



cod. ISSN 2281-3888

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 36 - N. 4
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **QUADRI: Sustain-ability, nuove proposte per quadri e manager**
- **MINERVA: Un anno di donne, manager e territorio**
- **VISES - PCTO: Prosegue l'alleanza con le giovani generazioni**
- **SIATE: L'acqua, risorsa chiave nei piani di sostenibilità di tutti i paesi del mondo**



Il welfare
assicurativo
dei tempi nuovi
alza anche l'indice
**di soddisfazione
professionale.**

bil | benessere
interno
lordo

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, o presso la nostra sede in via Ravenna 14 - 00161 Roma, Tel +39 06 44070640.

Bil ti aspetta su praesidiumspa.it

PRÆSIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

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
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@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@federmanagerbo.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

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: 02/12/2022
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
- 7 ATTUALITA'
CIDA in assemblea
- 8 IL PUNTO
Lavorare per il lavoro
- 9 4.MANAGER
Il mismatch tra offerta e lavoro manageriale frena lo sviluppo industriale
- 11 QUADRI
Sustain-ability: nuove proposte per accompagnare l'evoluzione di quadri e manager
- 13 MINERVA
Il gruppo Minerva ci racconta un anno di donne, manager e territorio
- 15 VISES-PCTO
Progetto PCTO: prosegue l'alleanza con le giovani generazioni
- SPECIALE INSERTO WELFARE 24 ASSIDAI
- 21 SIATE
L'acqua: la risorsa chiave nel piano di sostenibilità di tutti i paesi del mondo
- 25 INDUSTRIA 4.0
Analisi dei dati per le imprese industriali (7). Regressione logistica
- 28 SICUREZZA ED IGIENE SUL LAVORO
Considerazioni e proposte riguardanti le modalità di qualificazione delle imprese agli effetti della strutturazione di un sistema premiale collegato ad un approccio virtuoso nei confronti delle problematiche di sicurezza e igiene del lavoro
- 30 SIATE
Rigassificatore: Ravenna capofila dei progetti energetici nazionali
- 33 COMUNICATO STAMPA
Pensioni, Federmanager: farsi trovare preparati



In Copertina

Ferrara, Via Ragno

La foto ritrae una delle vie più caratteristiche dell'antico centro storico di Ferrara: Via Ragno.

La pedonalità di molti percorsi della città vecchia rende la bella Ferrara una dei luoghi più visitati dai turisti che possono in tal modo soffermarsi ad ammirare gli antichi palazzi e godere la particolare cucina delle molte trattorie e ristoranti che propongono i piatti tipici di un'antica cultura culinaria. Una cultura che si perpetua tramandando prelibatezze, per citarne alcune, come i cappellacci, la salama da sugo, il pasticcio di maccheroni e la squisita torta tenerina, e molto altro ancora. Una città, Ferrara, da sperimentare a tutto tondo.

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



Come sempre accade in seguito a devastazioni climatiche o gravi situazioni di crisi legate al comportamento dell'uomo,

dopo un periodo di "stordimento" più o meno prolungato, inizia la fase di consapevolezza e analisi delle cause che hanno portato alla situazione di crisi, elementi che diventano utili alla ripartenza. Oggi ci troviamo in questa fase.

Stiamo iniziando a vivere la fase finale del ciclo di crescita e miglioramento e siamo consapevoli che nulla sarà più come prima: abbiamo iniziato a ragionare senza preconcetti, mettendo in discussione tutto, a partire dalle posizioni di forza, sia politiche, sia economiche.

Dal punto di vista energetico, ad esempio, mi sembra di cogliere idee e soluzioni aperte a una maggiore mescolanza di fonti di approvvigionamento, apertura che consente ad ogni Paese di perseguire le soluzioni più adatte al proprio contesto, nel rispetto di un obiettivo condiviso di riduzione delle emissioni entro il 2030.

Per quanto riguarda la pandemia, ancora molto presente, ma meno virulenta, si comincia a considerarla endemica: un ospite permanente, anche se non gradito, in tutte le occasioni di convivialità.

Anche l'inaspettata, brutale e deva-

stante guerra che stiamo vivendo in Europa, con l'angoscia e la preoccupazione economica che ha scatenato, comincia a lasciar trasparire spiragli di cessate il fuoco.

Tutte queste considerazioni mi portano a pensare che il futuro sarà molto diverso dal presente e dal passato, anche se ancora non possiamo scorgerlo con chiarezza.

Ho letto di recente un articolo di Roger Abravanel, direttore emerito della società di consulenza McKinsey & Company, in cui l'autore afferma che l'Italia non è un paese per manager, perché qui si parla troppo di imprenditori e poco di manager. Ciò a cui l'autore fa riferimento è la realtà delle Pmi, caratterizzate da un capitalismo familistico, tipicamente italiano, poco basato sulle competenze manageriali e sul merito, che, seppur valido per guidare la ripresa industriale del dopoguerra - perché basato su competenze tecniche forti -, risulta oggi insufficiente per gestire la complessità e la volatilità del contesto attuale. Abravanel conclude affermando la necessità di essere: grandi, internazionali e manageriali.

Condivido molto di questo pensiero, ma ne vorrei dare anche un'altra lettura, che a mio avviso potrebbe essere la chiave di volta per le nostre eccellenti, ma spesso piccole, aziende imprenditoriali. La soluzione a mio avviso sta nell'adeguatezza delle competenze manageriali all'azienda che ne beneficia. Azzardo una riflessione che riguarda la nostra realtà associativa per

spiegare ciò che intendo dire. Mi sono spesso chiesto se il fatto di chiamarci Federmanager fosse dovuto a chiarire anche fuori dal nostro paese che noi Dirigenti siamo Manager - l'Italia è infatti l'unico paese ad avere un contratto specifico per i Dirigenti e una definizione nel codice civile - o se attraverso questa definizione volessimo darci un obiettivo, e cioè fare del Dirigente di una PMI, figura apicale di riferimento dell'imprenditore, un Manager.

Accade spesso che il dirigente, soprattutto se cresciuto all'interno di un'unica azienda, non sia un manager, ma l'uomo di fiducia dell'imprenditore, colui che sposa l'azienda, ma che spesso non acquisisce sensibilità e flessibilità necessarie a gestirla, soprattutto se il contesto, come quello attuale, è in costante evoluzione.

Concludo dicendo che, a mio avviso, nel prossimo futuro dovremmo vedere PMI che riescono a competere con successo nel mondo perché hanno imparato a investire e a delegare a Manager (dirigenti o quadri) adeguatamente formati da precedenti esperienze - magari in multinazionali -, pronti a fare la loro parte e ad impegnarsi su un progetto condiviso, consapevoli che nel futuro il successo della propria azienda dovrà essere anche sostenibile.



SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

I CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO operano dagli anni ottanta a Bologna, Roma, Cosenza e Lamezia Terme e sono presenti con varie Partnership nel resto del territorio nazionale e all'estero; rappresentano l'Eccellenza nel campo della Fisioterapia, della Riabilitazione funzionale, della Specialistica Clinica e Diagnostica Strumentale e forniscono Consulenze Sanitarie e Riabilitative Strategia Socio-Sanitarie, Coordinamento e Direzione Funzionale ai Centri afferenti CKF DI GIORNO Excellence Rehabilitation Medical Centre.

I Centri Medici Riabilitativi CKF DI GIORNO sono presidi sanitari di riferimento nel settore delle cure mediche, degli Esami Diagnostici, nella Terapia Fisica e Riabilitazione Ortopedica Reumatologica Neurologica Cardio/Circolatoria - Respiratoria e Sportiva e pongono al centro della propria attività sanitaria un intenso e attento lavoro di ricerca e aggiornamento, trattando migliaia di pazienti all'anno e basandosi sul lavoro di squadra di oltre cento professionisti fra Medici Specialisti e Terapisti della Riabilitazione. L'autorevolezza, la forza dell'innovazione, l'aggiornamento continuo rendono DI GIORNO MEDICAL CENTRE "Excellence Rehabilitation Medical Centre".



FONDAZIONE INTERNAZIONALE
MEDICI PER L'AFRICA CENTRALE

FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE

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, Mèzières, Osteopatia, Ginnastica Propriocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Isocinetica, Test Isocinetico, Pancafit, Pedana vibrante, Terapia manuale.

SPECIALITÀ DIAGNOSTICA

Ecografia Muscolo-tendinea - Ecografica tiroidea - Senologica - Ostetrica - Ginecologica Pelvica - Generale - Asma Allergy Center - Elettromiografia - Ecocardiogramma Ecocolor Doppler Cardiaco - Ecocolor Doppler Vascolare - Centro Studi della Tosse Polisonnografia - Vestibologia: Manovre Liberatorie Medicina Estetica Valutazione e Trattamenti - Centro Studi e Trattamento dell'Insonnia



CENTRO D'ECCELLENZA PER LA
TERAPIA CON ONDE D'URTO FOCALI

PROGETTO CONDIVISO DI RICERCA E STUDI RETROSPETTIVI CON RACCOLTA PROSPETTICA DEI DATI SULLE ONDE D'URTO FOCALI CON LE SCUOLE DI SPECIALITÀ DI ORTOPEDIA E TRAUMATOLOGIA DELLE CLINICHE ORTOPEDICHE UNIVERSITARIE UniMoRe, UniRoma1 SAPIENZA, UniRoma2 TOR VERGATA, UMG MAGNA GRECIA CENTRI MEDICI RIABILITATIVI DI GIORNO BOLOGNA, ROMA, COSENZA, LAMEZIA TERME

TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE DOMICILIARI

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

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

Poliambulatori Privati CKF Centri Kinesi Fisioterapici Di Giorno - Excellence Rehabilitation Medical Centre

Piazza dei Martiri, 1/2 - 40121 Bologna - Tel. 051 249101 (r.a.) - Fax 051 4229343 - Via Alessandro Torlonia, 15/A - Tel. 06 45777342 - 00161 Roma
Corso Bernardino Telesio, 53 - Tel. 0984 1655070 - 87100 Cosenza - Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Tel. 0968 25089 - 88046 Lamezia Terme

a.digiorno@ckf-digiorno.com - direzionesanitaria@ckf-digiorno.com - bologna@ckf-digiorno.com - roma@ckf-digiorno.com - cosenza@ckf-digiorno.com - lamezia@ckf-digiorno.com
segreteria@ckf-digiorno.com pec@pec.ckf-digiorno.com

Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario

www.ckf-digiorno.com

Alfonso Di Giorno Direttore Generale

CIDA IN ASSEMBLEA

L'Assemblea nazionale della Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità si è tenuta a Roma lo scorso 15 novembre. Ecco di cosa abbiamo parlato



Convinti nella visione, concreti nella realtà. È così che abbiamo deciso di definirci, all'Assemblea Nazionale CIDA

del 15 novembre che si è tenuta a Roma, presso l'Auditorium Parco della Musica.

Pochi mesi fa ho accettato di guidare la Confederazione, ben consapevole di essere chiamato a rappresentare circa **1 milione** tra dirigenti e alte professionalità del settore pubblico e di quello privato.

Donne e uomini che si misurano ogni giorno per traghettare le proprie organizzazioni **oltre le crisi e aiutare il Paese a ripartire**, nel suo tessuto produttivo, economico e sociale.

Oggi lo scenario è questo: prezzi dell'**energia** alle stelle, anche a causa di una guerra insensata alle porte dell'Europa, inflazione galoppante, prospettive di crescita nazionale prossime allo zero per il 2023. E poi la **crisi climatica** che non concede tregua e quella pandemica sulla quale non si può di certo mettere la parola "fine".



Non possiamo e non vogliamo cedere a questo *tsunami* che si sta abbattendo su famiglie e imprese.

Anzi, da manager, vogliamo provare a "**sfidare la complessità**", individuando soluzioni coraggiose che riescano a trasformare gli auspici condivisi in obiettivi realizzabili. Concentrandosi, innanzitutto, su misure che abbiano la forza di **restituire dignità al lavoro**.

Il 15 novembre ho illustrato le nostre proposte per accompagnare il Paese verso orizzonti di **sviluppo sostenibile**, avendo ben chiare le criticità che ritardano quel processo di **modernizzazione** troppe volte predicato e mai compiutamente realizzato.

L'evento di Roma ha avuto innanzitutto per protagoniste **tutte e dieci le Federazioni che compongono CIDA** e ha rappresentato un'occasione preziosa per ri-

rappresentanti delle istituzioni, dell'accademia e dell'economia invitati in Assemblea, per offrire un supporto d'eccellenza al raggiungimento degli ambiziosi traguardi che l'Italia ha di fronte, su tutti la **messa a terra delle risorse rese disponibili dal Pnrr**.

Abbiamo parlato di **cultura manageriale** e nuovi modelli d'impresa, di **welfare**, di pubblica amministrazione, formazione, **transizione ecologica e digitale**, infrastrutture, **parità di genere**.

In breve, del presente e del futuro che abbiamo in mente, attraverso **interventi concreti** che superino la ritualità del linguaggio di circostanza e valorizzino **potenzialità, talenti, capacità**.



Il meglio che l'Italia ha da offrire, come insegnano la nostra storia e l'ammirazione che il mondo nutre nei nostri confronti.

Articolo tratto da Progetto Manager novembre 2022, per gentile concessione di Federmanager.

unire, in presenza, **l'ampio bacino della dirigenza italiana**.

