

# FILO DIRETTO DIRIGENTI




cod. ISSN 2281-3883

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

- **ATTUALITA': Federmanager incontra il Presidente della Repubblica**
- **PETIZIONE CIDA: Salviamo il ceto medio**
- **MINERVA: Mentor4Manager, il patto di fiducia che fa bene ai manager**
- **GRUPPO GIOVANI: ManagerTraManager, la meta è il viaggio stesso**



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

**Sono il tuo welfare  
specialist.**

*Chiamami Bil.*

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

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

**PRÆSIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



## s o m m a r i o

### I nostri numeri

#### **PRESIDENZA**

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

#### **CONSULENZA SINDACALE**

GIANLUCA GUIDI ALVISI - Tel. 051/0189910  
E-mail: gianluca.guidialvisi@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento  
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902  
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it  
Riceve su appuntamento

#### **CONSULENZA PREVIDENZIALE**

GAIA MONTI - Tel. 051/0189904  
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it  
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902  
E-mail: manuel.castagna@federmanagerbo.it  
Ricevono su appuntamento

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

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

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

#### **CENTRALINO E ACCOGLIENZA**

NINA GELASHVILI - Tel. 051/0189900  
E-mail: segreteria@federmanagerbo.it

#### **AMMINISTRAZIONE E CONSULENZA FISCALE**

ANNA ROTUNNO - Tel. 051/0189907  
E-mail: anna.rotunno@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

**Direttore responsabile:** MASSIMO MELEGA

#### **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: tipografiamerio@tin.it

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

*Numero chiuso in tipografia in data: 30/11/2023  
tiratura: 3600 copie*

- 5 EDITORIALE
- 7 ATTUALITA'  
Federmanager: Incontro con il Presidente della Repubblica
- 8 IL PUNTO  
Moviamoci bene
- 9 4.MANAGER  
Ricerca Osservatorio 4.Manager. Imprenditori e Dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno
- 12 PENSIONI  
Continua l'attacco alla classe media dei pensionati
- 15 PETIZIONE CIDA  
Salviamo il ceto medio
- 17 SPECIALE ASSIDAI WELFARE24
- 21 INDUSTRIA 4.0  
L'impatto rivoluzionario dei software "Low code - No code" nell'industria tecnologica
- 23 COMUNICATO STAMPA  
Federmanager Emilia Romagna: la presidenza a Massimo Melega
- 25 FONDIRIGENTI  
Managerialità al femminile: al via un progetto per lo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane
- 26 COMUNICATO STAMPA  
Federmanager: piani formativi Fondirigenti, Emilia Romagna e Piemonte in testa
- 27 MINERVA  
Mentor4Manager, il patto di fiducia che fa bene ai manager
- 29 GRUPPO GIOVANI  
ManagerTraManager, "la meta è il viaggio stesso"
- 31 S.I.A.T.E.  
Idrogeno: scenari attuali, prospettive di sviluppo tecnologico e di utilizzo (prima Parte)



### In Copertina

Nel centro di Ravenna si possono ammirare gli antichi chiostri francescani.

Due chiostri, uno di periodo quattrocentesco e l'altro cinquecentesco che si trovano nell'ex convento di San Francesco.

Luoghi di pace, di silenzio e di spiritualità. Vicini uno all'altro, ma separati da uno spazio intermedio che li rende distinti, come distinti si presentano per lo stile dei colonnati che li caratterizzano.

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 Beam 3d (TAC)

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

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

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

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

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



In una trasmissione recentemente andata in onda su una importante rete televisiva una giornalista interrogava un imprenditore turistico

veneto sul problema della carenza di personale di tante imprese turistiche, chiedendone i motivi. L'imprenditore rispondeva che la ragione principale per cui tanti giovani stentano ad avvicinarsi al mondo del lavoro (si parlava di retribuzioni lorde tra i 1650 ed i 1950 €/mese) è il "cambiamento dei valori". Testualmente, l'imprenditore affermava che oggi tanti giovani preferiscono avere più tempo libero e meno denaro (?). Quindi la richiesta è: sabato e domenica (giornate di grande lavoro per le imprese turistiche) liberi ed orari "facili". Il rimedio proposto dall'intervistato? Intervenire sui contratti, avvicinando le regole al nuovo "profilo valoriale". Semplice, no? Beh, non mi pare. Anzitutto, abbassare la retribuzione a fronte di impegni ridotti avvicinerrebbe ulteriormente a quella soglia che rende le varie forme di assistenza erogate dallo stato (esempio da letteratura: il reddito di cittadinanza) un'attraente alternativa, più o meno duratura. E poi, già oggi, tante offerte di lavoro prevedono turni ridotti nel numero di ore, con adeguati intervalli di riposo, eppure... il problema c'è e non si risolve... Cerchiamo tuttavia di capire di quale problema si tratta, per poterne delineare i rimedi. Che cos'è questo "nuovo assetto valoriale"? Da cosa deriva questa ricerca spasmodica del "tempo libero" (frequentemente ricondot-

to all'aperitivo, alla nottata con gli amici, all'escursione abituale...). Libero da cosa? Il lavoro viene percepito come un ostacolo fastidioso e lo si affronta con un solo obiettivo: toglierselo dai piedi il prima possibile, non importa come. E' quindi solamente un mezzo per procurarsi il denaro sufficiente al sostentamento e per il divertimento, oppure è anche qualcosa di più alto, di più "umano"?

Di recente gli archeologi hanno studiato i resti di un nostro progenitore che – mi piace pensare – sposta ancora più indietro nel tempo (50.000 anni fa) la "data di nascita" dell'umanità in quanto tale, quel momento nel quale un primate molto simile ad una scimmia diventava essere umano. Dall'analisi dei resti, gli archeologi hanno determinato: l'età (40 anni, un individuo molto "anziano" per l'epoca: come dire 80 anni ai giorni nostri); il fatto che era sordo; che gli mancava un avambraccio asportato in modo violento mentre era in vita, essendosi poi rimarginata la ferita ossea; e che era affetto da una grave forma di zoppia, a causa di una frattura di un femore calcificata, quindi anch'essa prodottasi durante la vita di questo nostro sfortunato "nonnino". Ma perché far risalire a quest'uomo il sorgere dell'umanità? Semplice: perché una scimmia con una sola di quelle menomazioni sarebbe morta dopo poco, tra atroci sofferenze e senza l'aiuto dei suoi simili. Semplicemente perché non avrebbe potuto procurarsi cibo, né sfuggire alle fiere. Quell'uomo è diventato "vecchio" grazie ai suoi "prossimi", che se ne sono fatti carico e lo hanno assistito con amore, obbedendo ad una legge naturale, non scritta, che nel profondo ci spinge ad aiutare chi ha bisogno. Ecco la scintilla dell'umanità, quella che rende la nostra vita degna di

essere vissuta: potere essere utili a qualcuno. In una parola: il dovere, quello che ci spinge a sacrificarci, ad intraprendere, a sfidare le difficoltà per giovare ai nostri prossimi, alla famiglia, alla società. Allora – forse – più che adeguare le modalità di lavoro ai "nuovi valori", faremmo bene a far circolare parole e concetti che da molti decenni si sono dimenticati: ad esempio, che nessun diritto è sle-gato da un corrispondente dovere, perché diversamente qualcuno avrà danno dai nostri vantaggi, e che ogni scelta ha delle conseguenze delle quali siamo responsabili in prima persona. Ed a questo "valore" è funzionale ogni lavoro, anche il più apparentemente umile. Certo, non va bene neppure fare del lavoro il "Moloch" della vita, immolando ad esso gli affetti, la famiglia, i figli ... Quando questo succede, significa davvero avere perso riferimenti e valori importanti. Ecco quindi la necessità di trovare il giusto equilibrio, rimodellando una società umana e rispettosa di tutti. Senza "riserve indiane", ma con sincera condivisione dei nostri talenti ed amorevole premura verso i nostri simili: belli o brutti, buoni o cattivi, ecc. *"Se vi toccasse di fare gli spazzini, dovrete andare e spazzare le strade nello stesso modo in cui Michelangelo dipingeva le sue figure; dovrete spazzare le strade come Handel e Beethoven componevano la loro musica. Dovreste spazzarle nello stesso modo in cui Shakespeare scriveva le sue poesie. Dovreste insomma spazzarle talmente bene da far fermare tutti gli abitanti del cielo e della terra per dire: "Qui ha vissuto un grande spazzino che ha svolto bene il suo compito"».*

(Discorso di Martin Luther King nella New Covenant Baptist Church, 9/4/1967).



## **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'Ecceellenza 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](http://www.ckf-digiorno.com)

Alfonso Di Giorno Direttore Generale

## FEDERMANAGER: INCONTRO CON IL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA

Roma, 22 novembre 2023 – Questa mattina il Presidente della Repubblica, **Sergio Mattarella**, ha ricevuto al Quirinale il Presidente di Federmanager, **Stefano Cuzzilla**, insieme a una delegazione composta da **Valter Quercioli**, Vice Presidente, **Fabio Vivian**, Tesoriere nazionale, **Manuela Biti** e **Eliana Grossi**, componenti la Giunta Esecutiva e **Mario Cardoni**, Direttore Generale.

L'incontro è stata l'occasione per condividere con il Capo dello Stato alcuni temi urgenti per la categoria dei manager industriali. «Siamo onorati – ha dichiarato **Stefano Cuzzilla** – per questa cordiale occasione di incontro con il Presidente, che consideriamo un grande apprezzamento per la di-



rigenza e per la nostra rappresentanza. Abbiamo espresso al Capo dello Stato quanto la sua altissima testimonianza istituzionale costituisca un riferimento costante e

una garanzia fondamentale di fiducia nelle possibilità del Paese di guardare al futuro. Dal suo profilo di equilibrio, saggezza e fermezza

traiamo ispirazione per delineare un nuovo modello di leadership a cui tendere, anche in azienda».



Figura 1. La delegazione Federmanager in udienza dal Presidente Mattarella il 22.11.23: da sinistra, **Fabio Vivian**, tesoriere Federmanager, **Valter Quercioli**, Vicepresidente Federmanager, **Eliana Grossi**, Membro di Giunta e Consigliere Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, il Presidente **Sergio Mattarella**, **Stefano Cuzzilla**, Presidente Federmanager, **Manuela Biti**, Membro di Giunta Federmanager e **Mario Cardoni**, Direttore Generale Federmanager.

