZI!

I tuoi figli, che hanno un'età compresa tra i 18 e i 26 anni e che non godono più della copertura sanitaria Fasi, possono continuare a beneficiare di un'assistenza sanitaria completa aderendo al **Piano Sanitario Figli di Assidai**.

Aderire è davvero semplice! Con un contributo annuo aggiuntivo, Assidai, oltre a rimborsare le prestazioni già previste dal tuo Piano Sanitario, **si farà carico anche dei rimborsi che il Fasi avrebbe garantito ai tuoi figli fino al compimento dei 26 anni.**

**TUTTE LE INFORMAZIONI PER ADERIRE**  
al numero: 06 44070600  
o tramite email: [figli@assidai.it](mailto:figli@assidai.it).

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

Seguici su:





## È DIVENTATA LEGGE L'OBLIGATORIETÀ DEL GREEN PASS NEL MONDO DEL LAVORO



È ufficiale: il 20 novembre 2021 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la **Legge 19 novembre 2021 n. 165** con cui la Camera ha approvato in via definitiva il Disegno di Conversione in Legge del D.L. 127/2021 recante *“Misure urgenti per assicurare lo svolgimento in sicurezza del lavoro pubblico e privato mediante l'estensione dell'ambito applicativo della certificazione verde Covid-19 e il rafforzamento del sistema di screening”*.

Facendo un “passo indietro”, come è noto ai più, il D.L. n.127/2021 ha certamente fatto discutere dal momento che ha reso obbligatorio per tutti coloro che prestano la propria attività, nel settore pubblico ma anche in quello privato, di dotarsi di green pass per poter lavorare dal 15 ottobre 2021 e fino al 31 dicembre 2021 (termine attualmente fissato di cessazione dello stato di emergenza sanitaria, salvo ulteriori proroghe) sottoponendo così i lavoratori a verifiche quotidiane e/o periodiche a campione da parte di datori di lavoro o loro delegati, circa il possesso della certificazione verde. In mancanza di possesso del green pass al lavoratore è fatto divieto di accedere al luogo di lavoro con conseguenti ripercussioni in termini di retribuzione, ma con conservazione del rapporto di

lavoro.

L'impianto normativo effettivamente, così come strutturato, potrebbe risultare in contrasto con l'art. 1 della Costituzione, dal momento che, come noto, *“l'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro”*.

Pertanto, oltre al profilo di legittimità costituzionale del Decreto legge ed al netto delle delicate questioni di coordinamento di tale disciplina con quella relativa al trattamento dei dati personali, sono molteplici anche le zone oscure e le incertezze che ne sono derivate sotto il profilo della concreta applicabilità delle disposizioni ivi riportate, soprattutto nel settore privato. Nel settore pubblico infatti, poco prima della sua entrata in vigore è stato emanato un D.P.C.M. del 12.10.21 che ha fornito alcune delucidazioni, soprattutto sulla figura del datore di lavoro.

Tanti quindi gli interrogativi che si sono susseguiti dopo l'emanazione del D.L. 127/2021 sotto un profilo puramente pratico e molti ancora i nodi interpretativi da sciogliere.

Nel settore privato, per esempio, non è stata emanata alcuna linea guida in merito all'individuazione di colui che, ai sensi dell'art.9 septies c.4, sarebbe obbligato a svolgere le sopracitate operazioni di verifica, le quali, giusta il disposto dell'art.9 septies c.1 e 2, devono essere peraltro svolte nei confronti di *“chi svolge la propria attività lavorativa o di formazione o di volontariato nei luoghi di lavoro privati, anche sulla base di contratti esterni”*. Nulla quaestio, probabilmente, per quanto attiene alle aziende, in cui il titolare

(o l'Amministratore delegato o il legale rappresentante) viene onerato di svolgere i sopracitati controlli nei confronti di coloro che svolgono attività lavorativa (dipendenti, tirocinanti, volontari, fornitori ecc.) nell'azienda medesima; tuttavia esistono alcuni casi in cui non è agevole individuare il cd. “datore di lavoro”.

Ciò premesso, vediamo cosa cambia oggi con l'entrata in vigore della legge 165/2021.

Purtroppo, premettiamo sin da ora, che i dubbi interpretativi sopra evidenziati che sono scaturiti con il D.L. n.127/2021 permangono e non sono stati risolti.

La disposizione della Legge di conversione che maggiormente può far discutere è senz'altro quella introdotta dall'art.1, comma 5, nell'ambito del settore pubblico, ma che viene poi replicata anche nell'ambito lavorativo privato (si veda l'art.3 comma 5), laddove prevede la possibilità, al fine di semplificare e razionalizzare le verifiche (del possesso del green pass, n.d.r.) per i lavoratori *“richiedere di consegnare al proprio datore di lavoro copia della propria certificazione verde COVID-19. I lavoratori che consegnano la predetta certificazione, per tutta la durata della relativa validità, sono esonerati dai controlli da parte dei rispettivi datori di lavoro”*.

Questa disposizione se, da un lato, può sembrare agevolare i controlli del possesso del green pass, rendendoli appunto più veloci e snelli, dall'altro lato può creare perplessità sull'impatto che una simile misura può avere in materia

di trattamento dei dati personali.

La norma in commento presenta delle perplessità tali che è stata proprio la stessa Autorità Garante per la protezione dei dati personali che in data 11 novembre 2021 (in epoca quindi anteriore alla pubblicazione della Legge 165/2021) ha inviato una segnalazione al Parlamento ed al Governo con cui ha messo in luce alcune criticità che possono scaturire dalla consegna del green pass al Datore di lavoro.

In particolare l'Autorità, con la propria segnalazione, ha fatto leva su come l'esenzione dei controlli per tutti coloro che volontariamente consegnano al datore di lavoro la propria certificazione, rischia di fatto di eludere *la ratio* di tutto l'impianto normativo a cui è improntato il sistema del green pass che è appunto quello di tutela della sanità pubblica.

In particolare, il Garante ha voluto sottolineare il fatto che il green pass *"è efficace a fini epidemiologici nella misura in cui il certificato sia soggetto a verifiche periodiche sulla sua persistente validità; ciò che è reso possibile dal costante aggiornamento, mediante la piattaforma nazionale DGC, dei certificati in base alle risultanze diagnostiche eventualmente sopravvenute."*

*L'assenza di verifiche durante il periodo di validità del certificato non consentirebbe, di contro, di rilevare l'eventuale condizione di positività sopravvenuta in capo all'intestatario del certificato, in contrasto, peraltro, con il principio di esattezza cui deve informarsi il trattamento dei dati personali (art. 5, par.1, lett. d) Reg. Ue 2016/679)".*

Tuttavia per quanto questa ed altre eccezioni che sono state sollevate dall'Autorità sono assolutamente sostenibili, è altresì vero che è stato lo stesso Garante a ravvisare comunque dei profili di legittimità della disposizione tanto da sostenere che la raccolta e la conservazione dei certificati dei lavoratori richieda da parte del datore di lavoro l'adozione di misure tecniche ed organizzative *ad hoc* che siano adeguate al rischio che ne consegue in caso di trattamento di quel determinato dato.

Cambiando poi argomento, degna di nota è anche la disposizione che è stata introdotta al comma 4, dell'art.3, con riferimento ai lavoratori in somministrazione laddove si sancisce che gli obblighi di verifica del possesso del green pass spettano all'utilizzatore, mentre è onere del somministratore informare i lavoratori sulla sussistenza delle predette prescrizioni.

La legge di conversione poi con altre nuove disposizioni, è intervenuta nuovamente nel settore privato. Per esempio al comma 7 dell'art.3 viene introdotta la possibilità nelle aziende con meno di quindici dipendenti, di sospendere il dipendente assente, una volta trascorsi cinque giorni di assenza ingiustificata, in quanto privo di green pass, per la durata corrispondente del nuovo contratto di lavoro stipulato, rinnovabile fino al termine del 31 dicembre 2021, senza che ne derivino conseguenze sul piano disciplinare e con diritto alla conservazione del posto di lavoro per il lavoratore sospeso.