Le competenze dei nostri manager sono pronte a dialogare con i



LAVORARE PER IL LAVORO

Istituzioni, enti di formazione, parti sociali e, naturalmente, la forza lavoro. Ecco i quattro protagonisti chiamati a interpretare l'evoluzione del settore occupazionale



Formazione e lavoro, un binomio indissolubile intorno al quale si gioca una partita decisiva per il

futuro del Paese. Ed è una **partita a quattro**, mutuando il linguaggio di alcuni rinomati giochi di ruolo. Oltre naturalmente alla **forza lavoro**, i protagonisti della sfida che il quadro occupazionale ha di fronte sono infatti: **istituzioni, enti di formazione e parti sociali**.

Se ognuno di questi protagonisti non fa la sua parte, alla luce degli stravolgimenti in atto sul piano economico e sociale, l'auspicata **ripresa del lavoro** rischia di sfiorire e di rivelarsi un miraggio tra i tanti generati dal "deserto delle decisioni".

Partiamo dalle istituzioni, che per prime devono essere in grado di liberarsi dal giogo di timide soluzioni di compromesso. Servono interventi chiari che favoriscano le **start-up**, **supportino le imprese** a strutturare percorsi credibili di assunzione e, più in generale, creino le condizioni per un **mercato del lavoro in buona salute**. È evidente che qualcosa non funziona e che il lavoro non si crea con le norme, ma si può incentivare e sostenere con un'adeguata **politica industriale e fiscale** e con scelte che rispondano alle criticità.

Ci confrontiamo infatti con numeri impietosi. Come quelli autorevolmente riportati da "Itinerari previdenziali": su **36,5 milioni di italiani in età da lavoro, ne lavorano solo 23 (il 39% degli italiani contro l'oltre 51% dei nostri competitor europei)**.

Tra i tanti perché di questi dati c'è sicuramente il problema di una limitata offerta di lavoro, non in grado di offrire soluzioni occupazionali adeguate alle attese dei nostri **talenti**, che si trovano sempre più spesso a guardare fuori dal Paese per esperienze senza ritorno. L'eccessiva frammentazione del nostro tessuto produttivo è certamente una delle ragioni.

I presidi della formazione, scuole, università ed enti accreditati, devono saper cambiare passo, puntando a offrire una maggiore **interdisciplinarietà** e focalizzando l'attenzione sulle **competenze** più richieste dai mercati.

C'è poi il ruolo cruciale delle **parti sociali**, che esse devono saper svolgere responsabilmente, **operando per costruire e non per arroccarsi su posizioni superate**. In quest'ottica, sarà fondamentale remare tutti nella stessa direzione, interpretando l'evoluzione dei bisogni occupazionali.

A cominciare dal **mismatch tra domanda e offerta di lavoro**, un problema emerso con chiarezza, da risolvere nell'ambito di una rinno-

vata concezione del lavoro, capace di coniugare produttività e vita sociale, attraverso la promozione promuovendo una visione nuova del **welfare professionale** e progetti concreti di **politiche attive**.

Grazie a **4.Manager**, espressione d'eccellenza della **bilateralità** con Confindustria, la nostra Federazione ha promosso ad esempio l'innovativo progetto "**Rinascita Manageriale**", che prevede lo stanziamento di 4 milioni di euro, sotto forma di rimborso spese, in favore delle aziende che assumano un manager **inoccupato** in quattro settori strategici: innovazione e digitalizzazione, sostenibilità, organizzazione del lavoro post-Covid ed export.

Offriamo modelli virtuosi perché non intendiamo limitarci a enunciazioni di principio, ma vogliamo "lavorare per il lavoro".

Articolo tratto da Progetto Manager ottobre 2022, per gentile concessione di Federmanager.



IL MISMATCH TRA OFFERTA E DOMANDA DI LAVORO MANAGERIALE FRENA LO SVILUPPO INDUSTRIALE: IL 42,5% DELLE IMPRESE NON RIESCE A REPERIRE FIGURE DIRIGENZIALI.

La vision di 4.MANAGER per risolvere le asimmetrie



Roma, 22 novembre 2022 - Persiste lo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro: quasi 1 impresa su 2 non riesce a reperire figure dirigenziali, mentre il **76,5%** delle imprese italiane trova difficoltà nel trovare le competenze “giuste” per lo specifico fabbisogno.

Lo studio della domanda, inoltre, indica un disallineamento delle competenze che riguarda il **44%** nelle soft skills e **35,5%** nelle hard skills. Percentuali che raggiungono picchi più elevati al Nord, rispettivamente il **48%** e **37%**. Oggi le aziende non cercano più singole skills, ma un vero e proprio “mix di saperi”.

Questo quanto emerge dal Rapporto di 4.Manager - Associazione costituita da Federmanager e Confindustria - dal titolo “Mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali”, presentato a Roma il 22 novembre alla presenza di Unioncamere, Aiso, Anpal servizi e Inapp.

“In un’economia che deve affrontare rapidi cambiamenti, rileviamo una domanda di competenze manageriali talmente innovative da risultare ancora non adeguatamente definite” commenta **Stefano Cuzilla, Presidente di 4.Manager e di Federmanager**. “È il caso,

ad esempio, di tutte quelle figure “e-leader” nel campo della sostenibilità di impresa a 360° o delle competenze manageriali per la gestione di sistemi cyber-fisici, in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, tecnici e macchine,

intelligenze biologiche e artificiali. Proprio su queste professionalità si manifestano forti squilibri tra domanda e offerta di lavoro, il cosiddetto skills mismatch, anche semplicemente per effetto della mancanza di una tassonomia o di tassonomie condivise tra chi offre



e chi cerca lavoro”.

LA RICERCA

Lo studio di 4.Manager - realizzato con un approccio metodologico integrato che ha visto coinvolti diversi attori in campo, in particolare le società di outplacement - ha cercato di comprendere i meccanismi e i punti di rottura che determinano tale disallineamento sia dalla parte delle imprese sia dei manager, i motivi principali che lo generano, le direttrici di sviluppo e l'evoluzione dello skill mix in relazione alle trasformazioni attuali e alle sfide future.

I RISULTATI

Nel corso degli ultimi 5 anni si è assistito a una crescita di nuovi ingressi al lavoro di manager del settore industriale, che da **6.770** unità del 2017 sono arrivate a **9.820** unità del 2021.

Nonostante la crescita però continua una difficoltà nel reperimento di figure dirigenziali, in particolare nei settori industria e costruzioni. Nel **42,5%** dei casi le imprese non riescono a soddisfare adeguatamente le proprie esigenze (dato 2021). In particolare, in tema di competenze, secondo le ultime stime dell'Osservatorio, il **76,5%** delle imprese italiane trova difficoltà nel reperimento di competenze “giuste” per gestire un processo (qualità), un'area (risorse umane), o un cambiamento (sostenibilità).

Un disallineamento che va ben oltre le figure manageriali, presentandosi come una condizione strutturale del mercato italiano nel complesso. Stando all'analisi dell'indice eu-

ropeo delle competenze (ESI) del Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale), l'Italia è all'ultimo posto (31°) per l'attivazione delle competenze e al 27° posto sul fronte dell'abbinamento delle competenze nel mercato del lavoro (Skill Matching).

“È necessario ripensare il tradizionale modo di produrre conoscenza e competenze, è necessario che la pubblica amministrazione investa in maniera decisa e robusta sul binomio imprese-manager” afferma **Cuzzilla**. “Laddove il capitale manageriale e imprenditoriale è valorizzato e continuamente sostenuto, aumentano competitività, resilienza e produttività, il tutto anche a vantaggio del benessere economico e sociale del nostro Paese e dell'Europa.”

Dal lato della domanda, da parte delle imprese, si assiste a una sempre maggiore difficoltà nel trovare le competenze “giuste”, legate anche a una mancata chiarezza nelle job descriptions relative alle figure necessarie. Dal lato dell'offerta di lavoro, sono cambiate le esigenze dei manager che si concentrano sempre di più sul “Work Life Balance”, con un'attenzione a una maggiore flessibilità e a lavori a progetto, oltre alla possibilità di reinventarsi come consulenti o avviare attività di auto-imprenditorialità.

Tra i principali problemi operativi di allineamento, evidenziati dal Rapporto, troviamo: l'asimmetria tra l'incapacità dei manager di comunicare le proprie soft skills e le imprese che mostrano deficit strutturali nel far assessment di visione dei propri bisogni; il problema del-

le aziende a codificare e decodificare un linguaggio, e manager che devono rendere più comprensibili le proprie esperienze; la maggiore ricerca di ruoli con competenze a 360° (un connubio tra soft e hard skills); la criticità legata ai canali di incontro tra domanda e offerta non sempre in grado di allineare le competenze richieste e quelle offerte.

SUGGERIMENTI E PROSSIMI STEP

Per uscire da questa impasse è necessario guardare oltre gli schemi tradizionali e trovarne di nuovi, superando la genericità della presentazione della domanda e dell'offerta. Occorre, inoltre, avere una strategia comunicativa che vada al di là dell'utilizzo di etichette e titoli, ricercare le competenze in risposta ai bisogni di impresa e sviluppare la capacità di raccontare le competenze.

Lo studio evidenzia quali sono i passi da compiere per migliorare il dialogo tra competenze e mercato del lavoro. Tra i suggerimenti lato domanda emerge la necessità di cucire su misura l'offerta di lavoro; scegliere efficaci criteri di valutazione rispetto alle singole vacancy; posizionarsi sul canale del mercato del lavoro idoneo alla ricerca del candidato da attrarre; effettuare un'analisi di assessment. Lato offerta invece: analizzare il funzionamento e i bisogni dei mercati occupazionali di interesse; mappare le competenze; profilare la propria candidatura; sviluppare/raffinare e promuovere il self branding; potenziare le conoscenze dei canali del mercato del lavoro.

SUSTAIN-ABILITY

Nuove proposte per accompagnare l'evoluzione dei quadri e dei manager

A colloquio con **Chiara Zerbini** – Mentor e Coach professionista



Federmanager è al passo con i tempi per rispondere alle esigenze dei manager e per accompagnarne la crescita nei contesti di business in cui sono immersi. Da qualche anno è attiva un'iniziativa che trae spunto dalle linee guida nazionali dedicata alla categoria dei Quadri, che per il ruolo apicale svolto in azienda, rientrano a pieno titolo nella sfera di attività manageriale.

Per permettere una crescita costante dei manager intermedi Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna con la sua **commissione Quadri** ha progettato una **nuova stagione di attività per il 2023**: un percorso di accompagnamento allo sviluppo manageriale intitolato appunto **“Manager-Evolution”**. Protagonisti saranno i manager, immessi in un contesto di apprendimento permanente. Il progetto, sulla scia dei risultati positivi della proposta del triennio scorso “Manager Plus”, offrirà spunti preziosi per una valutazione delle aree di miglioramento manageriale e indicazioni per attivare i passi essenziali per individuare la rotta e gli obiettivi di sviluppo personale e professionale. Il metodo di lavoro, che attingerà alle migliori pratiche e basi scientifiche di mentoring e coaching si realizzerà attraverso un lavoro guidato individuale nel corso dell'anno 2023.

Per questo motivo, abbiamo il piacere di introdurre una delle “guide esterne” di questo nuovo percorso, che si è messa in gioco per mettere a disposizione la propria professionalità al servizio dei manager e condurre alcuni incontri dedicati proprio allo sviluppo della carriera e alle modalità per identificare gli obiettivi e le risorse necessarie a tale fine. Di seguito una sintetica intervista a **Chiara Zerbini**, Business and Executive Coach e Mentor, per anticipare alcuni punti chiave del programma di incontri che si terranno on line ed in presenza nel contesto dell'iniziativa **Manager-Evolution**.



Figura 1. Chiara Zerbini

Una prima domanda a te Chiara che da tempo ti occupi di accompagnare le persone e le organizzazioni nel cambiamento. Quali sono i passaggi chiave che i manager devono tenere presente quando si trovano a “fare il punto” della propria crescita professionale verso nuove sfide? E’ possibile fornire una “bussola” e una “mappa” per orientarsi in questa navigazione?

I punti chiave da tenere presenti riguardano essenzialmente tre macroaree:

1. riflettere sulla propria esperienza, sulle proprie capacità, sulle proprie abilità;
2. analizzare i contesti in cui si vive e si lavora: la propria azienda, il mercato socioeconomico, come pure la propria sfera personale;
3. riflettere su sé stessi, sui punti di forza personali, sulle attitudini, come pure sulle passioni, sugli scopi personali e sul proprio sistema valoriale.

Questi primi tre punti ci portano a definire la direzione in cui vogliamo, possiamo e dobbiamo navigare per accogliere e far fronte alle nuove sfide, in modo sostenibile per noi stessi, per la nostra famiglia, per le nostre aziende e per il contesto sociale in cui ci muoviamo. Quindi potrei rispondere “Sì è possibile” dare questa bussola e questa mappa ai manager proprio attraverso il percorso di riflessione e analisi sui punti chiave sinteticamente descritti. Sono aree di attenzione che meritano certamente un approfondimento.

Oggi si parla ovunque di sostenibilità: è giustamente un orizzonte importante non solo per chi fa rendicontazione su progetti sulla base di indicatori green o parametri ESG. Ma il termine potrebbe avere anche una declinazione più operativa e legata all'evoluzio-

ne delle persone. Le imprese e le persone sono pronte, a tuo parere, per percorsi formativi di “Sustain-Ability”: ossia percorsi di sviluppo di competenze che allenino la capacità di accompagnare e valorizzare le persone come asset fondamentale del business?