**Fonte:**  
Comunicato stampa Federmanager  
**Immagini:**  
Segretariato generale della Presidenza della Repubblica

## MUOVIAMOCI BENE

**Un efficace mobility management può contribuire allo sviluppo sostenibile delle aziende, migliorando la qualità della vita delle persone e la salute dei territori**



Ridurre le emissioni di almeno il 55% entro il 2030, vale a dire tra poco più di sei anni.

L'Unione europea ci crede e pone questo obiettivo, fortemente ambizioso, quale linea guida di quell'ampio processo che si definisce "transizione verde".

Come è noto, in termini di impatti ambientali, le emissioni prodotte nell'ambito della mobilità occupano una quota rilevante. Per contribuire a realizzare la transizione green assistiamo a una progressiva affermazione, nel privato e nel pubblico, del cosiddetto "mobility management", vale a dire quell'approccio manageriale che si pone il duplice obiettivo di guidare lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione di riferimento e di migliorare la qualità della vita dei lavoratori e delle comunità interessate. Con attenzione prioritaria anche alla salute dei territori.

Ecco, quindi, che la figura del **mobility manager aziendale** diviene centrale per l'attuazione delle politiche Esg all'interno delle imprese. Resa obbligatoria, per legge, nelle aziende più rilevanti in termini di numero di dipendenti e territori di operatività, questa figura dovrebbe divenire auspicabilmente obbligatoria anche per l'ampio bacino di Pmi che abbiamo.

Infatti, il mobility manager non si

occupa, ad esempio, solo della riduzione delle emissioni prodotte dall'azienda promuovendo l'utilizzo di veicoli ecologici e modalità di trasporto alternative, ma provvede, tra l'altro, a una riduzione complessiva dei costi di spostamento dei dipendenti e dei costi legati al ricorso ai mezzi aziendali.

Per essere davvero pronto a rivestire tali compiti, indubbiamente delicati, il mobility manager deve però possedere delle competenze specifiche, che sono oggetto di formazione e aggiornamento costante.

Su questi temi, **Fondirigenti**, in collaborazione con **Manager Solutions** e **Federmanager Academy**, ha promosso un'iniziativa strategica dal titolo "**Spider-Manager. Competenze per una RETE di connessioni fra soggetti, problemi e soluzioni in materia di un nuovo mobility management**".

Nel corso dei webinar previsti dall'iniziativa, a cui prendono parte relatori qualificati, si esplora e

si costruisce insieme il profilo professionale del mobility manager, quale "professionista delle connessioni" dotato di una competenza composita, trasversale e reticolare. Una figura in grado di rappresentare un effettivo valore aggiunto per l'azienda, perché capace innanzitutto di migliorare il benessere organizzativo della realtà in cui opera, ma anche di garantire la business continuity.

Dalla lunga emergenza pandemica e dalle ricadute prodotte dai conflitti in atto, abbiamo infatti compreso quanto sia prioritario disporre di un management che consenta la continuità del lavoro e delle attività connesse all'andamento aziendale in tutti i suoi aspetti e, quindi, quanto possa essere importante avere una strategia di mobility management.

*Articolo tratto da Progetto Manager novembre 2023, per gentile concessione di Federmanager.*

Un'iniziativa di

# Spider-Manager

competenze per una RETE di connessioni fra  
soggetti, problemi e soluzioni in materia di un  
nuovo Mobility Management

fondirigenti

FEDERMANAGER  
ACADEMY

MANAGER  
SOLUTIONS



### RICERCA OSSERVATORIO 4.MANAGER

#### Imprenditori e Dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno

Quante sono state le entrate dirigenziali nel 2022? Quali sono le differenze economiche tra Nord, Centro e Sud? E quali le competenze più ricercate dalle imprese?

A questi interrogativi ha risposto l'Executive summary dell'Osservatorio 4.Manager dal titolo "Imprenditori e Dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno".

Nell'ultimo Rapporto sulle imprese dell'ISTAT sulla struttura, sui comportamenti e sulle performance delle imprese si evidenzia come le **differenze economiche** tra Centro, Nord e Mezzogiorno in Italia siano direttamente riconducibili a quelle relative al numero di imprese sul territorio, alla dimensione delle imprese esistenti e all'orientamento di queste in settori a produttività più o meno elevata. Il Rapporto mette in evidenza, innanzitutto, la densità di imprese in relazione alla popolazione in età di lavoro (a livello nazionale pari a 121 per mille residenti tra i 20 e i 65 anni), che raggiunge il suo picco di 135 per mille in alcune regioni del Nord e Centro

Italia, mentre in altre del Mezzogiorno si assesta intorno o sotto al 100%. Si osserva, inoltre, una differenza in termini di addetti: si va da valori prossimi o superiori al 700% in Lombardia, nelle province emiliane, a Bolzano e Prato, fino a

**delle imprese**, d'altra parte, costituiscono un ulteriore aspetto rilevante dal punto di vista economico, per le implicazioni che esse hanno sulla capacità competitiva del sistema produttivo. In particolare, proprio le dimensioni ridotte delle imprese

italiane, come anche le problematiche di crescita e di riallocazione settoriale, sono spesso associate alla presenza di strutture organizzative che presentano un modello di controllo e gestione a carattere personale o familiare. Nel 2018, il 75,2% delle imprese con almeno 3 addetti risultava controllato, direttamente o indirettamente, da una persona fisica o una famiglia. Tale incidenza sfiora l'80% nelle microimprese (tra i 3 e i 9 addetti), scende al 51% nelle medie imprese (da 50 a 249 addetti) e fino al 37% in quelle di dimensioni maggiori. Tali indicatori di densità, di dimensione e di assetto proprietario e gestionale sono maggiormente diffusi nei sistemi produttivi delle regioni del Mezzogiorno e potrebbero essere ricondotti a variabili strutturali/comportamentali, che potrebbero concorrere ad un rallentamento nel passaggio generazionale all'interno delle imprese. Anche in un re-



1.081 nella città metropolitana di Milano, a valori sotto i 250 in Calabria e Sicilia. Tale scenario risulta correlato a una minore presenza di imprese industriali e nei servizi non commerciali. Le caratteristiche degli **assetti proprietari e di gestione**

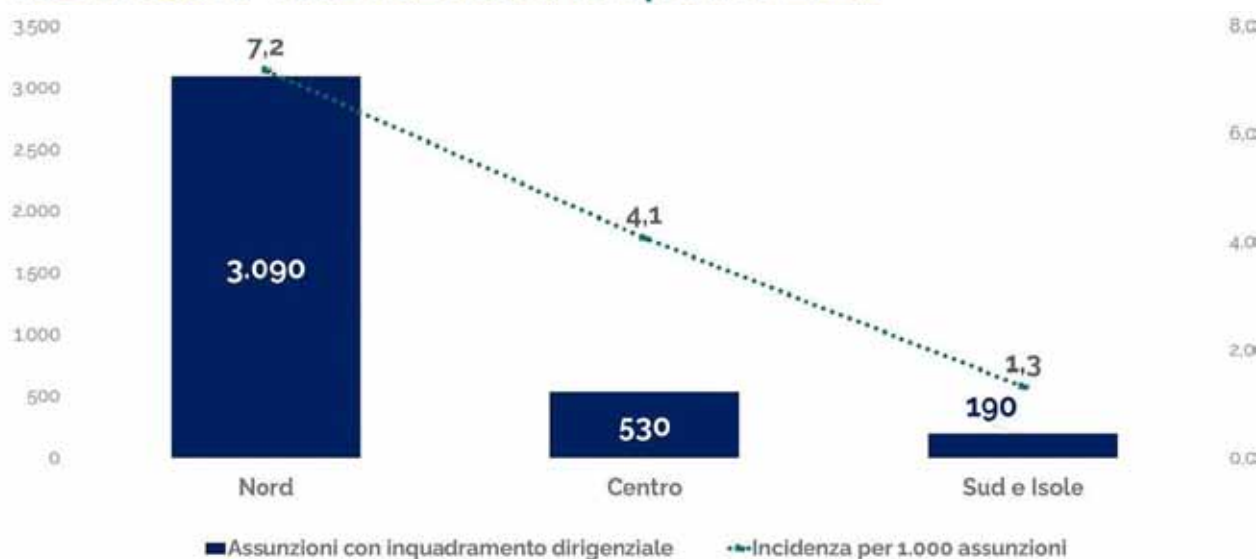
stemi produttivi delle regioni del Mezzogiorno e potrebbero essere ricondotti a variabili strutturali/comportamentali, che potrebbero concorrere ad un rallentamento nel passaggio generazionale all'interno delle imprese. Anche in un re-

cente lavoro condotto dalla Banca d'Italia si evidenzia come nelle regioni meridionali siano accentuati i tratti tipici del sistema produttivo nazionale, tra i quali il ruolo preponderante di micro imprese e

di attività a controllo familiare, il cui impiego richiede una maggiore complementarità tra capitale umano e capacità organizzative e tecnologiche. Le regioni del Sud, inoltre, risultano specializzate in comparti

che presentano minori investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al Centro e al Nord, fatta eccezione per le nuove attività di impresa come, ad esempio, le Start-up. Il lavoro della Banca d'Italia richiama anche i

## DIRIGENTI | ASSUNZIONI | INDUSTRIA ASSUNZIONI AREA GEOGRAFICA | ANNO 2022



Nota: Per i propri fini di rilevazione, elaborazione ed esposizione, l'indagine Excelsior da sempre si è dotata di una propria classificazione dei settori economici riferenziata alla classificazione ATECO dell'ISTAT che espone in modo snello e articolato le attività fino a un livello pari a un incrocio tra le divisioni e i gruppi ATECO. Tale classificazione è organizzata su 6 livelli gerarchici, dal più aggregato distinto in 5 settori (Industria, Costruzioni, Commercio, Turismo e servizi) fino a un massimo di 98 sub-settori.

Fonte: Elaborazioni Osservatorio 4 Manager su dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior. Riferimento Report «22 203 At Assunzioni dirigenziali Excelsior 2022».

## DIRIGENTI | TREND | ENTRATE E ASSUNZIONI ATTESE ANNO AREA GEOGRAFICA | 2018-2022

v.a.