Da ultimo, rispetto ai dipendenti pubblici e privati, è stato introdotto

l'art. 3bis in tema di scadenza delle certificazioni verdi nel corso della prestazione lavorativa. In tal caso la scadenza non genera l'applicazione delle sanzioni ma la permanenza del lavoratore sul luogo di lavoro è consentita per il solo tempo necessario a portare a termine il turno di lavoro.

Come sopra anticipato, purtroppo i nodi interpretativi che si auspicava venissero sciolti con la legge di conversione non sono stati risolti e tutt'ora rimangono zone oscure di difficile comprensione.

**\*Avv. Pamela Negrini**, avvocato civilista del foro di Bologna, junior partner di MC studio legale associato e partner di **LAETA Consulting benefit corporation srl**, il team di consulenza globale integrata convenzionata con Federmanager.

**\*Avv. Fabrizio Marescotti**, avvocato civilista del foro di Bologna, of counsel di **LAETA Consulting benefit corporation srl**, il team di consulenza globale integrata convenzionata con Federmanager.



## PATHWAY 2 ACTION: una *new way* per riqualificarsi e trasformarsi in agente di cambiamento

L'acquisizione di un nuovo *mindset auto-imprenditoriale* - considerato anche a livello europeo un elemento chiave perché permette di agire sulle opportunità e sulle idee per trasformarle in azioni e valore per la collettività - rappresenta una reale risposta alla sfida futura di modelli di business e di leadership più sostenibili, valida tanto nella costituzione di una nuova impresa quanto all'interno delle stesse Organizzazioni.

E' questo il *focus* del percorso **Pathway 2 action**, l'iniziativa di Federmanager - realizzata a livello nazionale attraverso l'azione di Vises e con il supporto di 4. Manager - che ha offerto a 20 manager inoccupati un **percorso di autoimprenditorialità** finalizzato al loro **reinserimento professionale**.

Le sinergie nate fra enti del Sistema e fra le 4 sedi Federmanager *hub* dell'edizione pilota (Torino; Treviso e Belluno; Bologna-Ferrara-Ravenna; Napoli-Avellino-Benevento-Caserta) hanno permesso la creazione di un Modello per la replicabilità a disposizione delle sedi territoriali, che potranno così contribuire a massimizzarne l'impatto in termini di orientamento delle politiche attive e welfare del lavoro in Italia.

Per le Sedi rappresenta, inoltre, un ulteriore strumento di promozione di una **nuova cultura manageriale** più in linea con l'attuale situazione economico-sociale e con i bisogni dei territori che avvertono l'esigenza di supportare e facilitare

concretamente *l'up-skilling* e il *re-skilling* dei propri soci.

In risposta agli iscritti che intendano sviluppare questa opportunità, le Sedi possono infatti contare, su una serie di *tools* e materiali - disponibili sulla piattaforma Proud2Be - per intercettarne i bisogni e catturarne l'interesse e sulle reti e sinergie del Sistema per identificare i migliori professionisti che potranno supportarle sia nella fase della selezione che durante lo svolgimento del percorso.

Nel Modello sono presenti diversi strumenti, che vanno dall'assessment delle competenze imprenditoriali dei manager inoccupati, funzionali anche alla creazione degli *Action Team* nei diversi Territori; al kit di strumenti di coaching ad hoc, personalizzato sul *framework* europeo Entrecomp (Entrepreneurship Competences), il quadro di riferimento delle competenze imprenditoriali utili alle sfide del 21° secolo, secondo la *Skill Agenda* della UE.

Accompagnati da business coaches identificati fra professionisti locali, i manager coinvolti potranno contare su un percorso di Business Coaching *blended* - individuale e di gruppo - che mette al centro il manager e le sue potenzialità, sviluppando e incrementando le competenze di autoimprenditorialità utili ad attivare nuove start up o a ricollocarsi.

Altro *tool* previsto da Pathway 2 action per lo sviluppo e

implementazione delle idee imprenditoriali è il *pool* di colleghi manager esperti, identificati in base alle necessità espresse da ciascun partecipante e per la cui identificazione le Sedi potranno contare anche su realtà interne al Sistema, come CDi Manager. I partecipanti avranno inoltre a disposizione una serie di format tecnici per l'identificazione degli esperti, l'elaborazione dei Business Plan e la valutazione economico-finanziaria in ottica di ottenimento di finanziamenti.

La natura sinergica di Pathway 2 action con altre iniziative del Sistema federale rivolte ai manager inoccupati - percorsi di outplacement, di formazione, di certificazione delle competenze - è un'ulteriore occasione per l'intero Sistema Federmanager di reale "messa al centro della persona" in termini di crescita e cambiamento.

Sentirsi protagonista del proprio percorso e della propria crescita professionale e personale, del proprio essere manager per gli altri, in un "sistema Paese" che ha sempre più bisogno delle capacità, delle esperienze e del senso di responsabilità dei manager, è la sfida/opportunità che un percorso quale Pathway 2 action offre ai nostri manager.

Per maggiori approfondimenti:

[www.vis.es.it/progetto/pathway-2-action-percorso-di-autoimprenditorialita](http://www.vis.es.it/progetto/pathway-2-action-percorso-di-autoimprenditorialita).





## SEI ANNI IN DIFESA DELLE PENSIONI

*A conclusione del mandato il Presidente del Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati, Mino Schianchi ripercorre le iniziative e le emozioni del lavoro con i colleghi, per salvaguardarne i diritti e per creare migliori condizioni per i futuri pensionati*



Cari Colleghi, questo vuole essere il mio intervento di chiusura del mandato che mi avete affidato come Presidente

del Comitato di Coordinamento Nazionale Gruppi Pensionati Federmanager.

Sei anni con voi. Potrei fare il racconto di questi anni della mia Presidenza in pochissime parole. Abbiamo combattuto una battaglia continua per difendere l'integrità delle nostre pensioni contro i provvedimenti dei Governi che si sono succeduti in questi anni, dal 2015 ad oggi. Governi che hanno operato come fanno gli atleti nella staffetta 4 x 100: si sono passati il testimone per ridurre le nostre pensioni. E noi, che ci siamo opposti con tutti i mezzi democratici disponibili, non abbiamo vinto, ma abbiamo solo contenuto i danni.

Credo però che una sintesi così stringata non sarebbe rispettosa dell'impegno e degli sforzi compiuti non solo da me, ma da tanti colleghi che con me hanno operato, e della Direzione di Federmanager che ha sostenuto e guidato le nostre iniziative. E qui ringrazio sia i colleghi che Federmanager.

Per il rispetto che dobbiamo a tutti quelli che hanno operato in questo campo della tutela dei redditi dei pensionati consentitemi questa breve cronistoria.

Dal 2008 il nostro paese ha attraversato crisi continue che

hanno raggiunto il culmine con la pandemia ancora in corso; il reddito pro-capite è sceso significativamente e questo ha spinto i governi a guardare ai più bisognosi e ad attuare politiche redistributive. Ve lo ricorderete tutti, specie i più anziani. Da allora le nostre pensioni sono state il bancomat di prelievo per tutte le circostanze. Molti di noi, almeno negli ultimi anni, hanno subito più prelievi, truccati da "contributi di solidarietà".

In questo contesto abbiamo assistito anche alla guerra ai "fondi speciali" attuata da Boeri con l'obiettivo di colpire l'ex Fondo INPDAI, reo di aver scaricato sull'Inps un'ingente situazione debitoria, dovuta a pensioni troppo "generose". Grazie all'azione di Federmanager, Boeri si è dovuto ricredere su queste posizioni avendo scoperto che, per retribuzioni elevate, il sistema di calcolo contributivo poteva essere addirittura più conveniente di quello retributivo.