Il termine sostenibilità è davvero adatto alla dimensione relazionale e alla formazione dei manager. **Sustain-Ability** è proprio la capacità di “fare il punto” innanzitutto sulla sostenibilità della propria condizione professionale.

È sostenibilità in una duplice dimensione: in primis, rispetto a sé stessi: le decisioni che sto per intraprendere sono sostenibili rispetto ai miei desideri più profondi e rispetto ai miei valori? E poi rispetto agli altri e al contesto: questo obiettivo è sostenibile per me e per il mio contesto rela-

zionale?

In questo possono venirci in aiuto alcuni strumenti che usiamo nel coaching. Ad esempio, lo **strumento dei livelli logici** (o livelli di pensiero), presentato al mondo manageriale da Robert Dilts, permette di snocciolare tutte queste dimensioni, perché ci permette di prendere consapevolezza del filo logico delle scelte e decisioni. Questa struttura ci permette di osservare e prendere decisioni sia in funzione del nostro sentire interno, che del contesto che ci circonda, permettendoci di agire secondo quella che viene definita “**saggezza decisionale**”.

Gli elementi della saggezza decisionale, infatti, sono costituiti da una dimensione interno-esterno (sto tenendo conto dell’impatto che avrà questa scelta sia per me che sugli altri?) e da una dimensio-

ne temporale (sto ragionando per il breve o per il medio lungo termine?). Questa è la traccia di una proposta possibile, di un percorso. Sustain-ability è una giusta formulazione che avete dato con il vostro gruppo di Federmanager per valorizzare le competenze presenti nelle persone. Si potrebbe parlare anche di Empowerment, da trasformare in scelte e azioni pratiche che rappresentino la risposta a domande appropriate, come ad esempio “come potrei far emergere le mie capacità e quelle dei miei collaboratori per metterle a servizio di un ambiente lavorativo più produttivo, di attività più efficaci nel raggiungimento dei propri uffici? Quali mie competenze personali e quali mie caratteristiche uniche (che normalmente diamo per scontate o che non valorizziamo) posso mettere a servizio della mia attività professionale?”

Manager-Evolution è la proposta di Federmanager rivolta, in particolare, ai Quadri.

A partire da gennaio 2023, sarà disponibile **il calendario degli incontri in presenza e online** che si terranno nel corso dell’anno a cadenza bimestrale. Gli argomenti toccati, nell’ottica di un “**diario di orientamento e sviluppo manageriale**”, permetteranno di:

- fare il punto sulla propria **crescita professionale**;
- valutare i punti di forza e di debolezza attraverso la **riflessione sull’esperienza**;
- focalizzarsi sui giusti obiettivi attraverso **l’arte di fare domande**;
- cogliere la **sostenibilità delle scelte** anche grazie all’analisi dei livelli di pensiero e la coerenza con i valori;
- muoversi con metodo verso le proprie mete e con **saggezza decisionale**.

Incontri formativi di spessore scientifico e sessioni di esperienza e confronto pratico che permettano di mettersi alla prova in prima persona. Un percorso aperto alla sinergia con le altre commissioni di Federmanager ed in particolare con il Gruppo Giovani Manager, con il quale verranno organizzati appuntamenti comuni proprio per entrare in profondità nella competenza della **Sustain-Ability**.

IL GRUPPO MINERVA CI RACCONTA UN ANNO DI DONNE, MANAGER E TERRITORIO



21 Novembre 2022: quasi un anno è trascorso dal nuovo assetto del gruppo Minerva territoriale che riunisce le donne manager di Bologna, Ferrara e Ravenna. Da febbraio, il ruolo di coordinatrice territoriale è ricoperto dalla Dott.ssa Sara Cirone, manager specializzata in gestione e direzione d'impresa, management ESG e rendicontazione non finanziaria di sostenibilità.

Ad affiancare Sara Cirone, la vice coordinatrice, Valentina Giorgi; il Comitato esecutivo, Morena Bronzetti, Monica Dall'Olio, Silvia Ferrero, Valentina Giorgi, Lucia Romagnoli, Annarita Succi, Cristina Quarneri; e il Comitato Direttivo composto da: Sara Boldrini, Stefania Bottacin, Marcella Contini, Carolina Dacome, Maria Teresa Di Gioia, Patrizia Draghetti, Loredana Elia, Francesca Falchieri, Giorgia Fantini, Tiziana Laffi, Paola Lanzarini, Catia

Mariani, Cinzia Migani, Anna Molinotti, Carla Ortolani, Diana Pareschi, Elisabetta Pierantoni, Claudia Poli, Cristina Querzé, Vanessa Quinto, Roberta Bini, Donatella Sprovieri, Alexandra Urbanova, Marzia Zambelli, Elisabetta Zanarini.

Donne manager che stanno dimostrando un forte impegno nei confronti delle altre donne e del territorio.

Il Gruppo si muove con l'obiettivo di sostenere l'impegno della donna nel mondo economico e sociale e di diventare un interlocutore privilegiato e propositivo nei confronti di tutte le istituzioni competenti per promuovere azioni di informazione, formazione e networking.

Maggio 2022: a pochi mesi dal nuovo assetto, il Gruppo Minerva organizza e promuove l'incontro sul **"La Sindrome dell'impostore: strumenti per donne di valore"**. Alla presenza di oltre un centinaio di donne, la Dott.ssa Roberta Bortolucci ha illustrato al pubblico in cosa

consiste la sindrome dell'impostore e ha intervistato alcune figure del mondo manageriale per esplorare le dinamiche del fenomeno. Un tema molto importante – ha spiegato Sara Cirone, coordinatrice del Gruppo Minerva di Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna – chi soffre della sindrome è mediamente una persona di valore, che riesce a raggiungere i propri obiettivi lavorativi, riconosciuta valida a vari livelli; e spesso è donna. Ha chiuso i lavori Simona Lembi, responsabile Piano per l'Uguaglianza, Gabinetto del Sindaco, Città metropolitana di Bologna.

6 Luglio 2022: il Gruppo Minerva Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna in collaborazione con Manageritalia Emilia Romagna e Fondazione Hub del territorio Emilia – Romagna promuove **"Money women summer evening"**, un incontro dedicato all'educazione finanziaria femminile, alla presenza di Roberta Mori, consigliera Regione Emilia – Romagna. Donatella Tocci, formatrice in ambito finanziario, bancario



18 e 19 ottobre 2022: due giorni di confronto e tutoraggio negli spazi della Città metropolitana dedicati al Progetto di formazione per l'inserimento nel mondo del lavoro di donne over 40

“Sono molte le donne che devono rinunciare al proprio lavoro per la cura dei figli, ma anche dei propri genitori” – ha spiegato Valentina Giorgi, vicecoordinatrice del Gruppo Minerva – “e molte quelle che devono ricollocarsi a causa di licenziamenti in ambienti di lavoro ostili e non inclusivi”.

ze manageriali e di leadership per supportare le donne che hanno aderito al progetto.

Un anno di rete e territorio che si chiude con due importanti eventi nel mese di dicembre:

3 dicembre 2022: evento di chiusura del progetto **Women on board**, partito il 20 settembre con oltre 200 partecipanti, in presenza e on line. Grazie all'importante collaborazione con Manageritalia ER Manager 3D, Fondazione Hub del Territorio ER e AIDP ER, il gruppo Minerva si è rivolto alle manager del territorio emiliano-romagnolo, e non solo, con un percorso formativo di 6 incontri, pensato per favorire l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità in aziende e in società pubbliche e private, oltre a ridurre il divario di genere nei CdA. Il percorso, appena concluso, ha ospitato relatori e testimonial che hanno affrontato temi e competenze utili per partecipare ai board di società pubbliche e private.

5 dicembre 2022: webinar di chiusura dell'edizione 2022 del progetto **“Donne e leadership: chiave del cambiamento”**. Il progetto, il cui Ente promotore è il Comune

di Castenaso, è stato co-realizzato dal Gruppo Minerva di Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna, Fondazione Hub del territorio ER e Centro Studi Progetto Donna e Diversity Mgmt, con l'obiettivo di favorire la partecipazione attiva, paritaria e condivisa di donne e uomini, in particolare ai livelli di responsabili e di vertice nelle nostre aziende, per raggiungere: pari riconoscimento e qualità di lavoro di donne e uomini e vantaggio competitivo del mondo economico-produttivo.

Per gli importanti progetti di innovazione sociale sviluppati nel 2022, le donne manager del Gruppo Minerva di Federmanager Bologna – Ferrara-Ravenna hanno avuto un’occasione di riconoscimento il 27 Ottobre, quando sono state invitate dalla Regione Emilia Romagna a partecipare all’audizione della Commissione Pari Opportunità insieme a Cristina Mezzanotte, Presidente di Manageritalia ER. Un’opportunità per sottolineare l’impegno dell’anno in corso e per anticipare nuovi progetti che nel 2023 saranno sempre più orientati a far crescere la rete delle donne sul territorio con la loro forza propositiva e valenza socio-economica.

14 Filo diretto Dirigenti - Dicembre 2022

PROGETTO PCTO: PROSEGUE “L’ALLEANZA” CON LE NUOVE GENERAZIONI

In 25 istituti scolastici di Bologna, Ferrara e Ravenna i manager volontari di Federmanager fanno formazione



Avviato anche per il 2023 il programma PCTO, ovvero il progetto promosso da Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna per supportare le attività degli istituti scolastici in termini di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento.

Tali percorsi vengono erogati dagli

istituti scolastici superiori agli studenti, spesso con il coinvolgimento del mondo produttivo e delle associazioni.

Lo scorso 31 ottobre si è chiuso il termine entro il quale le scuole potevano presentare le loro manifestazioni di interesse, richiedendo interventi dei volontari Federmanager su vari argomenti contemplati nello specifico catalogo messo a punto e perfezionato nel tempo,

ricordiamo che il progetto è infatti avviato già da qualche anno.

Ma quali sono i numeri per l'anno scolastico 2022 – 2023? Circa 8mila gli studenti coinvolti sulle tre province, Bologna, Ferrara e Ravenna, appartenenti a 25 istituti scolastici superiori.

Tanti gli argomenti che vengono trattati: prima di tutto i contenuti formativi raggruppati in tre aree tematiche principali, secondo le li-

Centri medici d'eccellenza a Bologna.



Dyadea. Più valore alla tua salute.

Scegliere i Centri Medici Dyadea significa affidarsi a uno staff medico altamente qualificato che utilizza attrezzature d'avanguardia.

Nei nostri Centri il paziente viene seguito in tutte le fasi del suo percorso di riabilitazione: **dalla diagnosi alla fisioterapia all'idrokinesiterapia.**



Riabilitazione e idrokinesiterapia

Idrokinesi, laser yag, linfodrenaggio manuale, magnetoterapia, terapie elettriche (compex, diadinamiche, elettrostimolazione e molte altre), trattamento onde d'urto (onde radiali), ultrasuoni

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

Convenzionati con: **FASI, FASI OPEN E ASSIDAI**

nee guida del Ministero della Pubblica Istruzione riguardanti Soft Skills, Sostenibilità ed Economia Circolare e Imprenditorialità. Ma anche Il mercato del lavoro: approcci e strumenti per affrontarlo, Contenuti on line, blog e web, Incontro con il Manager, Orientamento all'Università, Logistica e Gestione della produzione. Oltre ai pacchetti formativi proposti è possibile individuare progetti specifici, che utilizzano sessioni di Role Playing o di Laboratorio.

Ad oggi possiamo contare su quasi **50 volontari** sulle tre province, ma in realtà per coprire tutte le ri-

chieste sarebbe ottimale poterne avere altri, soprattutto ora che le lezioni sono tornate in presenza. Io e Maddalena Manfrini, che gestisce la segreteria del progetto, siamo a disposizione di chi volesse candidarsi come formatore.

Pur non mancando le criticità, l'attività riserva certamente grande



soddisfazione personale e può consentire ai nostri giovani di acquisire elementi utili per affrontare i primi passi nel mondo dell'università e del lavoro.

Vuoi partecipare al progetto PCTO?

Per ogni informazione e contatto puoi far riferimento alla segreteria come di seguito indicato:

Maddalena Manfrini, maddalena.manfrini@federmanagerbo.it, tel. 051 0189920

Paolo Bassi (Referente scuola e università e Vises Onlus), paolo.bassi50@yahoo.it, tel. 348 7616709

Massimo Melega (Coordinatore Commissione Formazione, Scuola, Università, Rapporti con Federmanager Academy), melegamassimo@gmail.com, tel. 389 1854346

SIMULinFE, un percorso per acquisire competenze attraverso la simulazione d'impresa

In fase di avviamento a Ferrara "**SIMULinFE**", progetto congiunto di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, Emil Banca e Città del Ragazzo, che prevede la partecipazione delle istituzioni scolastiche di Ferrara e Provincia, all'interno dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO).