	ENTRATE ATTESE			
	NORD	CENTRO	SUD E ISOLE	TOTALE
2018	6.440	1.840	2.050	10.320
2019	6.100	1.470	1.690	9.270
2020	4.600	1.100	1.060	6.760
2021	6.090	1.820	1.920	9.820
2022	6.690	2.570	1.880	11.130
Var.% 22-18	3,9%	39,7%	-8,3%	7,8%

	ASSUNZIONI ATTESE			
	NORD	CENTRO	SUD E ISOLE	TOTALE
2018	5.820	1.310	480	7.620
2019	7.100	1.550	570	9.220
2020	5.430	1.580	420	7.430
2021	6.580	1.780	560	8.910
2022	7.890	2.060	700	10.650
Var.% 22-18	35,6%	57,3%	45,8%	39,8%

NOTA: Valori assoluti arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

Fonte dati | ANPAL, Sistema Informativo Excelsior-Unioncamere



risultati di uno studio condotto nel 2022: “Demography and entrepreneurship in Italy (1961-2011)” di Barbiellini Amidei et al., che dimostra l’esistenza di una differenza strutturale nel profilo demografico degli imprenditori del comparto industriale tra Mezzogiorno e Centro Nord. Al Sud la probabilità di essere imprenditore risulta sistematicamente più alta nelle aree con una popolazione più anziana, mentre è inferiore per le classi di età più giovane. Tale fenomeno è in parte ricollegabile ai maggiori ostacoli all’uscita delle imprese meridionali, soprattutto quelle più anziane, con l’esistenza di processi di selezione e riallocazione meno intensi e frequenti.

## ENTRATE E ASSUNZIONI

L’osservazione dei dati Unionca-

mere-Excelsior consente di prendere in considerazione le assunzioni effettuate nell’anno 2022, dalle quali emerge che le assunzioni di dirigenti, per oltre il 50%, hanno interessato le regioni del Nord (7.890 unità). Nelle regioni del Mezzogiorno il valore assoluto delle assunzioni non supera le 700 unità, con un’incidenza pari a 0,6 dirigenti per ogni mille dipendenti. Con riferimento al solo macrosetto “Industria”, l’incidenza passa dal 7,2 per 1.000 nel Nord (3.090 assunzioni) all’1,3 per 1.000 nel Mezzogiorno (190 assunzioni). Per quanto riguarda le entrate, si osserva un flusso che raggiunge le 6.690 unità nel Nord, 2.570 al Centro e 1.880 nel Mezzogiorno. La variazione percentuale 2018-2022 risulta positiva nel Nord (+3,9%) e nel Centro (+39,7%).

## COMPETENZE

Le principali competenze per le quali, nell’ultimo anno, si è assistito ad una maggiore crescita, per tutte le aree geografiche considerate, sono: **Responsabilità sociale d’impresa, Miglioramento processi aziendali e Analisi dei dati.** Seguono, con tassi di crescita minori, ma comunque osservabili in tutte le aree geografiche: **Competenze analitiche, Approvvigionamento, Acquisti, Soddisfazione del cliente, Supporto tecnico, Miglioramento processi, Copywriting.**

*N.d.r. Il rapporto “Imprenditori e Dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno” è scaricabile sul sito di 4.manager: <https://www.4manager.org/osservatorio/imprenditori-e-dirigenti-attori-centrali-per-lo-sviluppo-innovativo-e-sostenibile-del-mezzogiorno/>*

## COMPETENZE | CRESCITA IN UN ANNO

### NORD



### CENTRO



### SUD E ISOLE



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati LinkedIn

## Continua l'attacco alla classe media dei pensionati

*La classe media dei pensionati italiani sta subendo una serie di provvedimenti ingiusti che minano il loro benessere economico. È ora di alzare la voce, agire e difendere i propri diritti. I pensionati hanno contribuito alla crescita del Paese per decenni, e ora è giunto il momento di garantire loro una pensione dignitosa, senza continue falcidie. Il futuro del sistema pensionistico italiano dipende dall'azione collettiva e dalla determinazione a difendere il diritto di tutti i cittadini a una vecchiaia serena e sicura.*



La situazione dei pensionati italiani, in particolare quelli appartenenti alla classe media, è diventata un'urgenza. Vent'anni di provvedimenti che hanno tagliato inesorabilmente i trattamenti pensionistici stanno mettendo a dura prova il benessere di chi ha lavorato una vita intera e pagato le proprie imposte fino all'ultimo centesimo. Dalle segnalazioni dei pensionati che ci scrivono emergono critiche e osservazioni che denunciano la situazione con cui devono attualmente fare i conti. Una situazione critica complessiva che richiama anche le implicazioni fiscali con le quali i pensionati della classe media, ormai da anni, devono confrontarsi.

Lo ha detto il Presidente di Federmanager e CIDA, **Stefano Cuzzilla**, nel **Convegno CIDA** tenutosi a Milano il 6 ottobre scorso: *“La classe media che ogni anno vediamo ridursi nei numeri sta pagando il prezzo più alto. Si tratta di poco più di 5 milioni di italiani che, in servizio o in pensione, pagano da soli il 60% dell'Irpef. Tutti gli altri sono in prevalenza assistiti, ed evidentemente non si tratta esclusivamente di persone in povertà che bisogna sostenere”*. E, continuando, ha posto domande che richiedono risposte adeguate dai pubblici poteri: *“Come si può pensare che il 13% di italiani dichiarino*

*redditi superiori a 35mila euro lordi e si faccia carico del 60% di tutta l'Irpef? Come giustificare il fatto che su 16 milioni di pensionati in Italia, quasi il 44% sono totalmente o parzialmente assistiti e che quindi non hanno versato neppure 15 anni di contributi? Come conciliare il fatto che il 57% delle famiglie vive in media con meno di 10mila euro all'anno quando gli italiani sono primi in Europa per possesso di automobili e secondi nel mondo per il gioco d'azzardo?”*.

Le parole del Presidente Cuzzilla, come rivelano anche le cronache, denunciano che, all'interno della crescente massa di assistiti, non vi sono solo quelli veramente svantaggiati e privi di risorse, ma vi si annidano, quasi sicuramente, evasori, o quantomeno, persone che non hanno mai sborsato un soldo per farsi una pensione, che per una vita si sono nascoste al fisco svolgendo attività e lavori in nero e che, giunte all'età richiesta, si presentano allo sportello INPS per domandare pensione e assistenza.

Riteniamo che un'indagine istituzionale al riguardo rivelerebbe notizie sorprendenti. Ma lanciare un'indagine al riguardo non riscuoterebbe molti consensi. Le anime belle della “carità pelosa” direbbero che si vuole mettere in dubbio la condizione di indigenza di tanta povera gente. Niente indagine, niente coordinamento di tutti i sistemi e livelli assistenziali. In Italia c'è tanto altro da fare; c'è tanto da fare per

coltivare il consenso nei turni elettorali. Meglio lasciar correre. Intanto noi paghiamo.

È una situazione insostenibile. Ripetiamo: è la classe media che ne sta subendo le conseguenze. E, all'interno di questa, è la classe media dei pensionati (ex dirigenti, funzionari, quadri intermedi, ecc.) che viene presa di mira con numerosi provvedimenti che peggiorano progressivamente la loro economia familiare. Una situazione che si aggrava ulteriormente quando sugli stessi soggetti in pensione si abbattano altri provvedimenti che anno dopo anno vengono adottati a loro danno, specialmente quando questi riducono il potere d'acquisto dei loro assegni rispetto all'inflazione.

### Provvedimenti che tagliano ulteriormente le pensioni

Diciamolo chiaramente: la situazione descritta dura da decenni. Perciò, a ripeterla, potrebbe apparire perfino noioso. E, invece, è utile prendere nota di qualche informazione. Serve a spiegare la nostra indignazione rispetto all'astiosità con cui siamo trattati. In poco più di vent'anni abbiamo subito ben 13 (tredici) interventi sulle nostre pensioni. Di questi, 7 (sette) hanno bloccato o modificato in peggio il meccanismo di rivalutazione e 6 (sei) sono stati quelli che solo in maniera approssimativa, ad uso giornalistico, vengono definiti “Contributi di solidarietà”, ma che, in realtà, sono delle vere e proprie imposte aggiuntive solo ed esclusivamente a carico dei



pensionati.

La catena degli interventi riduttivi sembrava interrotta con la Legge di Bilancio 2020. Veniva introdotta una modifica della disciplina transitoria della perequazione automatica dei trattamenti pensionistici per gli anni 2020-2021 e veniva disposta l'introduzione di una disciplina a regime, a partire dal 2022. Intanto, accadeva la crisi di Governo, poi le elezioni e, quindi, si installava il nuovo Governo. E, subito, il Consiglio dei Ministri del 21 novembre 2022, ne ordinava lo stop.

In effetti, con la legge di bilancio 2023 la valorizzazione delle pensioni per il biennio 2023-2024 veniva riconosciuta secondo il meccanismo standard stabilito dall'articolo 34, comma 1, della legge 23 dicembre 1998, n. 448, ma, di fatto, nel dispositivo non c'era niente di quel meccanismo. Spariti i tre scaglioni di valorizzazione decrescente (100%, 90%, 75%), e sostituiti con sei nuove fasce di reddito: (100%, 85%, 53%, 47%, 37%, 32%).

Il meccanismo "a fasce" è peggiorativo rispetto a quello "a scaglioni", perché applica la percentuale di rivalutazione sull'intero importo della pensione mentre quello "a scaglioni" applica la percentuale di rivalutazione per quote di pensione (come nel sistema Irpef).

Contro questo nuovo stravolgimento del meccanismo di adeguamento, il peggiore mai utilizzato da precedenti Governi, con il sostegno di CIDA, è immediatamente partita la **procedura delle diffide e dei ricorsi pilota presso cinque Tribunali ordinari e due Corti dei conti regionali**. La procedura è ancora in corso, ma ecco che, mentre scriviamo, è già pronto un nuovo attacco alle nostre pensioni. Un nuovo intervento peggiorativo del meccanismo è disposto nel **Disegno di Legge del Bilancio triennale 2024-2026**. Si avvia l'iter parlamentare. L'adeguamento resta al 100% solo per i

trattamenti pensionistici pari o inferiori a quattro volte il minimo. Per le altre fasce: 85% tra 4 e 5 volte il minimo; 53% tra 5 e 6 volte il minimo; 47% tra 6 e 8 volte il minimo; 37% tra 8 e 10 volte e, addirittura, 22% (rispetto al 32% del 2023) per i trattamenti superiori a dieci volte il minimo INPS. Su queste ultime, un'ulteriore sforbiciata di 10 punti. Dal taglio della rivalutazione delle pensioni si prevede un ulteriore incasso per lo Stato, in 10 anni, di altri circa 20 miliardi, in aggiunta ai 40 miliardi della mancata rivalutazione del 2023.