Sono quindi stati due i fronti su cui i pensionati sono stati chiamati a confrontarsi:

1. le continue manipolazioni in peggior del sistema di adeguamento delle pensioni al costo della vita, la cosiddetta **perequazione**;
2. i frequenti provvedimenti riduttivi mascherati da "**contributi di solidarietà**".

La nostra opposizione a questi provvedimenti non è stata mai preconcetta. A fronte degli anni difficili della nostra economia e di fronte all'esigenza di migliorare le condizioni di vita dei più svantaggiati, noi ci siamo dichiarati

sempre disponibili a dare una mano; a contribuire con le nostre pensioni. La nostra opposizione ha avuto una sola motivazione.

Abbiamo richiesto di sottoporre agli stessi prelievi non solo i redditi pensionistici, ma tutti i redditi equivalenti. Per una ragione di equità. Ma anche perché una contribuzione aggiuntiva così generalizzata avrebbe veramente portato un forte sostegno ai più svantaggiati. Questo, e solo questo abbiamo chiesto. E solo questo è stato il nostro obiettivo quando ci siamo battuti come Federmanager e come CIDA in audizioni parlamentari, comunicati stampa, articoli, interviste, convegni, ecc. A questo fine, spero abbia aiutato il dibattito e la formazione di opinioni anche la divulgazione di articoli e documenti che ho effettuato ai Referenti Pensionati delle nostre strutture territoriali.

Nello stesso tempo, sulle pensioni sono state applicate perequazioni penalizzanti, che per il loro effetto di trascinarsi hanno prodotto riduzioni delle nostre pensioni oltre il 15 - 20%. Un effetto che permane per tutta la vita dei pensionati e che si ripercuote anche sulle pensioni di reversibilità.

Ma non è finita lì. Anziché **rompere la commistione tra previdenza e assistenza**, come abbiamo sempre richiesto e continuiamo a richiedere, c'è stata e permane la tendenza a imboccare la direzione inversa, quella di un sistema prevalentemente assistenziale, senza il riconoscimento, ai fini pensionistici, delle capacità, delle iniziative, dei meriti di ciascuno,

e, perfino, dei contributi versati. A questo risultato avrebbe potuto portare la proposta di modifica dell'articolo 38 della Costituzione. Anche su questi fronti abbiamo dovuto combattere. Abbiamo sconfitto, con la nostra resistenza, queste proposte, ma la Politica dominante di quegli anni passò al concetto di solidarietà. Una solidarietà contro qualcuno.

E quel qualcuno eravamo noi. Sulla base di questa teoria, si volevano ricalcolare con il metodo contributivo tutte le pensioni attribuite con il metodo retributivo. Un ricalcolo improbabile, tecnicamente impossibile, e, per giunta, incostituzionale.

Una teoria pregiudiziale e oltraggiosa costruita su informazioni false e dati manipolati. Diceva che le pensioni medio alte erano pensioni "privilegiate" e che chi le percepiva non aveva versato i contributi, ovvero ne aveva versati solo pochi. Non era vero. E' stato dimostrato che altre erano le pensioni truccate, o che comunque, venivano erogate senza il sostegno dei contributi. Avrebbero dovuto chiederci scusa. Nessuno l'ha fatto. E, comunque, questa bufala ci ha ancora una volta danneggiato. Anche sul piano personale.

Alcuni di noi, nei luoghi pubblici, sono stati additati come dei disonesti, abusivi di pensioni non guadagnate. Peggio è andata a chi nei talk televisivi è stato messo alla gogna per essersi prestato, ingenuamente, alla richiesta di qualche conduttore beffardo che, con la scusa di chiarire pubblicamente la situazione dei pensionati, utilizzava le trasmissioni come tribunale del popolo. Una gogna mediatica, vergognosa, esposta sotto forma di

spettacolo. Metodo giacobino.

Ancora stiamo pagando lo scotto di quella teoria infamante. Perché dopo che fu dimostrata l'impraticabilità di quella operazione di ricalcolo, furono applicati provvedimenti riduttivi sotto altra forma (c.d. contributo di solidarietà), per cinque anni sulle pensioni (poi ridotti a tre dalla Corte Costituzionale) e, contemporaneamente, ancora una volta, una perequazione penalizzante che si è aggiunta alle precedenti.

La paziente opera di trattativa condotta da Federmanager sui tavoli di governo e della politica ha evitato il peggio.



Due esempi

Il primo: siamo riusciti ad alzare il tetto di esenzione del contributo di solidarietà da 80.000 a 100.000 euro, questo risultato ha consentito di salvaguardare ben 12.500 nostri colleghi e ha ridotto l'impatto per le retribuzioni contigue a 100.000 euro.

Il secondo: il Governo (legge di bilancio 2019) voleva azzerare la perequazione per le pensioni al di sopra di 90 mila euro lordi annui, la pressione della nostra Federazione costrinse il Governo a recedere. La rivalutazione, sia pure limitata, fu

applicata anche su queste.

Ne è risultato quindi un raffreddamento delle pensioni più come fatto simbolico che per l'effettivo risparmio, infatti le maggiori riduzioni portavano un significativo danno solo alle tasche dei pensionati colpiti da quei provvedimenti, mentre modesti sono stati i risparmi per le casse pubbliche. Finiranno questi provvedimenti, se finiranno, alla fine di quest'anno.

Infine, assistiti dalla consulenza legale messa a disposizione da Federmanager e CIDA ci siamo difesi presentando ricorsi dinanzi ai Tribunali ordinari del lavoro e

dinanzi alla Corte dei Conti. Lì, in prima istanza, abbiamo avuto ragione. Le nostre tesi sono state sempre accolte. Ma sono andate a sbattere contro gli

scegli quando sono finite nel mare dello scontro fra i principi costituzionali da una parte e la pressione della Politica dominante dall'altra. Ancora una volta abbiamo avvertito il clima sociale avvelenato da una campagna di ostilità contro di noi, che si è manifestata concretamente nella durezza di sentenze sfavorevoli. La Corte Costituzionale che si muove sempre su un crinale difficile, tra l'esigenza di rispetto dei principi fondamentali e le aspettative della Politica, ha respinto i nostri ricorsi. E ha elaborato tesi che devono far

pensare: noi e le generazioni di pensionati dopo di noi.

A chi volesse fare un riepilogo di queste vicende giudiziarie propongo di andarsi a rileggere la sentenza Costituzionale n. 250 del 25/10/2017 e la sentenza n.234, del 22/10/2020, dove è detto che i provvedimenti che riducono le nostre pensioni non sono irragionevoli, perché le stesse sono dotate di sufficienti margini di resistenza rispetto agli effetti dell'inflazione. Una tesi che, in un nuovo contesto di politica governativa, potrebbe portare tutte le pensioni al livello della sopravvivenza, senza tenere conto né dei contributi versati, né del merito. Un solo limite è stato posto: che quei provvedimenti siano conformi ai principi di ragionevolezza, proporzionalità e adeguatezza. Parametri vaghi, aleatori, che espongono le nostre pensioni alla variabilità delle politiche di Governo. Le nostre pensioni sono potenzialmente esposte a prelievi continui, perché

giudicate dotate di resistenza al fenomeno inflattivo. I giovani che ci succederanno come pensionati hanno di che pensare.

Prima di concludere vorrei precisare bene questo concetto: i provvedimenti contro di noi prima di essere del Governo e prima di entrare nella valutazione dei Giudici, sono provvedimenti voluti dalla Politica. E la Politica si muove non solo con la forza delle idee, ma anche con la spinta dei numeri, realisticamente, siamo una "democrazia elettorale".