Il progetto, in accordo con il **programma Simulimpresa**, opera attraverso il modello didattico della Simulazione di Impresa. Attuabile già a partire dall'anno scolastico in corso, ha la finalità di consentire agli studenti ferraresi che frequentano il triennio conclusivo del secondo ciclo di istruzione liceale, tecnica e professionale di acquisire una **cultura di impresa** attraverso un mix di **attività formative**. "L'**Impresa Simulata** (I.S.) – spiega Giuseppe Sarti della Città del Ragazzo e responsabile del progetto - riproduce in massima parte il modo di operare di un'azienda, avvalendosi possibilmente del supporto di un'azienda reale (detta "madrina"), che rappresenta un modello di riferimento. L'obiettivo è quindi **realizzare un'azienda virtuale gestita dagli studenti**, che svolga un'attività di mercato in rete con altre imprese simulate italiane e internazionali con il coordinamento della Città del Ragazzo in qualità di Centrale Nazionale del Programma Simulimpresa."

I volontari di Federmanager parteciperanno attraverso interventi, testimonianze, lezioni ed esercitazioni andando ad approfondire contenuti importanti per i giovani cittadini e futuri lavoratori ed imprenditori. Tra questi, l'economia circolare e la sostenibilità, le strategie imprenditoriali, la startup di impresa.



Figura 1_Presentazione del progetto SIMULinFE il 23 settembre presso la Sala delle Muse dell'Ufficio Scolastico



Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

Ambrosetti, allarme sulla salute globale “Più rischi con i cambiamenti climatici”

Il rapporto 2022 di Meridiano Sanità: il 24% dei decessi legato a fattori ambientali

LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI ARMANDO INDENNIMEO - PRESIDENTE ASSIDAI

I cambiamenti climatici mettono a rischio la salute globale. L'allarme arriva da The European House Ambrosetti, più in particolare dal suo *think tank* Meridiano Sanità. A tal proposito, abbiamo avuto il piacere di intervistare Daniela Bianco, Responsabile dell'area Health Care Ambrosetti. Un altro argomento di grande attualità, di cui ci occupiamo in questo numero, è rappresentato dalle dinamiche della Sanità pubblica, che ha ricevuto uno slancio rilevante dagli investimenti legati al Covid e al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Ora, afferma il Cergas dell'Università Bocconi di Milano, per il Servizio Sanitario Nazionale il momento è però cruciale, tra spesa e invecchiamento della popolazione. Il *fil rouge* che lega questi argomenti è la ricerca del benessere, fisico e mentale. Benessere che, per i manager, è sempre più legato al *well being* e al welfare aziendale, fattori decisivi - ci ricorda il Presidente di Federmanager Stefano Cuzzilla - insieme alla cultura della salute e alla prevenzione, per lavorare bene e attrarre talenti nelle imprese. Anche per questo, il Premio Giovane Manager, istituito da Federmanager e promosso dal Gruppo Giovani, è stato chiamato "WELLBE - Benessere in agenda". Allo stesso partecipa anche Assidai proprio per evidenziare come l'assistenza sanitaria sia uno dei benefit più richiesti dai manager nel contesto del welfare aziendale.



Nel mondo il 24% dei decessi negli adulti e il 28% nei bambini sotto i 5 anni sono attribuibili a fattori ambientali modificabili, di cui oltre 7 milioni legati all'inquinamento atmosferico. La vulnerabilità della salute del Pianeta espone la popolazione non solo a un rischio maggiore di epidemie, ma anche di malattie croniche non trasmissibili: il 62% dei decessi globali associabili ai fattori ambientali è dovuto a queste patologie (8,5 milioni su 13,7 milioni). Questi alcuni dei principali dati illustrati nella XVII edizione del Rapporto annuale di Meridiano Sanità, realizzato dall'omonimo Think Tank di The European House - Ambrosetti, nato nel 2005 per dialogare sul futuro della sanità in Italia.

Lo studio, che si è avvalso - come punto di partenza - delle statistiche fornite dalle istituzioni più autorevoli a livello globale, a cominciare dall'Organizzazione Mondiale per la Sanità, ha evidenziato come la salute



sia il risultato di una combinazione di una molteplicità di elementi sociali, politici ed economici (ad esempio il luogo in cui si vive, la qualità dell'ambiente circostante, la genetica, lo stile di vita, il reddito e il livello di istruzione). Tra i principali determinanti, quelli ambientali stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore a cominciare dall'inquinamento e dal cambiamento climatico. Un esempio su tutti: la cattiva qualità dell'aria rappresenta un punto particolarmente critico per l'Italia: secondo le ultime stime della European Envi-

ronmental Agency, infatti, il 17% dei decessi per inquinamento nel Vecchio Continente si verifica nel nostro Paese. A ciò si aggiunge un quadro in chiaroscuro a livello globale. Stando alle ultime stime dell'Indice di Sviluppo Umano, l'indicatore composito elaborato dalle Nazioni Unite per misurare e comparare lo stato di benessere delle popolazioni dei diversi Paesi, gli effetti della pandemia, acuiti anche dalle conseguenze del conflitto russo-ucraino, hanno portato indietro di 5 anni la storia del progresso globale.

>>> continua a pagina 2

“OGNI GRADO IN PIÙ SULLA TERRA PEGGIORA LE CRONICITÀ”

INTERVISTA A DANIELA BIANCO (AMBROSETTI): “FORTE LEGAME TRA SALUTE, CLIMA E AMBIENTE”

Dottorssa Bianco, un capitolo importante del vostro studio si è concentrato sull'interdipendenza tra salute, clima e ambiente. Quali sono state le principali risultanze?

Questa XVII Edizione di Meridiano Sanità si è aperta con una riflessione importante sugli impatti che i cambiamenti climatici e il contesto ambientale hanno sulla nostra salute. Ci stiamo pericolosamente avvicinando a un punto critico che potrebbe rendere irreversibili molti degli effetti della crisi climatica. Lo shock della pandemia ci ha ricordato che i danni che facciamo al pianeta ledono anche la salute umana, dando vita a nuove minacce e amplificando problematiche esistenti. Basti pensare che a

ogni grado centigrado in più aumenta la mortalità di malattie cardiovascolari e respiratorie. E anche se il cambiamento climatico non conosce confini, ci sono alcune zone più a rischio di altre, come la regione del Mediterraneo, inclusa l'Italia. Nel nostro Paese, solo a luglio il caldo estremo ha causato oltre 2.000 decessi.

Nel vostro studio si parla anche di un concetto nuovo, la Planetary Health, ce lo può illustrare?

La Planetary Health considera proprio l'interdipendenza tra sistemi naturali, animali e umani. Attraverso un approccio olistico e intersettoriale, promuove la collaborazione delle diverse discipline. Quando parliamo di ambiente, è necessario specificare che non parliamo solo degli effetti del cambiamento climatico, ma anche di tutte quelle condizioni che caratterizzano il contesto in cui ciascuno di noi nasce, cresce, lavora e vive la propria socialità. Fattori come le con-



DANIELA BIANCO

> Partner e Responsabile dell'area Health Care di The European House - Ambrosetti. Nel 2005 ha partecipato alla progettazione e sviluppo del Think Tank Meridiano Sanità. Ha gestito e sviluppato numerosi progetti nell'ambito della sanità per aziende private, associazioni e istituzioni pubbliche.

dizioni abitative, l'ambiente di lavoro e l'inquinamento atmosferico impattano direttamente sulla nostra salute, non solo fisica ma anche mentale. A questo riguardo il nostro Meridiano Sanità Index, sviluppato nel Rapporto, cattura anche queste dimensioni.

In Italia, l'esposizione alle catastrofi naturali è cinque volte superiore rispetto alla media europea, mentre si registrano progressi incoraggianti sul fronte delle malattie croniche. Come interpretare questo quadro?

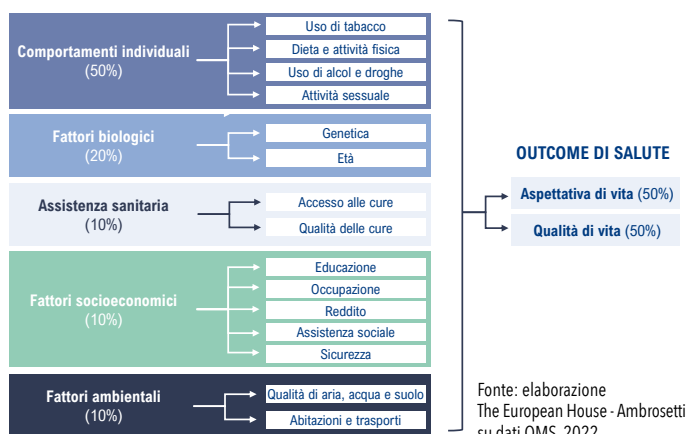
Molte delle caratteristiche che fanno del nostro Paese un *unicum* nel panorama europeo contribuiscono purtroppo anche a renderlo particolarmente vulnerabile di fronte a rischi come frane, incendi, eruzioni vulcaniche e terremoti, tanto che nel 2021 si è verificato un evento estremo ogni due giorni. Esattamente come per le altre sfide di salute, senza

azioni di prevenzione, senza il potenziamento di politiche specifiche e il monitoraggio dei risultati, prevedere un miglioramento è difficile. L'esempio delle malattie croniche, la cui mortalità è in diminuzione negli anni ma la cui prevalenza è in costante aumento, ci ricorda ancora una volta la necessità di agire sui determinanti, lavorando per ridurre l'esposizione ai fattori di rischio oltre alla diagnosi precoce.

Quanto è importante la collaborazione tra pubblico e privato per migliorare il “punteggio” sanitario italiano, anche in relazione alle evoluzioni climatiche?

L'interazione pubblico-privato si riflette già in molte dimensioni della nostra sanità: penso alle collaborazioni di Open Innovation nell'ambito delle Life Sciences, alla contaminazione con il mondo delle start-up per quanto riguarda la digitalizzazione, ma anche a modelli di finanziamento sperimentali. La nostra filiera industriale, riconosciuta come una delle migliori nel mondo, rappresenta un asset strategico non solo per la salute dei cittadini ma anche per la competitività del Paese. Tornando ai fattori ambientali, penso alla grande sfida contro l'antimicrobico-resistenza, un fenomeno per cui l'Italia riporta un triste primato in termini di decessi in Europa. In questo caso le sinergie tra pubblico e privato devono favorire l'avanzamento dell'attività di ricerca per lo sviluppo di nuovi antibiotici e di vaccini per affrontare le sfide attuali e future della sanità.

IL MODELLO DEI DETERMINANTI DELLA SALUTE



>>> dalla prima pagina - Ambrosetti, allarme sulla salute globale “Più rischi con i cambiamenti climatici”

A questa performance negativa – si tratta della prima volta in 32 anni che l'Indice non cresce per due anni consecutivi – hanno contribuito in maniera significativa il peggioramento dell'aspettativa di vita alla nascita, registrato nel 70% dei Paesi del mondo, e la riduzione del reddito me-

dio pro-capite, nell'85% dei casi. Allargando la prospettiva a un perimetro temporale più ampio, tuttavia, la narrativa cambia completamente. Considerando anche in questo caso il 1990 come punto di partenza, l'aspettativa di vita globale è infatti aumentata di oltre 7 anni, passando dai

65,4 anni di trent'anni fa ai 73 attuali. Nello stesso periodo, è migliorata anche l'aspettativa di vita in buona salute (+13,3%), si è ridotto il tasso di mortalità infantile nei primi 5 anni di vita (-60,6%) così come la mortalità prematura per malattie non trasmissibili (-29%). Il trend di lungo

periodo, in buona sostanza, è positivo ma solo un aumento rilevante dell'attenzione sul fronte del clima può permetterci di superare le difficoltà incontrate negli ultimi tre anni e di puntare a un ulteriore miglioramento del livello di salute e di benessere a livello globale.

SANITÀ PUBBLICA AL BIVIO TRA SPESA E DEMOGRAFIA

IL RAPPORTO OASI CURATO DAL CERGAS (BOCCONI) AVVERTE: DOPO LO SLANCIO LEGATO ALLA PANDEMIA E AL PNRR SI RISCHIA LA FRENATA. E SUGLI EQUILIBRI FISCALI FUTURI POTREBBE PESARE L'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE



“LA BASSISSIMA NATALITÀ (1,25 FIGLI PER DONNA: NE SERVIREBBERO 2,2 PER TENERE LA POPOLAZIONE STABILE) E L'ALTA SPERANZA DI VITA (82 ANNI) COMPORTANO UN'INCIDENZA DEGLI ANZIANI GIÀ AL 24% (14 MILIONI, DI CUI I NON AUTOSUFFICIENTI SONO 3,9 MILIONI, IL 6,6% DELLA POPOLAZIONE)

Il Servizio Sanitario Nazionale è a un bivio cruciale. Se l'esperienza della pandemia e i fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr) sembravano aver segnato una svolta per la sanità pubblica, con ingenti risorse destinate alla sanità pubblica e alla ridefinizione di alcune policy fondamentali (medicina di territorio, telemedicina, rafforzamento delle università e del Fascicolo Sanitario Elettronico), alcuni trend positivi hanno rallentato. A partire, per esempio, dall'aumento della spesa pubblica in sanità o dall'assunzione di nuovo personale. E' questo, in estrema sintesi, il quadro offerto dal Rapporto OASI 2022 (Osservatorio sulle Aziende e sul Sistema Sanitario Italiano) del Cergas Bocconi.