### **Il deperimento del potere d'acquisto**

E così ora, con la **Legge di Bilancio 2024**, il Governo aggiunge il **quattordicesimo provvedimento di penalizzazione sulle pensioni della classe media**. A questo, come spiegheremo in studio di Itinerari Previdenziali, va aggiunto che negli ultimi 10 anni le pensioni da 4 volte il minimo INPS (circa 2.000 euro lordi al mese) hanno perso oltre il 10% di potere d'acquisto o, se volete, sono state svalutate del 10%.

Nessuna considerazione che questa categoria di pensionati non gode di nessun beneficio per quanto attiene all'utilizzazione di molti servizi pubblici, che paga gran parte delle prestazioni sanitarie specialistiche, che non usufruisce delle tante esenzioni e riduzioni. E la lista potrebbe continuare. Niente. Solo continui provvedimenti riduttivi per una categoria di pensionati che ha versato continuamente alti contributi e ha pagato sempre tutte le imposte nel corso della vita lavorativa.

Per l'effetto trascinalimento le conseguenze negative di questi provvedimenti continueranno, con una moltiplicazione geometrica, per tutto il resto della vita che ci resta da vivere. L'effetto trascinalimento avrà un impatto negativo anche sulle

pensioni di reversibilità, mettendo a rischio così il benessere dei familiari che sopravvivranno.

### **Giustizia e solidarietà**

Il fatto che i pensionati siano presi di mira con tanta ostilità dalla politica, e questo dura da tanti anni, diventa ancora più insopportabile ora, quando a tutto questo si aggiunge la discriminazione. Se si pensa che i vitalizi degli ex parlamentari sono stati ripristinati secondo i vantaggi previsti dalle norme ante 2018, e questo proprio con l'aggancio a un principio richiamato dalla Corte Costituzionale relativo ai trattamenti pensionistici: cioè che è illegittima una riduzione dei trattamenti pensionistici che abbia una durata superiore a tre anni. Come dire che per la protezione delle pensioni esistono due pesi e due misure: una per dentro (i vitalizi, per i membri del Parlamento) e l'altra per fuori (le pensioni, per i comuni cittadini).

E, per completare il quadro delle iniquità con le quali dobbiamo confrontarci, va anche detto che tutto questo accade mentre la lotta all'evasione fiscale appare quanto meno incerta e mentre appare sempre più difficile scardinare la resistenza di corporazioni e poteri che hanno fatto super guadagni durante la crisi sanitaria da Covid e continuano a farne con le crisi belliche in corso. E così la strada più facile per recuperare risorse è quella di mettere le mani nelle tasche dei pensionati. Tanto, loro, i pensionati, non hanno strumenti di opposizione: non hanno la contrattazione, non hanno lo strumento dello sciopero, non hanno la forza di partecipare alle grandi manifestazioni. E poi l'operazione è facile ed immediata: i soldi sono presi alla fonte, prima ancora che le pensioni vengano pagate.

A tutto questo diciamo basta. La soluzione non può consistere nel

continuare a prendere i soldi dai redditi fissi dei pensionati, negando loro aggiornamenti che compensino l'inflazione.

### Azioni per la difesa dei diritti

Nel discorso conclusivo al Convegno di Milano di cui abbiamo detto sopra, il **Presidente Cuzzilla**, pur condividendo l'esigenza del Governo di realizzare, nel corso dei prossimi anni, le grandi Riforme, tra le quali la Riforma fiscale e la Riforma previdenziale, ha aggiunto: "vogliamo credere, con ottimismo, che la politica sappia scrivere una nuova storia delle pensioni coi tempi verbali coniugati al futuro. Una storia dove i capitoli non abbiano per oggetto solo misure sottrattive e redistributive ma che parlino, in-

*vece, di crescita della popolazione, di potenziamento della vita delle famiglie, di lavoro per i giovani e le donne".*

Sono parole che contengono una strategia e un messaggio. Sono parole, quelle del Presidente Cuzzilla, cui dobbiamo dare sostegno e forza. Sono la spinta in difesa dei pensionati. E, perciò, i pensionati hanno il dovere di collaborare e portare il loro contributo. Devono rendersi attivi. Devono sapere che il potere d'acquisto delle loro pensioni è minacciato dalla continua erosione dell'inflazione e che a questa erosione si aggiungono i provvedimenti annuali che le penalizzano ancora di più. Devono far sentire la loro voce, non lamentarsi. Lamentarsi non serve a niente. Perciò devono coinvolgere le strutture sindacali di

base, le organizzazioni associative e devono colloquiare con i politici locali per sollevare i problemi che abbiamo elencato sopra. Le nostre Rappresentanze fanno la loro parte, ma spetta anche ai pensionati rendersi attivi perché venga spezzata la catena dei continui tagli che riducono il valore delle pensioni. Siamo convinti che i pensionati di buona volontà non lasceranno cadere nel vuoto il richiamo a un loro impegno fattivo e pressante, a difesa dei loro stessi diritti ed interessi.

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



**Diamo accesso**  
a trattamenti estetici efficaci

## CENTRI MEDICI DYADEA

In Dyadea trovi strumentazioni laser di ultimissima generazione in grado di rimuovere tatuaggi, macchie della pelle, peli superflui e capillari, oltre a offrire un ringiovanimento cutaneo sicuro ed efficace. Prenota un consulto, i nostri specialisti sono al tuo fianco.



### Medicina estetica

#### Bologna:

- Via Larga 8/A (Torre Unipol)
- Via Caduti della via Fani 5 (zona Fiera)
- Via Marco Emilio Lepido 184 (Centroborgo)
- Interporto - Nuova Palazzina Servizi, Piano Terra

Info e prenotazioni: 051 505990  
[prenotazioni@centrimedicidyadea.it](mailto:prenotazioni@centrimedicidyadea.it)

#### Imola:

- Centro Diagnostico Chirurgico Valsalva  
Via T. Baruzzi 7/C

Info e prenotazioni: 0542 35885 e 0542 684329

#### Monza:

- Centro Diagnostico Terapeutico Monza  
Via Solferino 29/B

Info e prenotazioni: 039 2300055  
[prenotazioni-monza@centrimedicidyadea.it](mailto:prenotazioni-monza@centrimedicidyadea.it)

[www.centrimedicidyadea.it](http://www.centrimedicidyadea.it)

CONVENZIONATI FASI, FASI OPEN E ASSIDAI





## SALVIAMO IL CETO MEDIO

Petizione promossa da CIDA Indirizzata a Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro dell'Economia, Ministro del Lavoro

Negli ultimi anni i governi hanno individuato in 35mila euro lordi annui, vale a dire circa 2.000 euro netti per tredici mensilità, il limite di reddito oltre il quale il contribuente deve sostenere sé stesso, la propria famiglia e anche coloro che vivono di bonus, sussidi e prestazioni gratuite, senza che ci sia un adeguato controllo per valutare che, chi ne beneficia, ne abbia effettivamente bisogno, comprendendo quindi il nutrito popolo degli evasori.

Nel frattempo, il nostro Paese continua a basare tutte le politiche sociali sui redditi lordi dichiarati che non rappresentano un quadro fedele della realtà visto che solo il 14% degli italiani dichiara almeno 35mila euro di reddito lordo e paga il 63% di tutta l'Irpef. Il resto rimane quasi totalmente a carico di lavoratori dipendenti e pensionati.

Inoltre, non è più tollerabile che, a coloro che hanno un reddito pensionistico superiore a 4 volte il trattamento minimo Inps, venga applicata persistentemente una tassa occulta derivante dal mancato riconoscimento della perequazione spettante.

**Chiediamo quindi**

**di salvaguardare il ceto medio italiano** che costituisce il motore della nostra economia, la parte intraprendente e produttiva che genera PIL, posti di lavoro, crea nuove aziende e, ciò nonostante, da troppi anni è oggetto di ripetuti provvedimenti falsamente redistributivi ed è orfano di un'attenzione politica.

**Chiediamo di fermare questo accanimento** prodotto da reiterate vessazioni che negli ultimi 20 anni ha comportato una progressiva riduzione del ceto medio e ha visto scadere valori fondanti come il merito e il dovere, mentre è cresciuto a ritmi preoccupanti il numero di coloro che usufruiscono di misure assistenziali senza averne realmen-

te diritto.

**Chiediamo un Paese più equo e giusto** in cui tutti partecipino in base alla propria reale capacità contributiva, stanando furbi e disonesti, per pagare meno e pagare tutti; un Paese più inclusivo che punti su lavoro e crescita in imprese più produttive, retribuzioni più elevate e pari opportunità per giovani e donne.

**Firma la petizione:**

<https://chng.it/BqMygYymLB>

### ISTRUZIONI PER FIRMARE LA PETIZIONE

Sappiamo di poter contare sul tuo

**Firmiamo**

- ➔ **Per sostenere il potere d'acquisto delle pensioni:** applicare la perequazione **per scaglioni** in base all'art. 34 comma 1 legge 448/98 e all'art. 69, comma 1, della legge 23 dicembre 2000, n. 388. (rivalutazione al 100% per le pensioni di importo fino a tre volte il trattamento minimo INPS, al 90% per importo compreso tra tre e cinque volte il trattamento minimo e al 75% importo superiore a cinque volte il trattamento minimo), abolendo il calcolo per fasce.
- ➔ **Per dare trasparenza e consentire la reale sostenibilità finanziaria del sistema pensionistico:** separare in maniera contabile la previdenza dall'assistenza.
- ➔ **Per dare maggiori opportunità di crescita retributiva:** abolire il divieto di cumulo fra redditi e pensioni di qualsiasi tipo in applicazione dell'art. 19 del decreto-legge 112/2008.
- ➔ **Per valorizzare i contributi previdenziali versati dai lavoratori:** eliminare i tetti sulle prestazioni pensionistiche anticipate (art. 24 comma 11 DL 6 dicembre 2011 n. 214 e Legge 92/2012).
- ➔ **Per una maggiore equità fiscale:** eliminare il meccanismo di riduzione progressiva delle detrazioni fiscali in relazione al reddito, individuato dall'art.1 comma 629 Legge 27 dicembre 2019, n. 160.
- ➔ **Per aumentare le risorse disponibili a famiglie e imprese:** rivedere la progressività delle aliquote Irpef al fine di evitare disparità di trattamento fra le diverse categorie di lavoratori.
- ➔ **Per rafforzare il welfare pubblico a sostegno di chi ha effettivamente bisogno:** attivare una vera lotta all'evasione fiscale, utilizzando tutti i dati disponibili ed evitando i condoni.

supporto, per questo ti chiediamo di firmare la petizione e **diffonderla fra tutti i tuoi contatti, personali e professionali**. Raccogliere tante firme in poco tempo aiuta a sensibilizzare i decisori politici e l'opinione pubblica sulle nostre richieste.