Il numero non è tutto, ma è anche forza. Più siamo, più è rilevante il nostro peso quando ci opponiamo a prevaricazioni e abusi di chi gestisce il potere. Ce lo diciamo spesso: l'unione fa la forza. Ma poi dal detto dobbiamo passare ai fatti. Sulla questione pensioni e aspetti connessi, noi dobbiamo compiere un ulteriore sforzo organizzativo coinvolgendo unitariamente tutte le componenti della nostra Federazione, ma anche promuovendo contatti e

intese con altre Organizzazioni. Le proposte e le idee ci consentiranno di confrontarci con le altre parti sociali; e la Politica, a sua volta, dovrà fare i conti anche con la forza dei numeri.

In questo campo c'è ancora molto lavoro da fare. Chiunque sia il Presidente dopo di me, sosteniamolo, con la forza delle idee ma anche allargando il supporto degli iscritti a Federmanager e all'Organizzazione dei pensionati, tanto a livello nazionale quanto a livello territoriale.

Io mi fermo qui, ma, anche se con altre funzioni, resto a battermi insieme a voi.

Grazie per l'attenzione e per il sostegno che mi avete dato, buon lavoro e forza Federmanager/Pensionati.

*Articolo pubblicato per gentile concessione della rivista Dirigenti Industria di ALDAI - Federmanager.*



#### CAFINDUSTRIA EMILIA-ROMAGNA S.P.A.

Sede operativa:  
Via Castiglione 124  
40136 Bologna

Tel **051.33.09.09**  
Fax 051.26.56.90

**info@cafindustria.it**  
www.cafindustria.it

**CONTATTACI  
PER MAGGIORI  
INFORMAZIONI**



## NUOVO SERVIZIO 2021 COLF & BADANTI

Il servizio prevede in sintesi:

- **Apertura pratica**
- **Lettera e modulo di assunzione (cessazione o variazione) e relativa comunicazione all'INPS**
- **Compilazione dei bollettini trimestrali con il calcolo dei contributi INPS dovuti**
- **Elaborazione delle buste paga con i conteggi di malattia, ferie, mensilità aggiuntive ed eventuale calcolo del TFR**
- **Compilazione del modello CU (Certificazione Unica)**

**SERVIZIO ATTIVABILE A COSTI VANTAGGIOSI**



## ANALISI DEI DATI PER LE IMPRESE INDUSTRIALI (3)

## La preparazione dei dati: Overfitting e Underfitting, Bias e Varianza



Continuiamo l'argomento della preparazione dei dati, concentrandoci sulla trasformazione dei valori qualitativi e su quattro parole chiave:

**Overfitting e Underfitting, Bias e Varianza.**

Abbiamo già visto l'analisi delle distribuzioni, la **necessità di ricondurre i dati stessi ad una unità di misura comune** (la standardizzazione o la normalizzazione), **riconoscere**

**Semplificare il modello**

Come accennato precedentemente, **il numero delle osservazioni (righe) deve superare il numero di caratteristiche (colonne) per produrre un modello affidabile. E comunque meglio ridurre per quanto possibile il numero delle caratteristiche stesse** per non appesantire troppo il calcolo. Riprendendo il nostro foglio dati ridotto a poche righe, riportato nell'immagine qui sotto, vediamo che ogni colonna rappresenta una caratteristica, ad esempio un sensore, mentre ogni riga rappresenta una macchina.

Per spiegare perché ci conviene

Prima analizziamo i dati con la colonna "Failure" presente, poi proviamo senza "Failure" e confrontiamo i risultati Yes e No con le due iterazioni.

Infine sottoponiamo i nuovi dati per ottenere il risultato atteso.

Matematicamente **se abbiamo "n" caratteristiche, l'algoritmo normalmente cerca una soluzione in "n-1" dimensioni.**

Se avessimo soltanto 3 sensori, quindi 3 dimensioni, nel caso di una correlazione lineare si cercherebbe un piano sul quale stesse il maggior numero di punti, ovvero di soluzioni. In questo caso cercheremo un piano perché ha due

Machine ID	Sensor_1	Sensor_2	Sensor_3	Sensor_4	Sensor_5	Sensor_6	Sensor_7	Sensor_8	Sensor_9	Sensor_10	Sensor_11	Failure
M_0001	2633	918	4229	13792	23403	13764	6054	1642	721	1659	1666	no
M_0002	9244	22732	15307	8553	5707	2999	1428	1361	1429	810	535	yes
M_0003	3183	28526	8735	4898	3685	2960	2398	1938	1627	1471	1385	no
M_0004	2785	2642	5857	7417	24343	16183	4876	2390	2478	2180	1408	yes

**i mancanti** ed eventualmente sostituirli. A volte **occorre eliminare** i valori esterni alle nostre osservazioni.

**Feature Engineering**

**Diversi algoritmi non sono in grado di trattare dati qualitativi** (Si-No, caldo-freddo, ...) **insieme ai dati numerici**, dobbiamo quindi ricorrere a questa tecnica chiamata **Feature Engineering**.

Tramite questo processo il set di dati viene elaborato per convertire i vari tipi (categorici, letterali: 'stringhe', data e ora, ...) in valori numerici comprensibili per un algoritmo. Una volta che i vari dati di testo sono stati convertiti, sono pronti per essere inseriti nel modello.

ridurre il numero delle caratteristiche, dobbiamo capire come in realtà funziona il sistema. **I dati nel nostro ipotetico Excel vengono trasferiti in matrici con un corrispondente numero di righe e colonne.** Gli algoritmi, secondo certe sequenze di calcolo, devono prendere in esame l'interazione di tutti dati presenti. L'ultima colonna "Failure" è l'obiettivo della nostra ricerca.

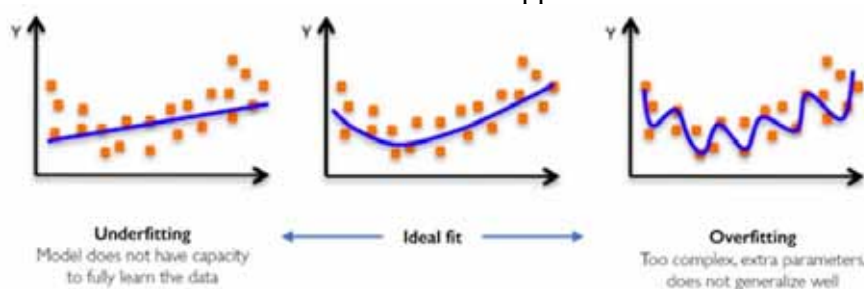
dimensioni:  $3-1 = 2$ .

È chiaro che se abbiamo 11 parametri, il computer deve trovare soluzioni in un "iperpiano" di grado 10, quindi la cosa si complica parecchio.

(NdA: ho semplificato molto la spiegazione, mi scusino i lettori più rigorosi).

**Overfitting e Underfitting**

La maggior parte dei modelli nell'apprendimento automatico



dovrebbe **soddisfare due importanti requisiti**: primo, i modelli dovrebbero **rilevare tutte le caratteristiche nascoste nei dati di training** e secondo, dovrebbero **funzionare bene con dati nuovi**.

Un problema che si può verificare con molti parametri è che **il modello si adatti “troppo” bene e sia “troppo” preciso**. Quando gli verranno sottoposti nuovi dati per la classificazione o la regressione, i risultati saranno inferiori alle aspettative perché non riuscirà a generalizzare. **Questo fenomeno si chiama *overfitting*, ovviamente speculare all’*underfitting***, che limita la precisione perché non riesce a creare un modello.

### Bias e Varianza

**Il bias (scostamento) rappresenta quanto la media di una statistica si discosta dal valore vero.**

Usiamo la metafora del gioco delle freccette nel quale, naturalmente, si mira al centro (si veda l'immagine sottostante). **In situazioni di alto bias, abbiamo un giocatore con una pessima vista che lancia sistematicamente tutte le sue freccette in una zona non centrata**. Non è necessariamente un cattivo giocatore, poiché

colpisce il bersaglio ma ha bisogno degli occhiali.