Il calo della spesa e il nodo Pnrr

Detto in numeri, come sottolineato dal responsabile scientifico del Rapporto, Francesco Longo, “l'incidenza della spesa per il Servizio Sanitario Nazionale sul Prodotto Interno Lordo, al 7,2%-7,3% nel 2021, è prevista in discesa al 7% nel 2022 e al 6% nel 2025, mentre gli ingressi stabili di personale del 2020 sono stati in buona parte compensati dalle uscite per pensionamenti, dovuti all'elevata età media dei dipendenti della sanità pubblica”.

Dopo il boom della spesa legato al picco della pandemia, un ritracciamento era quasi fisiologico. Tuttavia anche i numeri del Pnrr - sottolineano gli esperti della Bocconi - vanno letti con attenzione. Esso infatti, in sanità, non potrà che concretizzarsi in un piano di riorganizzazione e riallocazione delle risorse, anziché essere un intervento di espansione e ammodernamento. Il piano prevede 20 miliardi di investimenti in sanità in 6 anni, dunque 3,3 miliardi all'anno, ovvero meno del 3% dei 130 miliardi di spesa sanitaria corrente annua.

Demografia ed equilibri fiscali

Altro elemento sfidante per la sanità pubblica è rappresentato dall'evoluzione demografica, fa notare il coordinatore del Rapporto, Alberto Ricci,

che “fa presagire un gap crescente tra risorse e bisogni e presenta problemi politicamente scomodi, perché qualsiasi risposta si voglia individuare, risulta poco consolatoria e quindi fisiologicamente impopolare”. Per dare un'idea, nel 2021 si sono registrati 7 nascite e 12 decessi per mille abitanti. Non solo: nel corso dell'anno il calo della popolazione italiana è stato di 253.000 unità, spiegato solo in parte minore dai 59.000 decessi causati dal Covid. La bassissima natalità (1,25 figli per donna: ne servirebbero 2,2 per tenere la popolazione stabile) e l'alta speranza di vita (82 anni) comportano un'incidenza degli anziani già al 24% (14 milioni, di cui i non autosufficienti sono 3,9 milioni, il 6,6% della popolazione). “Il rapporto tra lavoratori attivi (oc-

cupati) e pensionati, oggi 10 contro 6, nel 2050 potrebbe raggiungere la parità”, sintetizza Ricci. Con tutte le conseguenze del caso sugli equilibri tra risorse fiscali e spesa pensionistica. Di qui, secondo il Cergas, la necessità che il management sanitario interpreti la realtà a partire dalle evidenze, definisca scelte strategiche e provi ad attuarle. “In tal senso la probabilità di successo delle innovazioni di servizio è spesso dipendente dalle capacità di motivare e spiegare il cambiamento a cittadini, pazienti, enti locali e realtà sociali dei singoli territori”, concludono gli esperti. È questa, insomma, la via da seguire per rafforzare e preservare il Servizio Sanitario Nazionale italiano, praticamente unico al mondo per le proprie caratteristiche di equità e universalità. ■

“I NUMERI DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA VANNO LETTI CON ATTENZIONE. ESSO INFATTI, IN SANITÀ, PREVEDE 20 MILIARDI DI INVESTIMENTI IN SEI ANNI: NON POTRÀ CHE CONCRETIZZARSI IN UN PIANO DI RIORGANIZZAZIONE E RIALLOCAZIONE DELLE RISORSE, ANZICHÉ ESSERE UN INTERVENTO DI ESPANSIONE E AMMODERNAMENTO



“IL BENESSERE MENTALE PRIMA DI TUTTO”

È IL RISULTATO DI UNA RICERCA CONDOTTA DA IPSOS A LIVELLO GLOBALE. LE PREOCCUPAZIONI PER LA SALUTE PSICHICA SUPERANO PER LA PRIMA VOLTA QUELLE PER IL CANCRO E SONO SECONDE SOLO AL COVID



Il 36% della popolazione mondiale (dal 31% del 2021) percepisce la salute mentale come uno dei principali problemi, secondo solo al Covid (47%) e, per la prima volta, davanti al cancro (34%). È questo il verdetto di uno studio condotto da Ipsos in 34 Paesi e diffuso di recente in occasione del World Mental Health Day 2022. Un dato chiaro e inequivocabile che evidenzia come i quasi tre anni di pandemia abbiano rimescolato le carte a livello sanitario e sociale, cambiando la gerarchia della priorità in diversi ambiti della nostra vita.

Basta pensare che - sempre secondo la ricerca di Ipsos - a livello internazionale, quasi otto persone su 10 (per la precisione il 76%) considerano salute mentale e fisica ugualmente importanti quando si tratta del proprio benessere personale. In Italia, lo pensa l'80% degli intervistati; solo il 13% ritiene che la salute mentale abbia un'importanza maggiore rispetto a quella fisica e solo il 6% l'opposto.

Fermo il fatto che l'opinione pubblica italiana ritiene che il benessere mentale e fisico siano ugualmente importanti, c'è un altro tema indagato dallo studio di Ipsos. Ovvero: il sistema sanitario riflette questa visione e fornisce un trattamento adeguato? La risposta in questo

caso è meno netta: il 40% ritiene che salute mentale e fisica siano trattate allo stesso modo. Il 9% sostiene che alla salute mentale sia data priorità, mentre il 41% pensa che il sistema sanitario si concentri maggiormente sulla salute fisica.

Ma qual è il quadro italiano più nel dettaglio? Il 55% degli intervistati dichiara di pensare spesso al proprio benessere mentale, in aumento di 4 punti rispetto al 2021 e leggermente sotto la media internazionale pari al 58%. Guardando, invece, al benessere fisico si registrano percentuali più elevate: il 77% degli italiani afferma di pensarci spesso, in aumento di 5 punti rispetto allo scorso anno

e sopra la media internazionale pari al 70%. In generale, i dati Ipsos mostrano come si tenda a preoccuparsi al proprio benessere fisico più frequentemente rispetto al benessere mentale, seppur con alcune differenze di genere e generazionali. In particolare, le donne tendono a pensare alla propria salute mentale più degli uomini (62% contro 53%), lo stesso vale più che gli under 35 (65%) rispetto agli over 50 (48%). Segno che le nuove generazioni sono maggiormente sensibili al benessere psicologico: un'indicazione che non può passare inosservata ai *policy maker*.

IL PUNTO DI VISTA

METTIAMO IN AGENDA IL BENESSERE

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



Una delle tendenze del mercato del lavoro messe in luce dal post pandemia è la difficoltà a reperire e, molto spesso anche a trattenere, competenze e figure professionali qualificate. L'abilità dell'impresa nel risolvere questo *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro ha effetti diretti sulla crescita del business e si misura su una serie di fattori che sono sempre più tenuti in considerazione nelle politiche aziendali.

In cima, o quasi, troviamo la crescente attenzione al welfare aziendale. Numerosi studi mostrano che esiste un legame diretto tra il livello di produttività e il benessere lavorativo dei collaboratori. Un benessere che è legato alle condizioni di salute psicofisica del singolo, al clima aziendale, a modelli organizzativi che riconoscono centralità al capitale umano e che sanno conciliare tempo di vita e tempo di lavoro.

È partito da tale consapevolezza il Premio Giovane Manager che, per l'edizione

2022, ha scelto questo tema per esortare i manager a essere i primi a “mettere in agenda” il benessere proprio e dei collaboratori. Fasi, che è *main sponsor* del Premio, e Assidai partecipano a questa azione di sensibilizzazione rivolta ai manager più giovani.

L'obiettivo è quello di costruire una cultura aziendale dove le risorse umane possano esprimere i loro talenti e in cui sia riconosciuto il fatto che per ottenere il meglio è necessario saper dare il meglio.

L'ACQUA: RISORSA CHIAVE NEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ DI TUTTI I PAESI DEL MONDO



L'acqua è una risorsa naturale strategica e limitata che sta riscuotendo sempre maggior interesse anche dal punto di vista economico-

finanziario, tanto da ridefinirla da molti "il petrolio del futuro".

L'acqua per i paesi industrializzati è sempre stata interpretata come una risorsa pubblica, disponibile e a basso costo, ma le attuali tendenze di urbanizzazione e sfruttamento nei processi industriali e agricoli sta mettendo a serio rischio la sua accessibilità per gli anni a venire.

Nel mondo, il 40% della popolazione soffre di scarsità d'acqua, **2,2 miliardi** di persone - il 28,2% della popolazione mondiale - non hanno accesso ad acqua potabile e **4,2 miliardi** di persone - il 53,8% della popolazione - sono prive di sistemi di purificazione e servizi igienici sicuri (dati UNICEF).

Il cambiamento climatico non ha fatto che peggiorare la situazione alternando stati di estrema siccità ad altri di elevate precipitazioni. Nello specifico, le condizioni di estrema siccità e lo scioglimento dei ghiacciai hanno avuto un impatto rilevante nella riduzione delle

riserve idriche che sono di fondamentale importanza per la disponibilità dell'acqua intesa come risorsa.

L'acqua è certamente una risorsa chiave nel piano di sostenibilità dei paesi del mondo, tant'è che è uno dei 17 Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite ed ha un impatto diretto con 10 dei 17 obiettivi. L'obiettivo 6, oltre a trattare il concetto di acqua potabile e servizi igienici, si rivolge anche all'efficienza, alla qualità e alla sostenibilità delle risorse idriche in tutto il mondo.

Oggi risulta quindi di fondamentale importanza rendere maggiormente efficiente l'intera filiera dell'acqua e sostenibili i processi industriali che impattano sul suo consumo. Al fine di misurare in modo oggettivo il consumo di acqua dolce è stato introdotto il parametro del **Water footprint o impronta idrica**.

Il Water footprint è un indicatore che misura il consumo di acqua dolce; tale consumo si può generare in modalità diretta, intesa come consumo dell'acqua per necessità primarie (dissetarsi, lavarsi...), o indiretta, ossia il quantitativo di acqua consumata per la produzione industriale e agricola di beni e di servizi. Quest'ultimo tipo di utilizzo viene anche definito **acqua**

virtuale, in quanto non necessariamente visibile nel prodotto finale.

L'Italia è il terzo importatore netto dopo Giappone e Messico di **acqua virtuale**.

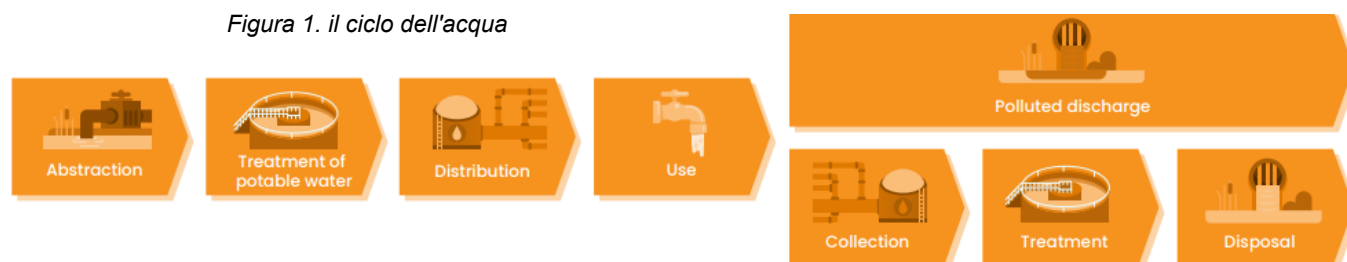
Oltre al consumo di acqua in forma volontaria da parte del singolo, della comunità o dell'industria, si deve aggiungere una criticità strutturale legata alle perdite della rete. Questi fattori, uniti ad un basso tasso di investimento nel settore degli impianti idrici nazionali, aumentano gli sprechi di acqua che circola nel sistema di distribuzione.

IL CICLO DELL'ACQUA

Come riportato in figura 1, il ciclo dell'acqua può essere descritto sinteticamente come segue:

- **Captazione**, il processo di prelievo d'acqua dai cicli naturali come pozzi, falde, sorgenti, bacini.
- **Trattamenti di depurazione e stoccaggio**, ossia il trattamento di purificazione dell'acqua per eliminare inquinanti o contaminazioni, grazie alla filtrazione e a processi chimico-fisici.
- **Distribuzione**, l'utilizzo di una rete acquedottistica che raggiunga gli utenti finali, esercizi commerciali, aziende.
- **Utilizzo**, il processo di utilizzo dell'acqua immessa nella rete.

Figura 1. il ciclo dell'acqua





CONVENZIONI



I nostri pazienti ? Non temono nulla !

Infatti si affidano rilassatamente alle nostre cure perchè ci conoscono e sanno che l'assenza di dolore è garantita dal Laser odontoiatrico che insieme alla nostra esperienza ultra trentennale, rappresentano le migliori garanzie per l'ottima tolleranza ed efficacia nei trattamenti più frequenti, consapevoli di ottimi risultati. Esperienza e tecnologia garantite, sono le chiavi per far dimenticare qualsiasi timore a chiunque si rivolga a noi. Lo Studio Dentistico dispone inoltre un comodo parcheggio.

LASER ODONTOIATRICA

Studio Dentistico della Dott.ssa Cristina Vincenzi

web: laserodontoiatrica.it - email: cvincenzi@laserodontoiatrica.it
051 347356 - Bologna, Piazza di Porta Maggiore, 3



- **Fognatura**, la raccolta delle acque reflue, inviate alle condotte fognarie.
- **Depurazione post utilizzo**, processi meccanici, chimici e biologici per separare ed eliminare la contaminazione delle acque reflue e rimettere la risorsa nel ciclo idrico.