### **Firmare la nostra petizione è semplice, bastano solo 3 passaggi**

1. Vai alla pagina della petizione <https://chnng.it/BqMygYymLB> e compila i campi che trovi nella parte destra. Quindi clicca su **"FIRMA QUESTA PETIZIONE"**;
2. Subito dopo la firma riceverai una richiesta di conferma per e-mail. **Assicurati di usare un indirizzo a cui hai facilmente accesso**, perché dovrai confermare il prima possibile di aver firmato.

L'e-mail che riceverai avrà come oggetto *"(il tuo nome), conferma il tuo indirizzo email o la tua firma sarà rimossa"*.

3. **Apri l'e-mail e clicca su "CLICCA QUI PER CONFERMARE LA TUA FIRMA"**. **Se non lo fai la tua firma non sarà valida.**

Dopo la conferma riceverai un'ulteriore e-mail che avrà come oggetto *"CIDA ha ancora bisogno di te (il tuo nome)"*. Avrai due opzioni.

- a. **"Sì, voglio contribuire con 1 euro per distribuire questa petizione"**. Se clicchi su questa casella Change.org utilizzerà il tuo contributo per rendere più visibile la nostra petizione. **CIDA non sarà in alcun modo destinataria della raccolta fondi.**
- b. **"NO, PREFERISCO SOLO CONDIVIDERLA"** cliccando

su questa casella, puoi scegliere se condividere la petizione su WhatsApp, Facebook, Twitter, Email o Messenger. In alternativa puoi copiare il link e condividerlo su LinkedIn o altri canali. **Clicca sull'opzione b.**

**Se hai bisogno di supporto, puoi recarti nei nostri uffici e ti aiuteremo a firmare online.**

Assicurati di avere a portata di mano le **credenziali per la tua email**, perché dovrai autorizzare la firma cliccando sul link che ti sarà inviato in automatico.

Non dimenticare di condividere la petizione sui tuoi canali social e con i tuoi contatti.







# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

Assidai 

Il fondo sanitario per il tuo benessere

## “Osteoporosi, prevenzione fondamentale L'Italia rappresenta un modello nel mondo”

Intervista alla Professoressa Maria Luisa Brandi: “Servono calcio, attività fisica e luce solare”

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

La prevenzione come fattore chiave. A ribadirlo è la Professoressa Maria Luisa Brandi, parlando delle malattie scheletriche e in particolar modo dell'osteoporosi. Nell'intervista che apre Welfare 24, l'esperta - che tra l'altro è Presidente della Fondazione Italiana Ricerca sulle Malattie dell'Osso - sottolinea come stili di vita corretti e l'assunzione di farmaci da parte dei più fragili, diminuirebbero l'incidenza dell'osteoporosi (che in Italia interessa ormai 5 milioni di individui, di cui circa l'80% donne in menopausa) e il suo peso sul Servizio Sanitario Nazionale.



A proposito di sanità pubblica, in questo numero ci occupiamo di un progetto di grande rilevanza: il Programma Nazionale Equità della salute, lanciato di recente e supportato da fondi dell'Unione Europea, che punta a supportare sette Regioni italiane caratterizzate da maggiori difficoltà nell'erogazione di servizi sanitari. Infine, il tema delle allergie, sempre più diffuse a livello italiano e globale, a fronte di un numero di vaccinati che in Italia resta ancora - secondo gli esperti in materia - molto limitato e pari al 2% dei 6 milioni di italiani che potrebbero usufruirne.

La prevenzione è fondamentale contro l'osteoporosi: tutti devono adottare stili di vita corretti e i soggetti più fragili devono assumere i farmaci adeguati. A dirlo è la Professoressa Maria Luisa Brandi, tra i massimi esperti in tema di malattie dello scheletro, nonché promotrice, attraverso il suo ruolo di Presidente di Fondazione Italiana Ricerca sulle Malattie dell'Osso (FIRMO), di un'attiva campagna di sensibilizzazione su queste patologie, troppo poco note eppure capillarmente diffuse.

**Lo scorso 20 ottobre è stata celebrata la Giornata Mondiale dell'Osteoporosi nel cui ambito lei ha coordinato il progetto mondiale “Capture the Fracture”. Che obiettivi**



Ministero della Salute

#worldosteoporosiday

**vo ha questa giornata e che valore particolare ha avuto quest'anno?**

La Giornata Mondiale dell'Osteoporosi (World Osteoporosis Day) viene celebrata ogni anno nel mondo sotto il coordinamento della International Osteoporosis Foundation (IOF). Quest'anno la giornata è stata dedicata al tema fratture da fragilità e loro prevenzione. La Fondazione FIRMO, che io

ho l'onore di presiedere da 2006, accompagna IOF in questo percorso di comunicazione in Italia e lo fa da 16 anni. Io ho poi l'onore di fare parte del board IOF e di coordinare per il mondo il progetto di IOF noto come “Capture the Fracture”. L'Italia è certamente ai livelli più alti a livello internazionale per la cura delle fratture da fragilità.

>>> continua a pagina 2



### IMPORTANTE - COMUNICAZIONE AGLI ISCRITTI

Informiamo che è stata inviata una specifica comunicazione relativa al **Rinnovo 2024** a tutti i dirigenti iscritti ai Piani Sanitari Individuali Assidai e ai familiari iscritti ai Piani Sanitari Familiari.

**Si invitano coloro che non avessero ricevuto la comunicazione a contattare il Contact Center Assidai, al numero 06 44070 600 dal lunedì al venerdì, dalle ore 8.00 alle ore 18.00.**



>>> dalla prima pagina - "Osteoporosi, prevenzione fondamentale. L'Italia è un modello nel mondo"

## "SERVE CONTINUITÀ ASSISTENZIALE PER I FRAGILI"

### Quali sono i numeri e il trend della diffusione dell'osteoporosi in Italia e nel mondo? E quali sono le principali cause?

Parliamo di centinaia di milioni di persone nel mondo e di oltre 4 milioni solo nel nostro Paese. Le forme più frequenti di osteoporosi sono le due involutive, note come postmenopausale e senile. Ma esiste una grande famiglia di cosiddette osteoporosi secondarie, dato che praticamente tutte le malattie e molti farmaci causano perdita di massa ossea. Per i primi ricordiamo le malattie neuromuscolari, reumatologiche, da malassorbimento ed endocrinologiche; per le seconde vanno sottolineati i cortisonici, i farmaci antiormonali e gli antiepilettici.

### Qual è l'importanza della prevenzione primaria e secondaria per l'osteoporosi? In quest'ottica, quanto pesano sul SSN le diagnosi tardive?

La prevenzione primaria è fondamentale e si compone di tre cardini: introdurre le quantità raccomandate di calcio per età, fare attività fisica con regolarità, esporsi 30 minuti al giorno alla luce solare. La prevenzione è raccomandata a tutti e se non applicata crea problemi di fragilità ossea a ogni età. La prevenzione secondaria, che va effettuata nei pazienti più fragili e senz'altro nei pazienti che si sono fratturati o spontaneamente o per un trauma mino-



MARIA LUISA BRANDI

> Professore Ordinario di Endocrinologia e Malattie del Metabolismo presso l'Università di Firenze, dove coordina il Master Universitario di II livello di Malattie Metaboliche dell'Osso dal Gene alla Cura. È responsabile del Centro Regionale di Riferimento su tumori endocrini ereditari, e Direttore dell'Unità operativa di Malattie del metabolismo minerale e osseo. Ha insegnato alle università di Georgetown e Charlottesville negli Usa e alla Royal London School of Medicine di Londra. Dal 2006 presiede Firmo, Fondazione italiana ricerca sulle malattie dell'osso. È autrice di 100 libri, in tema di endocrinologia cellulare e molecolare e di oltre 500 pubblicazioni.

re, prevede l'uso di farmaci antifratturativi, sia antirassorbitivi, sia anabolici, sia veri e propri *bone builder*, che non solo bloccano la perdita di osso, ma ne favoriscono la formazione. Oggi è più costoso non trattare il paziente fragile che trattarlo, visto che i farmaci possono dimezzare le fratture da fragilità e alla fine le fratture costano più della terapia farmacologica.

### Quali sono i principali segnali di allarme a cui prestare attenzione per l'osteoporosi e da quale età bisogna effettuare esami di controllo?

“ ANCHE LA PREVENZIONE SECONDARIA È CRUCIALE. OGGI È PIÙ COSTOSO NON TRATTARE IL PAZIENTE FRAGILE CHE TRATTARLO, VISTO CHE I FARMACI POSSONO DIMEZZARE LE FRATTURE DA FRAGILITÀ E ALLA FINE LE FRATTURE CI COSTANO DI PIÙ DI QUANTO COSTI LA TERAPIA FARMACOLOGICA

La diagnosi di osteoporosi oggi può essere fatta con le macchine a raggi X DEXA e più recentemente anche con la tecnica ecografica REMS. Entrambe ci permettono di ricevere un punteggio chiamato T-score. È importante comunque effettuare anche una valutazione dei marcatori di metabolismo osseo che ci aiutano a scoprire le osteoporosi secondarie.

### L'Italia è stato il primo Paese al mondo a pubblicare le linee guida sulle Fratture da Fragilità. Che valore ha questo primato?

Questo oggi ci permette di avere un riconoscimento dal resto

del mondo che usa il nostro modello per adattarlo al proprio. Una grande soddisfazione per il gruppo di lavoro che ha costruito le linee guida sotto la guida dell'Istituto Superiore di Sanità.

### Negli ultimi anni le cure contro l'osteoporosi sono migliorate? E ci sono prospettive di consistenti miglioramenti nei prossimi anni?