**La varianza ti dice di quanto i campioni si disperdono dal valor medio** o come i dati si distribuiscono intorno al centro.

Tornando al gioco delle freccette, un giocatore con alta varianza e basso bias, colpisce parzialmente il suo obiettivo.

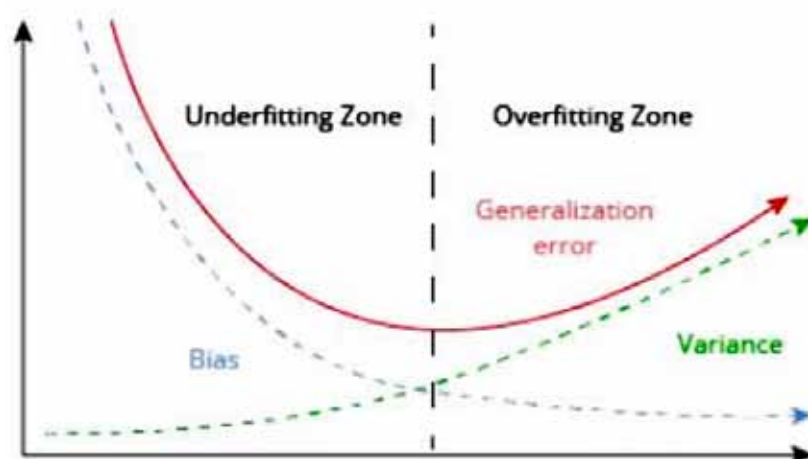
I giocatori ad alta varianza e alto bias sono terribili e le loro freccette sono dappertutto.

**Il compromesso bias-varianza è una proprietà specifica di tutti**

**modello non corretto**, non tenendo conto di tutte le informazioni nei dati: **underfitting**.

Il **bias** viene utilizzato per consentire al modello di apprendimento automatico di apprendere in modo semplificato; quindi gli algoritmi sono più veloci da addestrare e più facili da capire. Tuttavia, ciò fa sì che il modello sia eccessivamente ridotto e quindi non soddisfi i requisiti: **underfitting**.

**La varianza è la tendenza dell'algoritmo ad apprendere elementi casuali,**



**i modelli di machine learning (supervisionati), che impone un compromesso tra la flessibilità del modello e il comportamento su dati che non ha mai visto.**

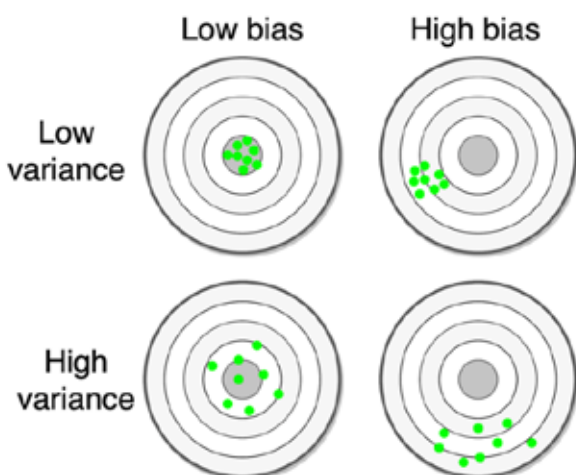
**L'obiettivo finale del machine learning è scegliere un modello che abbia contemporaneamente una bassa varianza e un basso bias.**

**Riassumendo, il bias è la tendenza dell'algoritmo ad apprendere costantemente un**

indipendentemente dal segnale reale, adattando modelli che seguono troppo da vicino l'errore o il rumore nei dati: **overfitting**.

Maggiore è la **varianza** del modello, più complesso è il modello stesso che può apprendere funzioni più articolate. Tuttavia, se il modello è troppo complesso per il set di dati, un modello con **varianza** elevata fa sì che il modello si adatti in modo eccessivo: **overfitting**.

*Immagini: a cura dell'Autore e da Edalab, Andrew Ng, researchgate.net.*



## UNA VALUTAZIONE DELLA NORMATIVA 231 E DELLA SUA APPLICAZIONE DALL'INTERNO. INTERVISTA ALL'AVV. ANDREA LANDOLFI



Avv. Andrea Landolfi



Stefano Punzetti

Per addentrarci negli elementi sostanziali della normativa in parola che nella quotidianità si incontrano, abbiamo intervistato **Andrea Landolfi**, avvocato penalista, membro di diversi Organismi di Vigilanza 231, con un'esperienza pluriennale in tale attività e nella redazione dei modelli organizzativi ex D. lgs. 231/2001.

### **Avv. Landolfi, com'era la situazione nelle aziende prima dell'introduzione del D.lgs. 231?**

La previsione della responsabilità delle persone giuridiche era già presente in alcuni paesi europei prima del 2001, quando in Italia è entrato in vigore il D. lgs. 231/01. Prima di tale norma "resisteva" il brocardo latino "*Societas delinquere non potest*", in base al quale le persone giuridiche non possono essere soggetti attivi di reati. Penalmente responsabile, nel caso di reati commessi nell'esercizio di un'attività di impresa o facente capo ad un ente, era solo il soggetto che rivestiva la qualifica di imprenditore o che aveva la rappresentanza dell'ente. Nelle imprese o negli enti di grandi dimensioni, in cui chi era al vertice si trovava nell'oggettiva impossibilità di sovrintendere a tutti i settori, a causa della capillarità stessa della struttura imprenditoriale o dell'organizzazione interna

dell'ente, tale regola poteva essere temperata dalla delegabilità dell'osservanza degli obblighi che incombono sull'imprenditore o sul rappresentante, di guisa che la responsabilità derivante da eventuali violazioni gravasse sui soggetti delegati. Ovviamente con l'entrata in vigore del D.lgs. 231/01 non si poteva certo superare il principio dettato dall'art. 27 Cost. "*La responsabilità penale è personale*". Ecco perché si parla di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e di colpa organizzativa. Prima del 2001, in Italia non vi era responsabilità delle società e queste non erano dotate di modelli organizzativi ex D.lgs. 231/01. Certamente le grandi aziende, soprattutto quelle facenti capo a multinazionali estere avevano comunque un'organizzazione aziendale, che prescindeva dal D. lgs. 231, atta a disciplinare altri aspetti di *compliance*, ma che spesso conteneva principi che sarebbero stati poi utili anche ai fini 231, come ad esempio:

- prevedere la segregazione delle funzioni nei processi a rischio;
- attribuire poteri di firma autorizzativi coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali;
- creare un sistema di monitoraggio idoneo a segnalare le situazioni di criticità;
- adottare strumenti e meccanismi che rendano trasparente la gestione delle risorse finanziarie.

Va, infine, evidenziato come ancor oggi l'adozione di un modello organizzativo sia facoltativa (art. 41 Cost. "*l'iniziativa economica*

*privata è libera*").

### **Dall'approvazione alla messa a regime, quanto tempo ha impiegato il sistema produttivo nazionale per entrare in sintonia con la norma?**

Le grandi società, soprattutto quelle facenti parte di multinazionali in pochi anni si sono adattate alle previsioni normative. Probabilmente ancora oggi la sensibilità è carente in quelle società a carattere personale dove il singolo imprenditore vive la norma come un aggravio di costi. Spesso si incontrano realtà in cui formalmente vi è un modello organizzativo, ma rinchiuso in un cassetto senza alcuna "vita reale". Bisogna tener presente che, in caso di contestazioni, sarà valutata l'idoneità del modello organizzativo. Un modello non idoneo è *tamquam non esset* e quindi non può esser utile né come causa di esclusione della colpa organizzativa, né come attenuante, né come "scudo" per le misure cautelari. Ad oggi, in ogni caso, è raro trovare società sprovviste di un modello organizzativo.