Le principali cause che impattano maggiormente sul consumo della risorsa idrica sono:

- Reti inefficienti;
- Urbanizzazione e mega città (uso domestico);
- Prodotti e Servizi industriali;
- Agricoltura e allevamenti.

Per ognuno di questi fattori è fondamentale intraprendere un percorso virtuoso al fine di rendere più efficiente e sostenibile l'utilizzo della risorsa idrica. Attraverso iniziative mirate si possono raggiungere anche con piccoli gesti quotidiani grandi miglioramenti.

RETI IDRICHE INEFFICIENTI

Si stima che oltre il 50% della rete idrica italiana abbia più di 30 anni e il 25% oltre 50 anni. L'anzianità della rete nazionale e la difficoltà nelle operazioni di manutenzione sono responsabili di una perdita di quasi la metà dell'acqua prelevata lungo la filiera del trasporto. Situazioni simili si possono osservare negli altri paesi del mondo.

La **tecnologia, l'innovazione e gli investimenti in infrastrutture** possono agire in modo rilevante per ridurre le perdite della rete ed efficientare il trasporto dell'acqua.

Le perdite idriche sono causate da danneggiamenti nelle tubature condotte o nei raccordi, da deterioramento dei materiali, oppure da volumi non autorizzati o da allacciamenti abusivi.

Sul mercato sono presenti sistemi che utilizzano un composto a base vegetale-alimentare, che sigilla istantaneamente tutti i punti di perdita lungo la tubazione in pressione, e garantiscono una durata della riparazione di circa 15 anni. Sensori evoluti sono in grado di monitorare le perdite al fine di valutare

interventi meno costosi e invasivi, per questo gli investimenti in questo ambito saranno un fattore chiave per il futuro.

URBANIZZAZIONE E MEGA CITTÀ (USO DOMESTICO)

La crescita della popolazione, unita all'urbanizzazione e all'industrializzazione, ha avuto un impatto notevole sul consumo di risorse. Attualmente l'attività dell'uomo sta consumando più risorse di quante la Natura sia in grado di produrre; questa tendenza non è chiaramente sostenibile dal Pianeta.

L'aumento della densità di popolazione nelle grandi aree urbane ha generato un'occupazione del suolo in aree concentrate; tale cementificazione ha eroso le aree verdi, rendendo maggiormente impermeabile il suolo stesso con una conseguente riduzione dell'assorbimento dell'acqua piovana, soprattutto in casa di elevate precipitazioni.

Oggi l'Italia si trova agli ultimi posti tra i Paesi europei per utilizzo efficiente e sostenibile della risorsa idrica. L'Italia è inoltre il paese al Mondo e in Europa con i maggiori consumi di

acqua minerale in bottiglia. Il consumo di acqua in bottiglia crea un incremento dei rifiuti di plastica, solo in parte riciclabile e la produzione indiretta di CO₂. Il modello di consumo delle metropoli dovrà modificarsi verso una modalità più sostenibile e responsabile.



costantemente la loro comparsa, l'intensità, l'andamento nel tempo e l'efficacia delle riparazioni effettuate.

Questi software, sensori e misuratori dei parametri di funzionamento aiuteranno a riparare e prevenire i danneggiamenti della rete con

PRODOTTI E SERVIZI INDUSTRIALI, AGRICOLTURA

I quattro settori industriali maggiormente idrovori sono: **l'agricoltura** in primis, l'industria dei **prodotti chimici**, la manifattura di **gomma e plastica**, **l'industria siderurgica e quella della carta**. Nelle attività manifatturiere, la risorsa viene principalmente utilizzata come elemento primario del processo e come elemento di supporto per il raffreddamento, l'abbattimento delle polveri e la pulizia.

LA SOLUZIONE PER AUMENTARE IL GRADO DI EFFICIENZA IDRICA I 5 FATTORI CHIAVE

Al fine di ridurre la nostra impronta idrica sarà necessario l'impegno di tutti, dal piccolo consumatore all'impresa. I 5 fattori chiave su cui impostare le azioni future saranno:

- Lo sviluppo di infrastrutture e impianti tecnologicamente avanzati per ridurre le perdite e razionalizzare i consumi;
- l'incremento delle funzioni di ricircolo e riuso delle acque per

- utilizzo non potabile;
- la riduzione del prelievo di acqua potabile per la produzione alimentare, passando ad un consumo maggiormente consapevole e alla promozione dell'agricoltura sostenibile;
- la riduzione delle particelle inquinanti nelle acque di risulta, al fine di alleggerire la pressione su falde acquifere, aree marittime e impianti di purificazione;
- l'intensificazione della raccolta delle acque piovane e degli impianti di desalinizzazione per le attività industriali ed agricole.

ECONOMIA CIRCOLARE DELL'ACQUA



ANALISI DEI DATI PER LE IMPRESE INDUSTRIALI (7)

Regressione logistica



In un articolo precedente abbiamo affrontato, fra gli algoritmi supervisionati, la regressione lineare.

Ricordiamo che la regressione lineare è uno degli algoritmi più semplici e viene utilizzata principalmente per risolvere i problemi di regressione, ovvero definire un parametro numerico, come il prezzo di un appartamento.

L'obiettivo della regressione lineare è trovare la retta che meglio si adatta ai dati per prevedere il risultato del problema.

Oggi ci occupiamo della **regressione logistica**.

Anche se si chiamano entrambe regressioni bisogna fare **attenzione a non confonderle**:

- Regressione lineare: la regressione riguarda la **previsione di un risultato numerico** continuo, trovando le correlazioni tra variabili dipendenti e indipendenti.
- Regressione logistica: la classificazione riguarda la **previsione di un'etichetta**, identificando a quale categoria appartiene un oggetto, ad esempio 0 o 1.

Regressione logistica

La regressione logistica viene utilizzata principalmente per risolvere

problemi di classificazione binaria, quindi normalmente differenziare due classi come 0-1, funziona-non funziona, caldo-freddo...

La regressione logistica **stima la probabilità di appartenenza** a una determinata classe.

Ad esempio, si determina la probabilità che un'e-mail sia spam o non spam, in base ad un set di dati. Poiché il risultato è la probabilità di un evento, il suo valore è limitato tra 0 e 1.

Nella regressione logistica la somma ponderata dei dati di ingresso viene elaborata tramite una funzione di attivazione chiamata "**sigmoide**", che mappa i valori tra 0 e 1. Il risultato è una curva a forma di S invece di una linea retta, come nella lineare (si veda fig. sotto).

Come il modello di regressione lineare, anche quello di regressione logistica calcola una somma ponderata dei dati di ingresso. Invece di fornire direttamente il risultato, questo algoritmo lo elabora tramite la **funzione logistica, chiamata anche logit**.

ODDS

I cosiddetti "ODDS", molto comuni nei paesi anglosassoni perché usati nelle scommes-

se (pensate alle corse dei cavalli), sono il rapporto tra probabilità di successo e probabilità di fallimento.

Se la probabilità di successo è p , quella di fallimento sarà $1-p$, quindi gli odds saranno $p/(1-p)$.

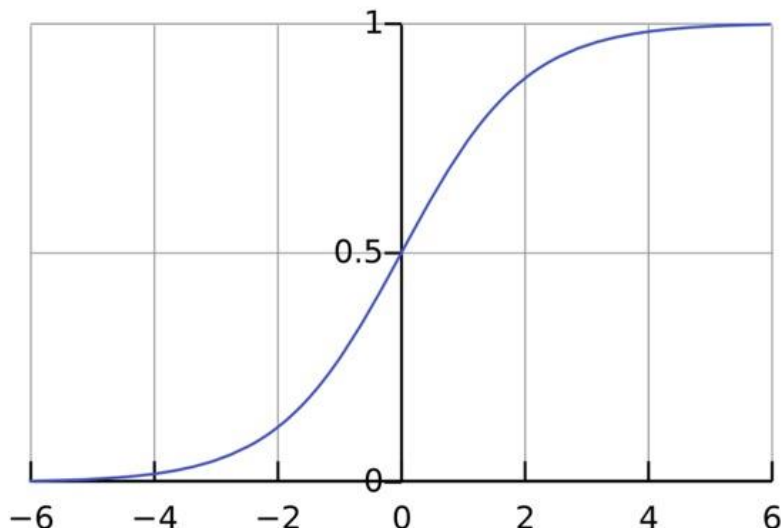
Si rappresenta la **funzione logistica logit** come **logaritmo naturale degli odds**:

$$\text{Logit Function} = \log\left(\frac{p}{1-p}\right)$$

La funzione logistica per sua natura restituisce solo valori tra 0 e 1 per la variabile dipendente.

Una volta che il modello ha stimato la probabilità di appartenenza ad una classe, può darci facilmente la sua previsione. Se la probabilità stimata è superiore al 50% (o 0,5), il risultato è etichettato come 1, se la probabilità è inferiore al 50%, il risultato è etichettato come 0.

A seconda del risultato atteso possiamo comunque modificare la soglia a vantaggio di una o dell'altra classe. Ad esempio, se prevediamo



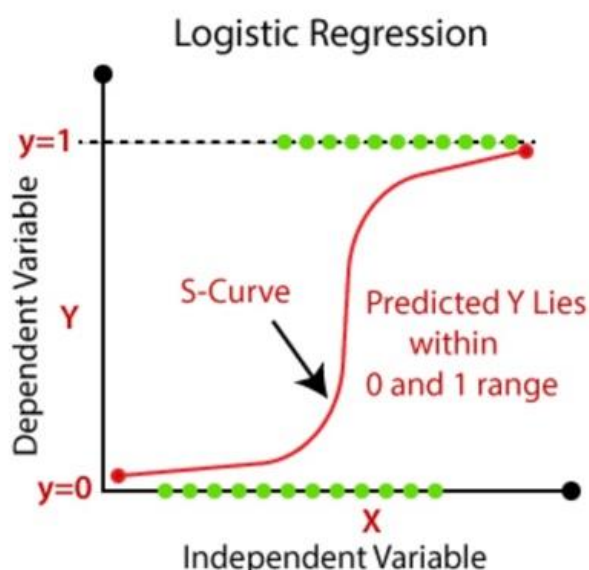
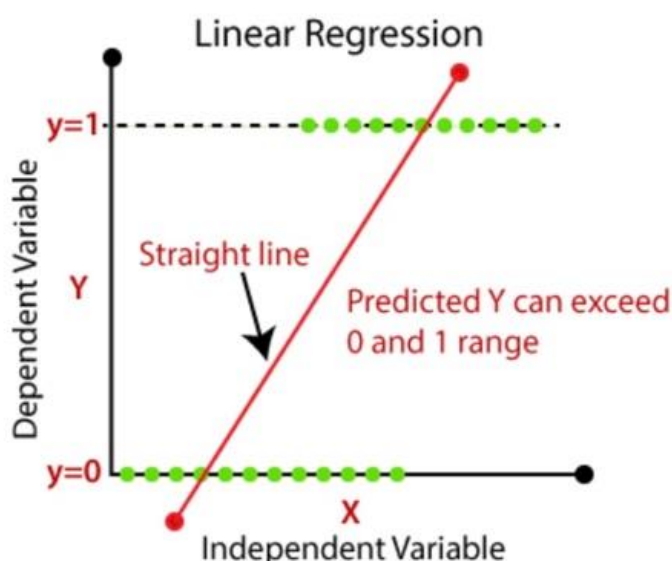
una probabilità di pioggia e vogliamo essere sicuri di non bagnarci, spostiamo la soglia a 0,7 invece che a 0,5...

La regressione logistica ha una

notevole “resistenza” nei confronti degli “outliers”, ovvero i valori estremi che possiamo trovare nei nostri dati. Riesce a gestirli bene, a differenza della regressione lineare

che ne viene influenzata perché si modifica la pendenza della retta. Vediamo le principali differenze fra le due regressioni:

Regressione lineare	Regressione logistica
Utilizzata per prevedere la variabile dipendente numerica continua.	Utilizzata per prevedere la variabile dipendente categorica.
I risultati devono essere un valore continuo, come il prezzo e l'età...	I risultati devono essere valori categorici come 0 o 1, Sì o No...
La relazione tra la variabile dipendente y e la variabile indipendente x deve essere lineare.	Non è necessario che la relazione sia lineare tra le variabili dipendenti e indipendenti.
Usata per risolvere i problemi di regressione.	Usata per risolvere i problemi di classificazione.
Si utilizza la linea retta che si adatta meglio per prevedere i risultati e che si avvicina di più ai punti rappresentativi dei dati.	Utilizziamo la curva S (Sigmoide) per classificare i risultati previsti.
Non è necessario stabilire un valore di soglia.	È richiesto un valore di soglia, normalmente 0,5.
La regressione lineare presuppone la distribuzione statistica normale (gaussiana) della variabile dipendente.	La regressione logistica assume la distribuzione binomiale della variabile dipendente.