Abbiamo importanti molecole innovative, quali il *romosozumab* un vero e proprio *bone builder*, in grado di inibire contemporaneamente il riassorbimento osseo mentre stimola la formazione da parte degli osteoblasti. I farmaci per l'osteoporosi esistono ormai da trenta anni e tutti per essere registrati per l'osteoporosi devono prevenire le fratture vertebrali con una potenza che va dal 30 al 70%. Le fratture da fragilità sono l'evento cronico più prevedibile oggi. Eppure noi trattiamo soltanto il 20% dei pazienti più fragili, quelli già fratturati che per AIFA dovrebbero essere tutti rimborsati. La continuità assistenziale del paziente fragile è il vero problema e su questo si sta lavorando per costruire percorsi che permettano che questo avvenga, i cosiddetti *Fracture Liaison Services* che sono parte del progetto "Capture the Fracture" nel mondo e di un progetto della Società Italiana di Ortopedia e Traumatologia noto come progetto Accredita.

## IN ITALIA COLPITE 5 MILIONI DI PERSONE, L'80% SONO DONNE IN MENOPAUSA

L'osteoporosi è una malattia caratterizzata da una progressiva riduzione e modificazione strutturale della massa ossea con compromissione della resistenza delle ossa che predispone a un aumentato rischio di fratture spontanee o indotte da minimi traumi, definite anche fratture da fragilità. I siti più interessati dalle fratture da fragilità sono le vertebre, il femore prossimale, l'omero prossimale, il polso e la caviglia. In genere l'osteoporosi decorre asintomatica per anni

e, se non ricercata attraverso esami specifici, viene spesso diagnosticata in occasione di una frattura, oppure fortuitamente attraverso radiografie eseguite per altri motivi. L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha più volte richiamato l'attenzione sull'osteoporosi e sulle correlate fratture da fragilità, che hanno rilevanti conseguenze sia in termini di mortalità sia di disabilità motoria, con elevati costi sanitari e sociali. L'osteoporosi, infatti, è molto diffusa a livello glo-

bale e si stima che nel nostro Paese colpisca circa 5 milioni di persone, di cui l'80% sono donne in post menopausa. Secondo l'Istat nel 2021 il 7,8% (il 2,1% dei maschi e il 13,2% delle femmine) della popolazione italiana ha dichiarato di essere affetto da osteoporosi, con prevalenza che aumenta progressivamente con l'avanzare dell'età, in particolare nelle donne dopo i 55 anni, fino a raggiungere il 30,5% (il 9,2% dei maschi e il 44,9% delle femmine) oltre i 74 anni.

# AL VIA PROGRAMMA NAZIONALE EQUITÀ SALUTE

L'INIZIATIVA PUNTA A SUPPORTARE L'ORGANIZZAZIONE REGIONALE E LOCALE DEI SERVIZI SANITARI E SOCIO-SANITARI IN SETTE REGIONI ITALIANE CARATTERIZZATE DA MAGGIORI DIFFICOLTÀ. IL RUOLO DI SOSTEGNO DEI FONDI EUROPEI

**C**ontrastare la povertà sanitaria, prendersi cura della salute mentale, porre il genere al centro della cura e assicurare una maggiore copertura degli screening oncologici. Sono queste le quattro aree in cui il Programma Nazionale Equità nella Salute, lanciato di recente dal Ministero della Salute, individua le priorità d'intervento, ovvero dove risulta "necessaria un'iniziativa nazionale a supporto dell'organizzazione regionale e locale dei servizi sanitari e socio-sanitari". Il Programma, va ricordato, persegue l'Obiettivo di Policy 4, previsto dal Regolamento (Ue) 2021/1060, di "un'Europa più sociale e inclusiva attraverso l'attuazione del Pilastro europeo dei diritti sociali". Più in particolare, l'obiettivo dell'iniziativa è rafforzare i servizi sanitari e rendere più equo l'accesso in sette Regioni: Basilicata, Calabria,



“IL PROGRAMMA SARÀ SOGGETTO A VERIFICHE PERIODICHE SUL SUO ITER. ESSE PREVEDONO LA SORVEGLIANZA, LA RENDICONTAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DURANTE LA SUA ATTUAZIONE E CONTRIBUISCONO A MISURARE LA PERFORMANCE GENERALE DEI FONDI EROGATI DALL'UNIONE EUROPEA

Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia. In queste Regioni si registrano infatti, rispetto al resto del Paese, minori livelli di soddisfacimento degli standard definiti a livello nazionale (LEA, Livelli Essenziali di Assistenza) e maggiori difficoltà finanziarie e organizzative nella gestione del servizio sanitario. Per perseguire la promozione, il mantenimento e il recupero della salute fisica e psichica di tutta la popolazione è necessario sia che i servizi sanitari garantiscano la qualità delle prestazioni erogate (azioni di sistema) sia che l'organizzazione sanitaria includa attivamente le fasce più vulnerabili della popolazione, che subiscono più frequentemente e gravemente gli effetti delle barriere di accesso economiche, sociali e culturali.

#### Le verifiche sull'attuazione

Il Programma sarà soggetto a verifiche periodiche sul suo iter. Infatti, secondo l'articolo 16 del Regolamento (Ue) 2021/1060, ciascun Stato membro istituisce un quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione che prevede la sorveglianza, la rendicontazione e la valutazione della performance di un Program-

ma durante la sua attuazione e contribuisce a misurare la performance generale dei fondi. Tale quadro di riferimento consta di: indicatori di output (che misurano il prodotto dell'attività svolta nell'attuazione dell'intervento) e di risultato (relativi invece ai vantaggi/svantaggi di chi ha beneficiato degli interventi stessi), entrambi collegati a obiettivi specifici stabiliti nei regolamenti europei. Inoltre, gli indicatori di output avranno un target intermedio da centrare entro fine 2024 e uno finale entro il 31 dicembre 2029, gli indicatori di risultato dovranno essere raggiunti entro il 31 dicembre 2029. Laddove i target intermedi e i target finali – va sottolineato sono stabiliti in relazione a ciascun obiettivo specifico nell'ambito di un programma e permettono alla Commissione e agli Stati membri di misurare i progressi compiuti verso il conseguimento degli obiettivi specifici medesimi.

#### Le risorse finanziarie

Il Programma Nazionale Equità nella Salute 2021-2027 ha una dotazione finanziaria

di 625 milioni di euro, comprensiva della quota di Assistenza Tecnica (AT) pari a 23,7 milioni di euro, di risorse Ue e nazionali. Essendo un Programma plurifondo, è sostenuto dal Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR). Per riassumere, la dotazione finanziaria del Programma vede 185,9 milioni di euro destinati all'Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti e il contrasto delle malattie della Povertà (Inmp) in qualità di Organismo intermedio designato all'attuazione degli interventi relativi all'area "Contrastare la povertà sanitaria". Altri 405,7 milioni sono suddivisi tra le sette Regioni destinatarie (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia) secondo la modalità di riparto basata sulla quota di accesso al Fondo Sanitario Nazionale 2022.

Infine, rimangono in capo al Ministero della salute gli interventi previsti nelle Priorità di Assistenza tecnica di importo complessivo pari a euro 23,75 milioni nonché quelli di adeguamento delle competenze del personale (5,12 milioni) e le iniziative di comunicazione, sensibilizzazione e informazione (4,5 milioni).

“PRENDERSI CURA DELLA SALUTE MENTALE, MAGGIORE COPERTURA DEGLI SCREENING ONCOLOGICI, IL GENERE AL CENTRO DELLA CURA, CONTRASTARE LA POVERTÀ SANITARIA. SONO QUESTE LE QUATTRO AREE IN CUI IL PROGRAMMA NAZIONALE EQUITÀ NELLA SALUTE INDIVIDUA LE PRIORITÀ D'INTERVENTO

# ALLERGIE, IN ITALIA SOLO IL 2% SI VACCINA

**NEL NOSTRO PAESE E A LIVELLO MONDIALE SONO SEMPRE PIÙ DIFFUSE E RAPPRESENTANO UNA VOCE DI SPESA RILEVANTE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE**

**P**er le persone allergiche il vaccino *ad hoc* può essere un salvavita, ma su 6 milioni di italiani che potrebbero usufruirne - su un totale di 12 milioni - solo il 2% opta per la somministrazione, anche a causa della mancata rimborsabilità in varie Regioni. Un paradosso, affermano gli allergologi, che espone ad alti rischi e determina un costo notevole per il Servizio Sanitario Nazionale (circa l'1-2% della spesa sanitaria complessiva). Per questo, in occasione dell'ultimo congresso della Società Italiana di Allergologia, Asma e Immunologia Clinica (Siaaic) a Bologna, gli specialisti hanno chiesto che il problema sanita-



rio delle allergie, oggi banalizzato, diventi una priorità nell'agenda politica.

In Italia l'immunoterapia specifica, ovvero il vaccino, resta dunque una chimera per milioni di pazienti, sebbene nelle linee guida internazionali venga indicata come la migliore terapia per un allergico su due sia per le allergie respiratorie sia per quelle alle punture d'insetto. È infatti l'unico trattamento in grado di fermare l'escalation di sintomi infiammatori che porta all'asma, una condizione che nel nostro Paese, nei casi più gravi, causa

quasi 300 vittime ogni anno. Anche a livello globale il trend è in aumento: secondo l'Oms sono circa 350 milioni le persone al mondo soggette ad allergie respiratorie. La previsione è che entro il 2050 quasi la metà della popolazione soffrirà di qualche forma di allergia, complici il cambiamento climatico e l'inquinamento. Nel nostro Paese circa il 10% degli under 14 soffre di asma e l'80% di questi è allergico. L'immunoterapia allergene specifica, ovvero il vaccino, è "una terapia desensibilizzante che può davvero cambiare il

decorso della malattia - ha spiegato Mario Di Gioacchino, Presidente Siiac - e consiste in dosi progressivamente crescenti dell'allergene verso cui il paziente è sensibilizzato. In tal modo si sviluppa una attiva tolleranza immunitaria, con produzione di anticorpi protettivi verso l'allergene. Tale effetto si mantiene per molti anni dopo la sospensione del trattamento, che dura 3-4 anni".

A limitare l'impiego dei vaccini sono molteplici ragioni. "Certamente il problema dei costi, nelle Regioni nelle quali il trattamento è a totale carico dei pazienti, rappresenta un forte ostacolo - dichiara Di Gioacchino. A causa della mancanza di una legislazione che regoli la rimborsabilità in modo uniforme, la situazione è a macchia di leopardo. La decisione se erogare e in che misura i vaccini dipende dalle Regioni, con un'inaccettabile difformità di trattamento di una malattia cronica la cui cura dovrebbe essere inserita invece nei Lea".