### **Siamo di fronte ad una norma che si è ampliata nel tempo, quali sono state le integrazioni più significative?**

La norma nasce con la finalità principale di prevenire i fenomeni corruttivi e certamente tali fattispecie sono anche oggi tra quelle più contestate. Nel tempo la norma è stata estesa con l'introduzione di numerosi reati presupposto, quali, ad esempio, i reati in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, dove



il vantaggio per l'ente consiste nel risparmio dei costi affrontati per le misure di prevenzione o i reati ambientali. Certamente significativa è la Legge 19 dicembre 2019, n. 157, entrata in vigore il 25.12.2019, che ha comportato l'estensione del D. lgs. 231/01 anche ad alcune fattispecie previste dal D. lgs. 74/2000 (Nuova disciplina dei reati tributari).

### ***Quali sono le situazioni di criticità più frequenti?***

Spesso nelle società il modello organizzativo viene "sofferto" come elemento che crea legacci che impediscono una gestione più veloce dei processi senza dover badare alle procedure e quindi vi è una scarsa attenzione alle procedure ed ai protocolli organizzativi. Come Organismo di Vigilanza (OdV) ci si può trovare ad interfacciarsi con imprenditori o Funzioni aziendali che non sono collaborativi, ad esempio, nella predisposizione e nell'invio dei flussi informativi all'OdV o che non forniscono ausilio nello svolgimento degli audit (ad esempio nella raccolta dei documenti necessari per le verifiche dell'OdV).

### ***Parlando di rapporti tra OdV e collegio sindacale: collaborazione o contrapposizione?***

Assoluta collaborazione. E' bene che vi sia un confronto sulle rispettive attività di controllo almeno con cadenza quadrimestrale. Tale collaborazione è ancora più opportuna alla luce dell'introduzione dei reati tributari all'interno del D. lgs. 231/01.

### ***Le pare possibile ipotizzare l'effettuazione delle funzioni di OdV da parte del collegio stesso?***

E' possibile, ma probabilmente inopportuno. In primo luogo, va chiarito che, anche se si parla

correttamente di responsabilità amministrativa, abbiamo a che fare con una norma volta a prevenire la commissione di reati e che il procedimento che dovesse derivare in caso di violazione del D. lgs. 231/01 è penale. Per tale ragione si ritiene che sia opportuno che chi svolge il ruolo di Organismo di Vigilanza abbia competenze legali e, in particolare, nell'ambito del diritto penale, giacché deve vigilare sul corretto rispetto di quanto nel modello organizzativo è statuito, proprio per prevenire la realizzazione dei reati presupposto ex Dlgs. 231/01. In secondo luogo, va considerato che, in linea teorica, il collegio sindacale potrebbe essere oggetto della vigilanza dell'OdV. I membri del collegio sindacale, infatti, potrebbero concorrere con gli amministratori nella realizzazione di alcune fattispecie, in particolare con riferimento ad alcuni reati societari. Sul punto, si evidenzia che nello statuto dell'OdV solitamente è previsto che lo stesso debba riferire tempestivamente al Cda eventuali violazioni del modello organizzativo poste in essere dai membri del Collegio sindacale, affinché siano adottati gli opportuni provvedimenti. In definitiva, al massimo un sindaco potrebbe essere un membro di un OdV collegiale.

### ***Quali sono i documenti che più frequentemente impattano nella vita delle imprese?***

Se pensiamo al modello organizzativo, certamente i documenti più rilevanti per i dipendenti sono i protocolli comportamentali che dettano le regole operative ad un livello più alto delle procedure, che solitamente sono più dettagliate, alle quali i dipendenti devono attenersi nello svolgimento della loro attività.

Ovviamente rilevante è il Codice Etico, che evidenzia l'insieme dei valori, dei principi, dei comportamenti di riferimento, dei diritti e dei doveri più importanti rispetto a tutti coloro che, a qualsiasi titolo, operano nella Società o con la Società.

Il Codice etico è lo strumento base per il consolidamento dei principi etici all'interno dell'azienda, nonché un mezzo che si pone a garanzia e sostegno della reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno. E' peraltro il documento che solitamente è pubblicato nei siti delle società e che è più "esternalizzato". Il suo rispetto, infatti, non è richiesto solo ai dipendenti e agli amministratori o dirigenti ma anche a consulenti, fornitori, partners commerciali e a tutti i soggetti legati da rapporti di collaborazione con la società. Spesso nei contratti con controparti è posta anche la clausola in cui si richiede il rispetto delle regole del Codice Etico adottato dalla società. Si segnala, infine, la presenza del **sistema disciplinare** che prevede le sanzioni nei confronti di Amministratori, dirigenti e dipendenti che violano le previsioni del modello organizzativo. Le sanzioni, ovviamente, devono essere conformi alle sanzioni previste dai contratti nazionali collettivi di riferimento.

### ***Focalizziamoci ora sui manager, quali rischi possono essere evitati in capo alle figure dirigenziali se il modello 231 viene gestito in modo corretto?***

Il modello organizzativo funge da scudo per la società, ma non per la persona fisica. Il Manager può "allontanare" la responsabilità da sé tramite le deleghe di funzioni. Si segnala, però, che la predisposizione dei modelli organizzativi e l'istituzione di

un organo di controllo sono sicuramente facoltativi ma che, tuttavia, la loro mancata attuazione può avere conseguenze sotto il profilo delle responsabilità civili degli amministratori. Infatti, in caso di condanna dell'Ente, i soci possono esperire azione di responsabilità nei confronti degli amministratori per non aver adottato i modelli organizzativi e per non aver provveduto ad istituire un organo di controllo.

### ***Come devono essere effettuate le nomine in capo ai dirigenti di particolari incarichi?***

Per le deleghe di funzioni (anche ad esempio per quella del dirigente delegato in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro) basta un atto interno, con data certa, a doppia firma delegante e delegato che accetta la delega; per le procure è necessaria la validazione notarile. Allo stesso modo, basta un atto interno per la nomina del datore di lavoro in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ai sensi del D. lgs. 81/08.

### ***Quando la responsabilità passa dal CdA al singolo dirigente?***

In caso di deleghe di funzioni correttamente predisposte, ossia quando la delega, con data certa, è fatta a persona competente nella materia delegata con autonomia decisionale e di spesa. La delega deve riguardare un ambito ben definito e non l'intera gestione aziendale, deve essere espressa ed effettiva e non equivoca e, come detto, deve investire un soggetto qualificato per professionalità ed esperienza, che sia dotato dei relativi poteri di organizzazione, gestione, controllo e spesa. Anche in caso di delega, tuttavia, resta ferma in capo al delegante (datore di lavoro) l'ipotesi di "culpa in eligendo e/o vigilando", in quanto

la delega non esclude l'obbligo di vigilanza della figura apicale del corretto espletamento delle deleghe trasferite.

Il D.lgs. 231/2001 prevede nel caso di reato realizzato dal Vertice un'inversione dell'onere della prova: è l'Ente che deve dimostrare l'elusione fraudolenta del modello predisposto ed efficacemente attuato. In tal caso non è sufficiente dimostrare che si tratti di illecito commesso da un apicale infedele, ma si richiede, altresì, che non vi sia stato omesso o carente controllo da parte dell'Organismo di Vigilanza sul rispetto del Modello stesso. Muovendo da tali premesse, si evidenzia che gli amministratori, ad esempio, sono i destinatari naturali di talune previsioni normative incriminatrici per le quali è configurabile la responsabilità dell'ente ai sensi del D.lgs. 231/2001. Infatti, alcuni reati sono c.d. "propri" in quanto possono essere realizzati soltanto da soggetti che rivestono una determinata qualifica soggettiva (es. per i reati societari, i soggetti attivi individuati dalla norma incriminatrice sono esclusivamente gli amministratori, i direttori generali, i liquidatori, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e coloro ai quali, per effetto dell'art. 2639 c.c., si estende la qualifica soggettiva). Ecco un prospetto dei reati riferibili ai vertici aziendali:

- False comunicazioni sociali – Artt. 2621-2621 bis c.c.;
- Impedito controllo – Art. 2625 c.c.;
- Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante – Art. 2628 c.c.;
- Operazioni in pregiudizio ai creditori - Art. 2629 c.c.;
- Formazione fittizia del capitale –

Art. 2632 c.c.;

- Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza – Art. 2638 c.c..