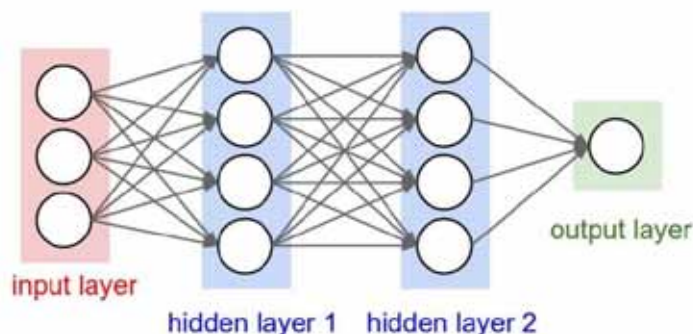
Source: javatpoint

La regressione logistica è **molto utilizzata**, vediamo alcuni esempi:

- **Rilevamento delle frodi:** i modelli possono aiutare a identificare anomalie nei dati, che sono segnali di possibili frodi. Grandi organizzazioni hanno iniziato a adottarla anche per eliminare falsi account utente.
- **Previsione delle malattie:** in medicina, questo approccio è molto utilizzato per prevedere la probabilità di patologie o malattie per una specifica popolazione.
- **Previsione di perdita di dipendenti o di clienti:** specifici comportamenti possono essere indicativi di problematiche all'interno di un'organizzazione.

ne. Ad esempio le risorse umane potrebbero voler sapere se ci sono dipendenti con alto potenziale che sono a rischio di licenziarsi. In alternativa le vendite potrebbero essere interessate a quali dei clienti sono a rischio di abbandono. Ciò può indurre ad approntare una strategia preventiva di fidelizzazione per evitare perdite.

Un altro aspetto interessante della regressione logistica è che l'algoritmo **viene utilizzato anche nelle**



reti neurali, ad esempio nella classificazione, come “funzione di attivazione”, per dare una **previsione della classe di appartenenza nell’output layer**, livello che ci definisce il risultato.

Immagini da:

<http://towardsdatascience.com>

<http://www.kdnuggrts.com>

<http://www.javatpoint.com>

 **FEDERMANAGER**
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA

CHIUSURE:

BOLOGNA: DAL 27
DICEMBRE AL 5 GENNAIO
COMPRESI

FERRARA: DAL 2 AL 5
GENNAIO COMPRESI

RAVENNA: DAL 27 DICEMBRE
AL 5 GENNAIO COMPRESI

**Il Presidente, il
Consiglio Direttivo e
tutto lo staff
Federmanager
Bologna - Ferrara -
Ravenna**

augurano

**Buon Natale
e Felice Anno Nuovo**

CONSIDERAZIONI E PROPOSTE RIGUARDANTI LE MODALITÀ DI QUALIFICAZIONE DELLE IMPRESE AGLI EFFETTI DELLA STRUTTURAZIONE DI UN SISTEMA PREMIALE COLLEGATO AD UN APPROCCIO VIRTUOSO NEI CONFRONTI DELLE PROBLEMATICHE DI SICUREZZA ED IGIENE DEL LAVORO CAMERA DEI DEPUTATI, COMMISSIONE LAVORO (24.02.20)

Questo è il terzo articolo del breve ciclo sul tema Sicurezza ed igiene sul lavoro curato da Massimo Melega, che riprende i testi proposti in alcuni incontri avuti nel ruolo di vicepresidente nazionale CIDA (Confederazione Italiana Dirigenti ed Alte professionalità). Si tratta di note presentate agli Organi di Governo nel corso di interlocuzioni sul tema con Ministri e Commissioni parlamentari, che toccano alcuni aspetti "caldi", propedeutici all'elaborazione di disegni di legge e provvedimenti governativi sull'argomento. In questo articolo riprendiamo una nota prodotta per l'incontro sul tema con la Commissione Lavoro della Camera dei Deputati, a Roma, il 24 febbraio 2020, in merito alle modalità di qualificazione delle imprese agli effetti della strutturazione di un sistema premiale collegato ad un approccio virtuoso nei confronti delle problematiche di sicurezza ed igiene del lavoro, alla presenza della Ministra Catalfo. Buona lettura.



PREMESSA

In Italia ancora oggi, la sicurezza e la tutela della salute vengono percepite da alcuni come un insieme

di norme e procedure che non producono valore alcuno e anzi, intralciano le normali attività produttive. E' ormai evidente però come l'approccio "punitivo", nei confronti di quelle Aziende che mostrano scarsa sensibilità nei confronti delle problematiche di Sicurezza ed Igiene sul Lavoro, non basti più.

Il problema della tutela della salute dei lavoratori e della sicurezza nei luoghi di lavoro deve essere risolto promuovendo efficacemente la cultura della prevenzione.

Parimenti, si fa sempre più urgente porre rimedio alla ben nota "emorragia" di tecnici qualificati e di cultura della sicurezza.

Questi due aspetti (**scarsa interiorizzazione dei concetti di rischio e responsabilità** da un lato, ed **insufficiente preparazione tecnica**) sono di fatto inscindibili. Anche per questo è oggi così difficile

"fare impresa" in Italia.

Per rilanciare la prevenzione e la cultura della prevenzione, occorre Comprendere bene le previsioni delle norme di legge cogenti, ma anche saper cogliere gli strumenti più efficaci per la loro applicazione.

Si è più volte ricordato come l'informazione, la formazione, l'addestramento ed – in ultima analisi - i comportamenti dei singoli e delle Aziende, giochino un ruolo chiave nella Sicurezza ed Igiene del Lavoro.

Ed è proprio la logica che ispira la gestione corretta dei rapporti tra persone in organigramma e tra Aziende ed azione di Governo a richiedere – come leva per favorire le buone pratiche – l'instaurazione di meccanismi di premialità mediante il rafforzamento di sistemi incentivanti per coloro che applichino soluzioni organizzative secondo norme di buona tecnica.

Che queste modalità producano effetti benefici è ben noto tra i gestori delle risorse umane, che fanno della gratificazione (certamente non

solo economica) un uso corrente nella loro attività.

Ma lo vediamo anche nelle Aziende: si veda infatti l'esempio virtuoso dell'OT23 Inail per accedere a benefici in termine di sconto sui premi in pagamento all'Ente.

Proprio ispirandoci a quest'ultimo possiamo ricercare altre forme premiali che possano spingere Aziende ed Individui ad intraprendere e mantenere con costanza comportamenti virtuosi.

COSA INCENTIVARE

A parte l'elenco di attività che potrebbero essere oggetto di ulteriori premialità in relazione al già noto "sconto" sul premio Inail previsto dal sopra citato OT23, riteniamo che vadano enfatizzate alcune pratiche che abbiamo già citato in precedenti interventi:

a) L'erogazione di Informazione e Formazione ad opera di Personale qualificato interno all'Azienda, con una scala di riconoscimenti che premi tanto più l'Azienda quanto più alto è il livello gerarchico di chi la eroga. È semplicemente ovvio che chi propugna verso i

suoi sottoposti determinati concetti difficilmente potrà ordinar loro di contravvenirvi.

b) L'uso sistematico e la diffusione all'interno dell'Azienda degli indici di gravità e frequenza degli infortuni, incrociandoli con i dati dei sistemi informativi INPS ed INAIL, oltre alla tenuta e pubblicità del registro dei "quasi incidenti", in modo da avere un quadro sempre aggiornato e veritiero sulla "temperatura" della Sicurezza in Azienda.

c) La comprovata condivisione delle risultanze del Documento di Valutazione dei Rischi a tutti i livelli delle risorse umane aziendali. Occorre anche per questo temperare la modalità percepita come incurativo/punitiva – al limite del terrore – messa in opera dagli organismi di controllo (anche se involontariamente, visto che applicano quanto previsto dalle leggi).

Condividere l'analisi e la valutazione dei rischi presente nel DVR significa dare la possibilità di fare emergere altre situazioni passate

inosservate (e quindi poterle prevenire), aumentare la probabilità di mettere in atto contromisure veramente efficaci e, soprattutto, instaurare una generale consapevolezza e senso di responsabilità a tutti i livelli all'interno delle Aziende. Bisogna uscire da quella situazione che induce il Datore di Lavoro a tenere il Documento di Valutazione dei Rischi ben chiuso in un cassetto od in cassaforte per timore di autodenunciarsi.

d) Premiare l'acquisto di norme tecniche e di pubblicazioni utili a sviscerare le problematiche aziendali specifiche.

e) Incentivare la frequenza di aggiornamento del DVR: più esso rispecchierà fedelmente la realtà aziendale, maggiore sarà la Sicurezza e l'Igiene sul lavoro.

f) Incoraggiare stages ed apprendistato dei giovani, specie se in corso di formazione / addestramento su mansioni tecniche.

g) Incoraggiare l'adozione di Sistemi di Gestione Integrata Qualità – Sicurezza - Ambiente: la poliva-

lenza di manuali / procedure / istruzioni lavoro consente di guardare il proprio lavoro sotto tutti gli aspetti. Da qui la proposta di premiare ulteriormente questa pratica, oltre a quanto già previsto nell'OT23 Inail.

COME INCENTIVARE

La "patente a punti" della quale abbiamo sentito proporre l'istituzione in precedenti occasioni, potrebbe allora servire – a fronte delle buone pratiche sopra elencate – per:

1. "Abbreviare" la durata della formazione quando tenuta da Personale interno qualificato, in quanto più efficace;
2. Consentire sgravi fiscali per nuove assunzioni;
3. Modulare la frequenza dei controlli;
4. Assegnare dei "voucher" di consulenza gratuita da parte degli Organi di controllo.

**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**



SERVIZIO 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

RIGASSIFICATORE: RAVENNA CAPOFILA DEI PROGETTI ENERGETICI NAZIONALI

Ripresa della produzione nazionale di gas, stoccaggio, rigassificatore, parco eolico



Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna segue con particolare

attenzione tutte le iniziative po-

litiche, attualmente in atto a livello nazionale, suscettibili di conseguire un impatto significativo sulle attività economiche del proprio territorio.

Negli ultimi mesi si è tornati a parlare dell'esigenza di **riprendere la produzione nazionale di gas**. Questa impellente e improrogabile necessità è stata messa in primo piano nell'agenda del Governo Meloni recentemente insediato. E Ravenna è stata subito citata come **uno degli hub dove tornare a estrarre**, al largo dell'Adriatico, il gas. Anche perché da tempo è un'operazione che fanno quotidianamente i Paesi dirimpettai alle nostre coste.

Tutto ciò coincide con il nuovo ruolo che Ravenna sta acquisendo nel panorama nazionale, a maggior ragione in uno dei momenti più difficili della crisi energetica internazionale. La **professionalità acquisita in 70 anni di esperienza nel settore offshore** consente oggi al sistema imprenditoriale e a tutti gli stakeholder, di mettere a disposizione della nuova politica energetica che abbraccia più fonti di approvvigionamento, un patrimonio di conoscenza nel settore che è unico in Italia.

Una serie di circostanze

favorevoli hanno portato a scegliere Ravenna per nuovi investimenti plurisettoriali.

Uno dei due rigassificatori previsti dal Governo per l'Italia, verrà collocato a 8,5 km al largo della costa ravennate. Snam ha già acquistato la nave Fsrw BW Singapore, capace di produrre 5 miliardi di mc di gas all'anno. È di poco tempo fa la notizia che uno dei progetti allo studio per compensare il taglio di 25 milioni di mc di gas provenienti dalla Russia, è lo **stoccaggio di 5 - 7 miliardi di mc di metano nei giacimenti esausti** che si trovano in mare, sempre davanti alle nostre coste. Ravenna è naturalmente a disposizione per aumentare la produzione nazionale di gas, mettendo a disposizione i ricchi giacimenti presenti in Adriatico.

La **produzione da fonti rinnovabili** trova realizzazione nel progetto Agnes (iniziativa di Quint'x e Saipem) per energia eolica, solare e idrogeno, che sta percorrendo l'iter previsto con 65 pale da installare al

largo, verso sud. I primi studi hanno stimato una capacità produttiva massima di 620 megawatt: 520 prodotti dall'**eolico** e 100 dal parco **fotovoltaico galleggiante**. L'impianto di produzione dell'idrogeno invece garantirebbe 4000 tonnellate annue, sufficienti ad alimentare duemila bus a idrogeno. Si stima di produrre 1,5 terawattora l'anno, una quantità di energia sufficiente a soddisfare il fabbisogno energetico annuo di cinquecentomila famiglie.

A Bologna, il **7 novembre scorso**, il presidente della Regione, **Stefano Bonaccini**, ha firmato il decreto del Provvedimento Autorizzatorio Unico che completa l'iter. Anche quest'ultima tappa, come le precedenti, rientra nei 120 giorni assegnati dal Governo per concludere il procedimento. Il progetto, presentato come la soluzione più tempestiva per sopprimere alla **mancanza di gas in Italia**, prevede la **collocazione della nave a circa 8,5 chilometri dalla costa. Quantità annua stimata: 5 miliardi di metri cubi di gas**, ov-



vero un sesto della quantità importata finora dalla Russia. La Giunta rassicura: l'opera rispetterà l'ambiente. Il decreto sarà ora inviato al Governo. Presenti in conferenza stampa anche il sindaco di Ravenna **Michele De Pascale**, l'assessore regionale allo Sviluppo Economico, **Vincenzo Colla**, e l'amministratore delegato di Snam, **Stefano Venier** (si veda immagine pag.30).