>>> dalla prima pagina - Comunicazione agli iscritti

## MODIFICHE AL REGOLAMENTO

### Articolo 2

#### "Aventi diritto all'iscrizione"

Possibilità di reinscrivere ad Assidai accedendo a uno qualunque dei Piani Sanitari in forma individuale. Riservato a chi, prima del passaggio in quiescenza, abbia maturato una anzianità di iscrizione al Fondo, anche non continuativa, di almeno 10 anni.



### Articolo 5

#### "Variazione del Piano Sanitario"

Possibilità di procedere con il cambio del Piano Sanitario di appartenenza, ove previsto, solo dopo tre anni dall'ultima variazione.

L'assemblea Assidai dello scorso 4 ottobre ha approvato due modifiche al Regolamento.

- La prima riguarda una modifica all'**articolo 2** ("Aventi diritto all'iscrizione"), comma 2 e introduce la possibilità per coloro i quali, prima del passaggio in quiescenza, hanno maturato una anzianità di iscrizione al Fondo, anche non continuativa, di almeno 10 anni, di reinscrivere, accedendo a uno qualunque dei Piani Sanitari Assidai in forma individuale. Per usufruire della possibilità di reinscrivere, scegliendo tra uno qualsiasi dei Piani Sanitari Individuali, la richiesta dovrà essere effettuata entro un anno dal pensionamento.
- La seconda modifica è relativa al comma 2 dell'**articolo 5** ("Variazione del Piano Sanitario") del Regolamento. In particolare, si inserisce la possibilità di variare il Piano Sanitario prescelto, laddove possibile, che verrà concessa solo dopo tre anni dall'ultima variazione.

Per prendere visione del Regolamento completo: [www.assidai.it](http://www.assidai.it)



## L'IMPATTO RIVOLUZIONARIO DEI SOFTWARE “LOW-CODE NO-CODE” NELL'INDUSTRIA TECNOLOGICA



Negli ultimi anni il mondo del software e dell'analisi dei dati ha subito una trasformazione epocale grazie all'innovazione tecnologica. La tendenza emergente che sta rivoluzionando l'industria è il software “*low-code no-code*”. Questi metodi stanno democratizzando lo sviluppo di applicazioni e l'analisi dei dati, cosicché persone senza background tecnico possono partecipare attivamente a questi processi.

### Che cos'è il software Low-Code?

Il software Low-Code consente la creazione di applicazioni complesse impiegando una quantità ridotta di codice creato ad hoc. Grazie a interfacce visive e strumenti di trascinarsi e rilascio, permette un rapido assemblaggio delle funzionalità. Tale approccio si configura come una soluzione ideale per semplificare il processo di creazione delle applicazioni.

### Benefici del software Low-Code

Tra i benefici principali, oltre alla velocità di sviluppo e alla facilità d'uso, si ha la riduzione dei costi legati alla manutenzione e alla gestione, derivante

dalla minor quantità di codice personalizzato impiegato.

### Il software No-Code

Diversamente dal Low Code, il software No-Code va oltre perché elimina del tutto la necessità di scrivere codice. Attraverso gli strumenti No-Code, gli utenti possono creare applicazioni e flussi di lavoro utilizzando esclusivamente componenti visivi e regole di configurazione. Questo approccio si rivela particolarmente idoneo per individui privi di competenze specifiche in programmazione.

### Applicazioni tipiche dei software Low-Code No-Code

Questi strumenti sono ampiamente impiegati per lo sviluppo rapido di applicazioni aziendali, per l'integrazione di sistemi esistenti, per la creazione di flussi di lavoro automatizzati e per la realizzazione di strumenti interni, tutti rivolti a semplificare i processi.

### KNIME per l'Analisi dei Dati

KNIME è una piattaforma Low-Code No-Code per l'analisi dei dati, il machine learning e la creazione di workflow, **accessibile**

**gratuitamente per uso personale.** Questa soluzione permette agli utenti di ideare, condividere e automatizzare flussi di lavoro, impiegando un'interfaccia grafica intuitiva. KNIME è utilizzato in vari settori, inclusi la ricerca scientifica, la finanza e il settore sanitario.

### Caratteristiche di KNIME

La piattaforma presenta un'**interfaccia grafica intuitiva**, che agevola la creazione di workflow per l'analisi dei dati senza necessità di scrivere codice.

Un punto di forza è rappresentato dalla **ampia libreria di componenti**. Questa comprende una vasta gamma di componenti predefiniti, adatti all'analisi dei dati, al machine learning, al trattamento delle immagini e molto altro ancora.

KNIME si distingue per la **connettività** che supporta. La piattaforma consente l'integrazione con una molteplicità di fonti dati, quali database, file locali, servizi web e altre sorgenti. Questa caratteristica agevola l'accesso a dati provenienti da diverse origini, consentendo agli utenti di incorporarli nei loro workflow di analisi.

Un altro aspetto cruciale è la **automazione dei processi**. Questa funzionalità permette di automatizzare compiti ripetitivi e complessi at-



traverso workflow predefiniti, migliorando l'efficienza e riducendo il tempo richiesto per l'analisi dei dati.

L'integrazione degli **algoritmi di Machine Learning** fornisce strumenti per la creazione e l'addestramento di modelli predittivi. KNIME si dimostra particolarmente vantaggioso nell'ambito dell'analisi avanzata dei dati e nella creazione di modelli di intelligenza artificiale.

La presenza di una **community attiva e di supporto** costituisce un'altra risorsa fondamentale. Grazie alla vasta documentazione online e ai forum di discussione, gli utenti possono beneficiare di risorse per apprendere e per risolvere

problemi.

Infine, la **Scalabilità** è degna di nota, essendo in grado di gestire grandi volumi di dati e analisi complesse.

Per esplorare appieno le potenzialità di KNIME, vi invito a scaricarne l'ultima versione dal sito ufficiale e a consultare il relativo corso introduttivo. Ogni nuovo numero della rivista conterrà esercitazioni pratiche basate sui concetti presentati finora negli articoli, facilitando l'apprendimento progressivo,

dall'introduzione al Machine Learning fino ad argomenti più avanzati.

Io utilizzo KNIME da almeno cinque anni, sostituendo Python nella quasi totalità dei casi.

Soltanto in occasioni molto particolari ho scritto un po' di codice in Python per poi inserirlo in un nodo di KNIME. Questa iniziativa vuole suscitare interesse e curiosità verso le potenzialità di tali strumenti, incoraggiandone l'esplorazione e l'apprendimento.

A presto!

**Riferimenti:**

Sito KNIME:

<https://www.knime.com/>

Istruzioni KNIME:

[https://docs.knime.com/latest/analytics\\_platform\\_user\\_guide/index.html#introduction](https://docs.knime.com/latest/analytics_platform_user_guide/index.html#introduction)

Se volete trovarmi:

<http://www.knime.com/certified-trainers>



**STUDIO DOTT.SSA CERATI**  
MEDICINA E CHIRURGIA ORALE

**"Nel mio studio è la coscienza che ci guida a lavorare bene"**

Convenzione diretta  
**FASI, FASI OPEN**  
prima visita gratuita

Via Zanolini, 39/4A - Bologna . Tel. 051 0828392 - 334 2507767  
info@studiocerati.com



## **FEDERMANAGER EMILIA ROMAGNA: la presidenza a Massimo Melega** L'associazione dei dirigenti ha all'attivo oltre 6.000 iscritti. Il neo presidente: "Partiamo sostenendo la managerialità femminile"

**Federmanager Emilia Romagna** – **Aerdai**, associazione di riferimento dei manager industriali in regione, ha rinnovato gli **organi sociali** per il triennio **2023 – 2026**. Nel corso dell'Assemblea annuale è stato eletto alla presidenza **Massimo Melega**, che ricopre la stessa carica dal luglio scorso all'interno di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna. Bolognese, ingegnere meccanico, 67 anni, gran parte dei quali trascorsi all'interno di Aziende manifatturiere di una grande varietà di prodotti – macchine automatiche, autobus, accessori, apparecchi di illuminazione, alimenti, componentistica – in Italia e all'estero. Lo affiancheranno il vicepresidente, nonché vicario, **Silvio Grimaldeschi**, presidente di Federmanager Parma, il tesoriere **Marco Aquilano**, oltre al Collegio dei Probiviri – Sergio Consolini, Alberto Montanari, Massimiliano Tolone – e al Collegio dei Revisori, formato da Anna Mattioli, Andrea Molza e Antonio Zangaglia, con Giampiero Boschetti e Carla Ortolani quali supplenti.

Il mandato di Massimo Melega si apre con l'adesione a un importante **progetto di ricerca** dedicato alla **managerialità femminile** promosso da **Fondirigenti**, volto allo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane. Realizzato in collaborazione con Federmanager Emilia-Romagna e Confindustria Emilia-Romagna, ha l'obiettivo di promuovere una cultura organizzativa **women friendly**.

L'intento della ricerca è quello di individuare un **set di indicatori** in grado di evidenziare dinamiche favorevoli o bloccanti la costruzione di un contesto aziendale inclusivo e definire un modello di assessment aziendale, partendo dall'analisi di best practices europee e nazionali, per l'identificazione in azienda di aree di competenza da sviluppare, attività formative e profili, azioni per lo sviluppo di una cultura organizzativa inclusiva sul tema del diversity management al femminile.

“Una donna su due è **inoccupata** – ha sottolineato Melega -, tra i **manager** le donne sono appena il 28% e la **maternità** è tutt'ora un ostacolo alle carriere. Siamo distanti anche da un'**equità retributiva**, con ancora uno scarto del 13% rispetto ai colleghi uomini. Eppure colmare la parità tra donna e uomo in ogni ambito della vita privata e pubblica consentirebbe di avere una crescita del **PIL** del 12%”. “I dati dell'**Osservatorio 4.Manager** di Federmanager e Confindustria – prosegue Melega – mostrano come le posizioni manageriali femminili sono ferme al 28% del totale e la quota si riduce al 19% se consideriamo le posizioni regolate da un contratto da dirigente. Il ruolo di Presidente del Consiglio di amministrazione è rivestito solo per il 12,2% da donne, percentuale che si abbassa all'11,9% tra gli Amministratori delegati.” “Come presidente di Federmanager a livello locale e regionale, pongo tra gli obiettivi del mio mandato la promozione dell'occupazione femminile e della parità di genere – conclude-, sostenendo la diffusione

e la conoscenza di strumenti qualificanti quali la **Certificazione della parità di genere**. Ricordo poi che Federmanager promuove, anche attraverso il proprio gruppo Minerva, **Women On Board**, percorso formativo per favorire l'ingresso delle donne nei CdA di imprese pubbliche e private.”