### ***Ci può descrivere, per sua esperienza, alcuni casi di criticità nei quali il modello organizzativo 231 ha permesso alla società e ai dirigenti di uscire indenni dall'azione giudiziaria?***

Ci sono numerosi casi in cui, grazie alla ritenuta idoneità del modello organizzativo adottato ed alla dimostrazione dell'elusione fraudolenta dello stesso, il Tribunale ha emesso sentenza di esclusione di responsabilità dell'ente. Allo stesso modo, il modello organizzativo è stato l'elemento grazie al quale la società è riuscita ad ottenere una sentenza di applicazione della sanzione su richiesta con riduzione della sanzione pecuniaria o ad evitare le sanzioni interdittive. Si segnalano, inoltre, casi in cui il Giudice delle Indagini preliminari ha respinto la richiesta di applicazione di misure cautelari nei confronti dell'ente proprio grazie all'adozione di un modello organizzativo ritenuto idoneo, ancorché postumo rispetto alla commissione del fatto. Bisogna sottolineare che, nel caso in cui il Tribunale accerti la commissione del reato contestato, l'adozione di un modello organizzativo ritenuto idoneo, la presenza di un Organismo di Vigilanza dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo che ha vigilato in modo sufficiente e la prova dell'elusione fraudolenta del modello organizzativo, comportano l'esclusione della responsabilità dell'Ente ma non della persona fisica che lo ha commesso. Il modello organizzativo, unitamente alla sussistenza delle circostanze suindicate, può quindi fungere da "scudo" solo per l'Ente.

## LA NUOVA FRONTIERA DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO PER I TERRITORI



Oggigiorno il tema della sostenibilità e della responsabilità sociale riveste una particolare importanza, anche alla luce del difficile periodo che stiamo vivendo. Diviene fondamentale che tutti i protagonisti della vita economica, politica e sociale, **lavorino in modo sinergico proprio per aumentare la loro capacità di prevedere, misurare e gestire i propri impatti sul territorio**, e così costruire un futuro di benessere e ricchezza sociale.

### Misurare il valore in modo integrato

**Valutare gli impatti è decisivo per un corretto sviluppo del territorio ed è quindi centrale il coinvolgimento in questa buona pratica di tutti quei soggetti che hanno ricadute su di esso.** È un compito cui sono chiamate in primis le **Pubbliche Amministrazioni**, che racchiudono in sé il senso della creazione di valore nella concezione più ampia e per tutta la comunità. Così come le **società partecipate dal pubblico e tutte le imprese e le organizzazioni di qualsiasi tipo che desiderano essere efficaci nel lungo periodo.**

La parola chiave attraverso cui, come Società Benefit, riteniamo sia rilevante costruire impianti evolutivi di misurazione, gestione e sviluppo degli impatti è "integrazione": gli strumenti tradizionali di rendicontazione non sono in grado di cogliere

tutte le prospettive di generazione del valore delle organizzazioni ed è **quindi necessario adottare un approccio integrato, che dia la reale rappresentazione di tutti i fattori multi-capitale che l'organizzazione è in grado di esprimere e che producono valore per tutta la comunità.** Il Report integrato assolve a questo scopo e rappresenta uno strumento capace di riportare in modo interconnesso le performance, i meccanismi gestionali interni, la strategia, i rischi, le opportunità e le prospettive future dell'organizzazione, ponendo al centro dell'attenzione non solo la dimensione della sostenibilità, ma anche quella dei capitali intangibili.

### La valutazione d'impatto per le Pubbliche Amministrazioni

Avendo dichiarato all'interno del proprio statuto tre obiettivi di beneficio comuni pienamente incentrati sullo sviluppo del territorio e dei suoi attori, negli ultimi tre anni di attività, Sara Cirone Group Srl Società Benefit ha concluso tre progetti di valutazione di impatto inerenti altrettanti Enti pubblici, che definiscono una nuova strada da percorrere per tutte le Amministrazioni pubbliche d'Italia e d'Europa:

- il **Comune di Sasso Marconi, primo Comune d'Italia e d'Europa a produrre un Report Integrato e risultante vincitore del Premio speciale per l'Integrated Reporting all'Oscar di Bilancio 2020** ([https://www.comune.sassomarconi.bologna.it/upload/sassomarconi\\_ecm8v2/gestionedocumentale/ReportIntegrato2019/ComunedisassoMarconi\\_784\\_11291.pdf](https://www.comune.sassomarconi.bologna.it/upload/sassomarconi_ecm8v2/gestionedocumentale/ReportIntegrato2019/ComunedisassoMarconi_784_11291.pdf));



- l'Unione della Romagna Faentina, la **prima Unione di Comuni in Italia** a realizzare un Report Integrato (<http://www.romagnafaentina.it/content/download/14921/170898/version/3/file/Report+Integrato+URF+2020.pdf>);



- il **Comune di Bologna**, che per la prima volta ha adottato nel 2020 il Report Integrato per rendicontare gli impatti diretti e indiretti dei progetti di territorio realizzati e il cui documento è risultato **finalista del Premio speciale per l'Integrated Reporting all'Oscar di Bilancio 2021**



[http://atti9.comune.bologna.it/atti/wp\\_ub\\_delibere.nsf/%24%24OpenDominoDocument.xsp?documentId=39BD557773BF6D2DC12587600044552F&action=openDocument](http://atti9.comune.bologna.it/atti/wp_ub_delibere.nsf/%24%24OpenDominoDocument.xsp?documentId=39BD557773BF6D2DC12587600044552F&action=openDocument)).



Ognuno dei tre documenti ha delle caratteristiche distintive e allineate rispetto al contesto territoriale cui appartengono. La caratteristica distintiva del Report Integrato 2020 del Comune di Bologna risiede nella **modalità unica di rappresentazione delle Performance dell'Ente**. Nel documento, infatti, la Performance dell'organizzazione è rappresentata in due macro sezioni: nella prima vengono messi in evidenza gli obiettivi strategici dell'Amministrazione comunale, gli Output ad essi relativi e gli Outcome per i quali è **possibile individuare una correlazione diretta ai risultati delle attività**; nella seconda sono invece riportati le misurazioni di Outcome che esprimono gli effetti sistemici praticati sui Capitali dall'azione integrata degli Output e delle attività di gestione.

Dal punto di vista del Report Integrato 2020 dell'Unione della Romagna Faentina, invece,

è possibile individuare tre caratteristiche fondamentali che lo contraddistinguono: il Report Integrato dell'Unione fa parte di un processo di pianificazione integrato, che ha una visione temporale di breve, medio e lungo periodo e che è stato formalizzato **attraverso processi partecipativi di territorio**; inoltre il documento presenta i dati e le informazioni in modo sintetico ma completo, rispettando i principi propri del **Framework del Reporting Integrato nella versione aggiornata a gennaio 2021**; infine, il documento, che rappresenta il primo Report Integrato di una Unione di Comuni in Italia, riporta la sintesi e gli impatti delle **politiche strategiche e dei relativi monitoraggi dei sei Comuni che la compongono**, andando a rafforzare le connessioni comunicative tra i diversi territori.