Con la firma del decreto di novembre, Bonaccini ha autorizzato formalmente la predisposizione delle infrastrutture e dei lavori necessari per la collocazione dell'unità Fsrù e il suo mantenimento sul posto, nonché per il trasferimento a terra del gas naturale. Lo stesso, verrà poi trasportato a riva attraverso la condotta di connessione collegata alla **Rete Nazionale Gasdotti**, già esistente a nord della città di Ravenna. Il nuovo tratto di metanodotto **sarà lungo 32 km** e realizzato nel pieno rispetto delle condizioni ambientali, individuate nella conferenza. L'investimento per la realizzazione dell'opera è di circa **1 miliardo di euro**.

"L'Emilia-Romagna è una regione dalla **solida vocazione energetica** e rappresenta il baricentro del sistema gas paese, grazie alle interconnessioni di trasporto e al sistema di stoccaggio strategico che ospita sul proprio territorio. Ravenna poi, ha una doppia valenza strategica, non solo come **location ideale** per far fronte all'attuale emergenza, ma in un'ottica prospettica, gode di una posizione favorevole ad accogliere i futuri flussi LNG dal Mediterraneo orientale, area che ospita giacimenti con interessante potenziale di sviluppo. Un apprezzamento particolare, vorrei anche indirizzarlo alla società PIR azionista della società Petra, da cui abbiamo acquistato l'infrastruttura

in mare dove ormeggerà la nave rigassificatrice e che, grazie alla velocità dell'accordo siglato con loro, ci consentirà di rendere operativa l'unità entro i prossimi 24 mesi" commenta **Stefano Venier**, amministratore delegato di Snam.

RIGASSIFICATORE E AMBIENTE: MONITORAGGIO E MITIGAZIONE

In conferenza si è discusso della questione ambientale legata alla rigassificazione del gas. Per quanto riguarda il rigassificatore di Ravenna, la Giunta ha fatto sapere che l'opera rispetterà pienamente le condizioni e le prescrizioni definite dalla Conferenza di servizi, a tutela dell'**ambiente** e della **sicurezza**, e indicate dagli enti competenti, tra cui: Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale - Ispra, Istituto superiore di sanità - Iss, Arpa, Vigili del Fuoco, Autorità Portuale, Ente di gestione per i Parchi e la Biodiversità - Delta del Po.

Innanzitutto, verrà effettuato un **monitoraggio ambientale costante**, così da verificare eventuali impatti ambientali riconducibili all'opera. Saranno dunque rilevati i parametri biologici, chimici e fisici del territorio, così da intercettare potenziali "segnali" da cui far partire tempestivamente o preventivamente le azioni correttive. Inoltre, Snam si occuperà delle attività di **mitigazione e compensazione**, nonché di **piantumazione di un'area boscata** per assorbire CO2 e proteggere il paesaggio. Il progetto di rinaturalizzazione dell'area e mitigazione dell'opera dovrà essere preventivamente concordato con l'Amministrazione comunale. Infine, sarà realizzato anche un **percorso ciclabile che collega le due piste presenti in via Canale Molinetto e in via Trieste**.

Con l'opera, Snam avrà anche il compito di contribuire all'efficientamento energetico dell'illuminazione pubblica comunale e alla riqualificazione energetica di edifici pubblici, anche mediante l'installazione di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili destinati all'autoconsumo.

"Procediamo, quindi, verso la realizzazione di **un'opera al servizio di tutto il Paese**, che intendiamo fare insieme al Parco eolico e del fotovoltaico più grande in Italia e fra i maggiori in Europa, sempre al largo di Ravenna, perché il futuro, chiusa la fase di transizione ecologica, è nelle energie rinnovabili", ha chiuso **Bonaccini**.

BONACCINI: ORA ANCHE IL PARCO EOLICO

"Sul fronte energetico a noi non basta il rigassificatore, vogliamo realizzare quello che serve per la **transizione ecologica**" - ha detto il governatore **Stefano Bonaccini** - "vogliamo realizzare il più grande Parco eolico d'Italia e forse d'Europa nelle acque al largo della costa romagnola, un investimento da un miliardo di euro, ma serve un percorso come quello del rigassificatore e in questo suggerisco a Meloni di fidarsi di noi". E continua: "Siamo compatti e sposiamo anche questa causa" - ha argomentato riferendosi al parco eolico acquatico - "e chiederemo un incontro al Governo per realizzare un'opera che sia utile al paese e non solo all'Emilia-Romagna". Quanto alla firma sul provvedimento per il rigassificatore, un testo di ottocento pagine, ha concluso il presidente emiliano-romagnolo, "sono soddisfatto, per l'unanimità" raggiunta sul progetto, "per il quale è stato fatto un lavoro meticoloso".





Soluzioni innovative per il benessere mentale

Nuova convenzione con Federmanager
Bologna – Ferrara – Ravenna



Supportiamo te e i tuoi cari

neurocare clinic Bologna è il primo centro italiano della multinazionale neurocare group. Offriamo soluzioni innovative e percorsi personalizzati per sostenere il benessere mentale tuo e dei tuoi cari.

Aiutiamo chi soffre di disturbi neurologici e psichiatrici a ritrovare autonomia e serenità. Siamo esperti in terapie di neuromodulazione non invasiva, che integriamo a trattamenti tradizionali. Siamo specializzati nella diagnosi e nella cura di:

- Depressione
- Disturbo Ossessivo-Compulsivo (DOC)
- Disturbi dell'attenzione e iperattività (ADHD)
- Disturbi d'ansia
- Insonnia e disturbi del sonno
- Sindrome da burnout
- Dolore cronico neuropatico
- Fibromialgia e Astenia
- Alzheimer e Decadimento Cognitivo
- Dipendenze patologiche

neurocare group è una multinazionale presente con oltre 20 cliniche in tutto il mondo, tra Europa, Australia e Stati Uniti d'America. Da oltre 20 anni neurocare promuove le tecniche di neuromodulazione non invasiva per il trattamento di disturbi psichiatrici, psicologici e neurologici. Coniughiamo ricerca scientifica, innovazione tecnologica e pratica clinica per garantire ai nostri pazienti i migliori risultati.

www.neurocareclinics.it | 051 411 0631 | Via Santo Stefano 67 - 40125, Bologna

Pensioni, Federmanager: farsi trovare preparati

Da Federmanager una guida per orientarsi nel mondo previdenza e fare le scelte giuste durante il percorso lavorativo

Pubblichiamo il comunicato stampa del Convegno **"Riscatto laurea, massimale e codice lavoratore – Le scelte incaute e gli errori del datore di lavoro che possono danneggiare la tua pensione"** promosso da Federmanager e Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna e svolto all'Hotel i Portici, a Bologna, il 17 novembre scorso.



ce lavoratore - Le scelte incaute e gli errori del datore di lavoro che possono danneggiare la tua pensione" promosso da Federmanager - associazione rappresentativa dei dirigenti, quadri e alte professionalità delle imprese produttrici di beni e di servizi - insieme alla sede territoriale di Bologna, Ferrara e Ravenna.

Alla presenza di oltre 150 partecipanti, gli esperti di Federmanager hanno fornito un quadro dell'attuale panorama previdenziale, con un focus sulla figura del dirigente ma non solo, soffermandosi sui comportamenti da tenere e gli accorgimenti utili da adottare durante il percorso lavorativo, ma anche sugli ultimi aggiornamenti in tema di sviluppi futuri: la legge di bilancio del 2023 si propone infatti di confermare e introdurre nuove formule di flessibilità.

Partendo da una premessa condivisa. **Mario Cardoni**, direttore generale Federmanager: "La previdenza non è un tema che riguarda i più anziani ma anzi, spesso, occuparsene solo quando si avvicina il traguardo pensionistico può risultare **scelta tardiva** in quanto possono emergere criticità la cui risoluzione richiede tempi lunghi quando, addirittura, problematiche non più

risolvibili."

"Questo evento molto partecipato - ha dichiarato **Andrea Molza**, presidente Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna - evidenzia quanto al di là delle parole una struttura altamente qualificata sugli aspetti previdenziali e non solo come Federmanager possa fare la differenza e dare a dirigenti, quadri e alte professionalità in attività la tranquillità che non è solo nel **progettare il proprio futuro** nel modo migliore."



FARSI TROVARE PREPARATI

"All'alba di una nuova riforma pensionistica - ha sottolineato **Antonello Orlando**, consulente del lavoro e collaboratore di Federmanager - è necessario 'farsi trovare preparati' acquisendo il più possibile coscienza delle opportunità già presenti nel panorama degli strumenti pensionistici. **Riscatto di laurea, contributi volontari,**

cumulo contributivo sono solo alcuni degli investimenti in previdenza che un manager deve conoscere per affrontare al meglio un nuovo ruolo, un cambio di azienda ma anche il passaggio da un ruolo manageriale a quello imprenditoriale o, ancora, al mondo della consulenza. Questi aspetti, opportunamente legati anche alla valutazione dell'**impatto fiscale** delle proprie scelte (si pensi alla deducibilità degli oneri di riscatto o anche degli investimenti nei fondi pensione), dovranno essere per tempo valutati e inseriti in una valutazione a tutto tondo del proprio percorso pensionistico."

UN SISTEMA COMPLESSO

Per **Rita Comandini**, consulente previdenziale Federmanager, "il reiterarsi di riforme previdenziali che si sono succedute dai primi anni 90 ha creato un **sistema complesso** soprattutto per chi ha, come la categoria dei dirigenti, esperienze di lavoro diverse spesso con iscrizione a fondi di previdenza che, ancorché soppressi, hanno conservato le loro peculiarità."

"I diversi sistemi di calcolo, le modalità di accesso a pensione, le possibilità di riscattare o ricongiungere o cumulare le contribuzioni - ha proseguito - necessitano di una conoscenza della materia previdenziale e delle specificità della categoria dei dirigenti di cui Federmanager ha colto l'assoluta necessità, dotando gli operatori di ciascuna associazione degli strumenti culturali e procedurali per offrire una consulenza tagliata sul-

le esigenze di ciascun dirigente.”

RISCATTO LAUREA

Tra le formule di flessibilità che potrebbero essere previste dalla legge di bilancio c'è la nuova Quota 41, che potrà essere raggiunta anche attraverso il riscatto di laurea: in particolare i manager dovranno pesare l'*opportunità* di ricorrere al riscatto di laurea agevolato che consente di recuperare anche 5 anni di contributi a poco più di 26mila euro. Tuttavia questo può comportare, a causa dell'applicazione del metodo di **calcolo contributivo puro**, una perdita secca sulla pensione poi non recuperabile, anche per effetto del massimale contributivo. Durante l'incontro formativo sono stati analizzati tutti i vari **scenari** rintracciando i punti di forza e di debolezza.

L'IMPORTANZA DELLA CONSULENZA PREVIDENZIALE

“La consulenza previdenziale – ha sottolineato **Mario Cardoni**, direttore generale Federmanager – ha assunto in questi anni un'enorme valenza. I molteplici interventi legislativi che si sono susseguiti negli ultimi 20 anni sul sistema previdenziale italiano hanno reso oggi indispensabile affidarsi a chi, come Federmanager, è in grado di districarsi nella complessa mole di leggi, circolari e norme operative che governano oggi la previdenza ed indirizzare il lavoratore sul miglior percorso previdenziale da intraprendere.”

“Siamo chiamati a fare delle **scelte previdenziali** durante tutta la vita lavorativa – ha proseguito Cardoni – che richiedono precisa consapevolezza e tempi predeterminati e per una categoria come quella dei manager, è quindi fondamentale affidarsi a qualcuno in grado di indicare le scelte più giuste in termini pensionistici. Per questo, senza ombra di dubbio, la nostra Organizzazione è oggi leader nel panorama della consulenza previdenziale per i manager che Federmanager garantisce gratuitamente ai propri iscritti attraverso un team che annovera tra le sue fila i migliori esperti nel campo della previdenza.”

LA GUIDA DI FEDERMANAGER PER ASSICURARSI UNA BUONA PENSIONE

1. Tenere sotto controllo fin dai primi anni di lavoro il proprio percorso previdenziale.
2. Informarsi periodicamente sul-

4. Calcolare gli effetti della ricongiunzione delle posizioni assicurative, del cumulo contributivo e della totalizzazione.
5. Valutare il riscatto della laurea (e del servizio di leva): una grande opportunità, ma non sempre conviene. Di quanto tempo anticipa l'accesso alla pensione? Conviene ai fini fiscali?
6. Verificare il massimale contributivo, ovvero il limite massimo oltre il quale non si devono versare i contributi per la pensione.
7. Codice lavoratore: il datore di lavoro sta utilizzando quello corretto?
8. In caso di periodi di attività lavorativa privi di copertura contributiva, esistono attualmente possibilità di regolarizzazione. Verificare in tempo utile se si hanno i requisiti per sanare le omissioni contributive.
9. Riunire posizioni contributive



accumulate in stati diversi dell'Unione Europea e fuori dall'Unione ai fini di ottenere una pensione in totalizzazione internazionale.

10. Verificare la convenienza economica e

temporale di eventuali accessi anticipati.

11. Avvalersi della consulenza previdenziale, consultandosi con associazioni di categoria, patronati e sindacati di riferimento.





E' già possibile rinnovare la tua iscrizione a Federmanager per il 2023. Le quote associative e le modalità di pagamento sono consultabili nel riquadro sottostante e il termine per il pagamento delle quote associative è il **28 febbraio 2023.**

- 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€
- QUADRI IN PENSIONE 140€
- PROFESSIONAL 190€
- VEDOVE/I 84€

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

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



MISMATCHING MANAGERIALE

Studio del fenomeno
e proposte operative