Il Report Integrato del Comune di Sasso Marconi è stato realizzato per la prima volta in riferimento al bilancio 2018 ed è risultato il primo caso di Report Integrato riferito a un Comune d'Italia e d'Europa. È divenuto un **caso di studio nazionale e internazionale** ed è stato adottato da due Sindaci differenti, divenendo un vero e proprio strumento operativo e strategico per compiere il **“passaggio di consegna” tra le due amministrazioni**. Di fatto questa evidenza esprime in modo assoluto una delle funzioni fondamentali che, dal nostro punto di vista, gli strumenti di rendicontazione non-finanziaria hanno sui territori, ovvero strumenti di dialogo, pianificazione, misurazione e gestione degli elementi strategici cruciali per lo sviluppo nel breve, medio e lungo periodo.

## Nasce la filiera dell'impatto

Alla luce di quanto riportato, è rilevante considerare che i processi di misurazione e valutazione degli impatti descritti si innestano progressivamente con l'evoluzione del contesto sociale e delle aspettative dei cittadini nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche, delle imprese e degli Enti di Terzo settore del proprio territorio. Fenomeni come la progressiva percezione del valore multicapitale delle organizzazioni, la diffusione delle **agende locali di sviluppo sostenibile**, nonché la trasformazione del ruolo degli enti di terzo settore come attori proattivi nell'ambito della creazione di valore di territorio, sono solo alcuni degli aspetti che permettono **l'evoluzione della morfologia dei territori e delle comunità italiane** e che determinano un sempre più ampio ricorso a misurazioni non finanziarie di impatto correlate di territorio.

Partecipazione, visione sistemica, misurazione del valore immateriale diventano veri e propri strumenti di connessione che permettono alle organizzazioni di qualsiasi tipo, da pubbliche a private, di essere protagoniste di un **confronto di merito sui temi rilevanti per il territorio** e di una vera e propria **creazione di catene del valore sui territori italiani, una filiera dell'impatto in grado di rigenerare prima di tutti i significati**.





**Gli eventi in programma**

**11 dicembre 2021 – Bologna Solidale in Musica,** Concerto di auguri natalizi, Teatro Auditorium Manzoni, Via de' Monari 1/2 (BO), ore 21,00 – evento su prenotazione

**data da definire – Innovare per crescere,** webinar organizzato dal Gruppo Quadri all'interno del **Percorso Manager Plus**, in collaborazione con **CDI (College des Ingenieurs)**, dalle ore 17.30 alle 19.00 on line su zoom

**Gli eventi organizzati negli ultimi mesi**

**5 – 12 – 19 Novembre e 2 dicembre 2021** Prima edizione; **02 – 17 – 23 novembre e 3 dicembre 2021** seconda edizione del **PROGETTO DONNE E LEADERSHIP: CHIAVE DEL CAMBIAMENTO** - Ciclo di 4 seminari di 3 ore on line, promosso dal Comune di Castenaso e co-organizzato Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, Fondazione HUB del Territorio ER e Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt

**11 novembre 2021 – Convegno “Uniti nel dono”** – organizzato da Arcidiocesi di Bologna presso Seminario Arcivescovile di Bologna

**24 novembre 2021 e 01 dicembre 2021- Workshop Dialogo critico**, parte del PROGETTO DONNE E LEADERSHIP: CHIAVE DEL CAMBIAMENTO, presso la nostra sede

**25 novembre 2021 – Focalizzare le risorse finanziarie**, webinar organizzato dal Gruppo Quadri all'interno del **Percorso Manager Plus**, in collaborazione con CDI (College des Ingenieurs)

**27 novembre 2021 – Taglio dell'immagine - Percorso Manager tra Manager**, organizzato dal **Gruppo Giovani**, presso Acetaia Paltrinieri di Sorbara (MO)

Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna è su: **Linkedin** ([Linkedin.com/company/federmanager-bologna](https://www.linkedin.com/company/federmanager-bologna), e gruppo [linkedin.com/groups/2812385/](https://www.linkedin.com/groups/2812385/)); **Facebook** ([facebook.com/federmanagerbologna](https://www.facebook.com/federmanagerbologna)), **Twitter** (@federmanagerbo), **Youtube** (Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna) e Flickr (<https://www.flickr.com/photos/127600403@N08>).  
**Segui il nostro sito e i nostri canali social per essere aggiornato in tempo reale su tutte le iniziative realizzate e in programma!**



**FEDERMANAGER**  
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA

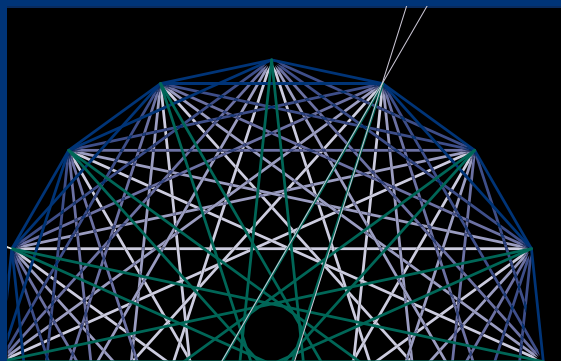
IL PRESIDENTE, IL CONSIGLIO DIRETTIVO E LO STAFF  
DI FEDERMANAGER BOLOGNA-FERRARA-RAVENNA  
VI AUGURANO

**Buon Natale  
e Felice Anno Nuovo**

**CHIUSURE UFFICI PER FESTIVITA':**  
BOLOGNA: DAL 24 DICEMBRE AL 31 DICEMBRE COMPRESI  
FERRARA: IL 24 DICEMBRE E DAL 3 AL 6 GENNAIO COMPRESI  
RAVENNA: DAL 24 DICEMBRE AL 31 DICEMBRE COMPRESI

# I Rapporti dell'Osservatorio 4.Manager

Visita il sito [www.4manager.org/osservatorio/](http://www.4manager.org/osservatorio/) o scansiona i QR code per scaricare le pubblicazioni dell'Osservatorio.



MANAGEMENT  
E INNOVAZIONE  
DEI MODELLI  
DI BUSINESS



CAPITALE  
MANAGERIALE  
E STRUMENTI  
PER LO SVILUPPO



NUOVI ORIZZONTI  
MANAGERIALI

DONNE AL TIMONE PER LA  
RIPRESA DEL PAESE



NUOVI ORIZZONTI  
MANAGERIALI

SUPERARE IL GENDER GAP:  
FACCIAMO GOAL PER RIPARTIRE





Proteggerò il benessere,  
sostengo la tua famiglia,  
progetto il futuro.

**Sono il tuo welfare  
specialist.**

*Chiamami Bil.*



## Il welfare per i manager si misura con un nuovo indice. Scopri il Benessere Interno Lordo.

Il **Benessere Interno Lordo** è un nuovo modo di intendere e misurare il welfare e la quotidianità dei manager, in azienda e in famiglia. Un welfare aziendale efficiente e personalizzato innalza l'indice di tranquillità sul lavoro; così come un welfare che include anche la serenità dei familiari aiuta a sentirsi più protetti in ogni momento della giornata e per ogni esigenza. Ideato da **Praesidium**, il **Benessere Interno Lordo** è un welfare a tutto tondo che mette al centro la persona; si basa su un approccio flessibile e personalizzabile e su una gamma di soluzioni assicurative in grado di far crescere il benessere personale.

**Praesidium, broker di riferimento Federmanager e Assidai**, è specializzata nella progettazione e gestione dei programmi di welfare aziendale ed individuale, dedicati ai manager, quadri, professional e alle loro famiglie.

**È una guida esperta, al tuo fianco da più di 15 anni:** oggi traccia nuove rotte verso il benessere e domani le tratterà verso nuove scoperte. Il **Benessere Interno Lordo** ha il volto e l'esperienza dei nostri welfare specialist; affidati a loro con fiducia.

**Scopri di più su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it), o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.**

Bil ti aspetta su [praesidiumspa.it](http://praesidiumspa.it)