### **Federmanager Emilia Romagna Aerdai, iscritti e sedi**

Federmanager Emilia Romagna – Aerdai riunisce Federmanager Bologna–Ferrara–Ravenna, Federmanager Forlì–Cesena–Rimini–Repubblica di San Marino, Federmanager Modena, Federmanager Parma, Federmanager Piacenza e Federmanager Reggio Emilia. Fa parte di **Federmanager**, organizzazione costituita nel 1945 che rappresenta e tutela in Italia i **dirigenti** in servizio e in pensione delle imprese produttrici di beni e di servizi. Gli associati sono dirigenti, quadri apicali, alte professionalità, in servizio e in pensione di **piccole, medie e grandi imprese**, operano in tutti i settori dell'industria privata e a partecipazione statale, compresi gli enti pubblici economici, nonché nelle attività ausiliarie e complementari dell'industria. All'associazione dei dirigenti delle otto province, più San Marino, aderiscono **oltre 6.000 iscritti**. **Otto anche le strutture operative** – Bologna, Ferrara, Forlì, Modena, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia – alle quali gli associati possono rivolgersi per ricevere assistenza di carattere sindacale, previdenziale, legale e fiscale, oltre a politiche attive e formazione.





## CONVENZIONI



**FasiOpen**  
Fondo Aperto  
di Assistenza Sanitaria Integrativa

**FASCHIM**  
FONDO DI ASSISTENZA SANITARIA

**AMERICAN  
EXPRESS**

# 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](http://laserodontoiatrica.it) - email: [cvincenzi@laserodontoiatrica.it](mailto:cvincenzi@laserodontoiatrica.it)  
051 347356 - Bologna, Piazza di Porta Maggiore, 3

## MANAGERIALITA' FEMMINILE: al via un progetto per lo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane

*“MANAGERIALITÀ FEMMINILE. Strumenti di analisi per lo sviluppo di nuovi modelli di governance nelle imprese italiane” è un’iniziativa strategica Fondirigenti, realizzata in collaborazione con Federmanager Emilia-Romagna e Confindustria Emilia-Romagna, che ha l’obiettivo di promuovere una cultura organizzativa “women friendly”.*

La **managerialità femminile** è stata riconosciuta come un valore aggiunto in molti contesti lavorativi, ma nonostante questa maggiore consapevolezza, la percentuale di donne che ricoprono ruoli dirigenziali di alto livello rimane oggi ancora estremamente contenuta. La **nuova iniziativa strategica promossa da Fondirigenti** si pone l’obiettivo di analizzare in modo approfondito questo tema, valutandone le opportunità di sviluppo, gli elementi che ne bloccano la diffusività, rischi ed opportunità, per individuare il modello più idoneo per accrescere e far fiorire la governance al femminile, la valorizzazione e l’inclusione. La creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e maturo, dove le donne possano sviluppare capacità manageriali e crescere professionalmente, è strettamente collegato all’evoluzione di un modello di impresa che necessita di una nuova visione e di nuove competenze per comprendere e valorizzare la diversità di genere quale elemento strategico per il business. L’intento della ricerca sarà dunque quello di individuare un set di indicatori in grado di evidenziare dinamiche favorevoli o bloccanti la costruzione di un contesto aziendale women friendly e definire un modello di assessment aziendale, partendo dall’analisi di best practices europee e nazionali, per l’identificazione in azienda di aree di competenza da sviluppare, attività formative/

profili, azioni per lo sviluppo di una cultura organizzativa inclusiva sul tema del diversity management al femminile.

L’iniziativa è realizzata anche grazie al contributo di **Federmanager Emilia-Romagna, Confindustria Emilia-Romagna, Formindustria, insieme a Nomesis sas, Cis Unindustria Reggio Emilia, Forpin, Cisita Parma, Nuova Didactica, Fondazione Aldini Valeriani, Assoform Romagna, Il Sestante Romagna** in qualità di partners progettuali.

Il progetto, articolato in più fasi, prevede il coinvolgimento di **50 imprese e 60 tra dirigenti, imprenditori, donne manager, donne aspiranti e potenziali manager** che operano in imprese di diverse dimensioni, settori merceologici, filiere e diverse realtà territoriali della regione Emilia-Romagna. La ricerca si colloca nell’ambito delle iniziative strategiche promosse dal Fondo, per migliorare le professionalità dei manager su ‘temi chiave’ della gestione d’impresa.

*“La scelta di dedicare un’iniziativa specifica alla managerialità femminile risponde a un impegno da tempo portato avanti da Fondirigenti – spiega **Massimo Sabatini**, direttore generale del Fondo leader in Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti – Le donne dirigenti costituiscono in-*

*fatti uno straordinario patrimonio di competenze e di capacità, ancora pienamente da valorizzare e un potenziale acceleratore di competitività in questa fase economica così complessa. Uno studio di Fondirigenti ha dimostrato infatti che investire nella formazione delle donne dirigenti sembra fornire una spinta alla produttività delle imprese che lo fanno. Per dare ad un numero ampio di imprese l’opportunità di sfruttare questa spinta, abbiamo dedicato alla leadership al femminile uno specifico Avviso 2/2022, che ha dimostrato la crescente attenzione delle imprese su questi temi”.*

Tuttavia, secondo l’osservatorio di Fondirigenti, la **quota di donne manager** in formazione sul totale dei dirigenti, è ancora **limitata**, sebbene in leggera crescita negli ultimi anni, e resta largamente insufficiente, per effetto di un accesso ancora limitato alla formazione continua e di una ridotta presenza femminile nei ruoli chiave. *“Con questa nuova iniziativa – conclude **Sabatini** – cerchiamo perciò di saperne di più, imparando anche dalle buone prassi nazionali ed internazionali, e provando al tempo stesso a fornire al complesso del sistema produttivo del Paese, modelli di competenze manageriali e output concreti immediatamente applicabili e replicabili nel complesso del nostro sistema produttivo”.*

## FEDERMANAGER: piani formativi Fondirigenti, Emilia Romagna e Piemonte in testa

**8,5 i milioni di euro stanziati per il 1° Avviso con interventi su innovazione, sostenibilità e resilienza. Pubblicate due nuove iniziative. Le aziende possono fare richiesta fino al 13 dicembre**

*Bologna, 27 novembre 2023* – L’**Emilia Romagna** e il **Piemonte** sono risultate essere le regioni che si sono aggiudicate il maggior numero di piani di formazione approvati grazie all’iniziativa di Fondirigenti a sostegno delle imprese **Apprendere per competere** - l’Avviso n. 1/2023 - riguardante l’erogazione di piani formativi destinati ai manager su **innovazione, sostenibilità e resilienza**. Lo stanziamento complessivo di **Fondirigenti** - il fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti nato su iniziativa di Confindustria e Federmanager per favorire la diffusione della cultura manageriale nel Paese – a livello nazionale è stato di oltre **8,5 milioni** di euro, **711** i piani approvati, che consentiranno a circa **1.400** i manager di usufruire di circa **80 mila** ore di formazione su temi quali la trasformazione sostenibile e digitale, la gestione dei rischi e delle crisi, i cambiamenti organizzativi.

“Federmanager – ha dichiarato il presidente di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna **Massimo Melega** – crede fermamente nel ruolo propulsivo della formazione, non solo per i manager ma per tutti i lavoratori, in qualsiasi settore. Le opportunità offerte da Fondirigenti alle aziende del territorio per affrontare le sfide del futuro sono assolutamente da cogliere e ci complimentiamo con tutte le realtà economiche che hanno compreso il valore della formazione continua”. “Tra l’altro – prosegue Melega - sono già programmati altri due interventi finanziati da Fondirigenti, per i quali è **possibile fare**

**richiesta fino al 13 dicembre**. Riguardano l’inserimento e la crescita di giovani manager in azienda e l’upskilling e il reskilling delle competenze dei manager che operano in aziende in situazioni di difficoltà economiche e produttive.” Per entrambi gli Avvisi, la presentazione dei piani formativi dovrà avvenire esclusivamente on line, attraverso l’Area riservata delle aziende sul sito di Fondirigenti, fino alle ore 12.00 del 13 dicembre 2023. Le proposte saranno sottoposte a una Commissione di valutazione esterna nominata da Fondirigenti.

### **Inserimento e crescita di giovani manager nelle PMI**

Il primo dei due Avvisi, il 2/2023 si propone di supportare l’inserimento e la crescita di giovani manager in azienda, attraverso la loro formazione. Le statistiche segnalano infatti un ritardo del nostro Paese rispetto agli altri paesi europei con riferimento alla presenza di giovani in posizioni manageriali. I dati di Fondirigenti evidenziano peraltro che, negli ultimi anni, solo 1 impresa su 4 ha inviato in formazione dirigenti under 44, con una concentrazione marcata nelle Grandi imprese (69%), una presenza ridotta nelle Medie (25%) e una presenza minima di Piccole Imprese (6%). L’Avviso, al fine di ridurre tali spread, è rivolto alle sole PMI, a cui è dedicato uno stanziamento complessivo di **1 milione di euro**, per un contributo massimo di **12.500 euro ad azienda**, per interventi destinati al rafforzamento delle **soft skills** dei dirigenti nati dopo il 1° gennaio 1979.

### **Upskilling e reskilling delle competenze dei manager che operano in aziende in situazioni di difficoltà economiche e produttive**

Il secondo Avviso, il 3/2023, è destinato all’upskilling e al reskilling delle competenze dei manager che operano in aziende in situazioni di difficoltà economiche e produttive. I dati di Fondirigenti, relativi al triennio 2021-2023, mostrano che sono soprattutto le Grandi Imprese ad utilizzare la formazione dei dirigenti per esigenze straordinarie di riorganizzazione, ma, nel complesso, il quadro generale evidenzia un utilizzo ancora marginale della formazione continua come strumento di politica attiva per gestire fenomeni di difficoltà. Per questo motivo, l’Avviso si rivolge alle imprese aderenti o neo-aderenti a Fondirigenti, di qualunque classe dimensionale, che abbiano ottenuto, a partire dal 1° gennaio 2023 e fino al 13 novembre 2023, l’autorizzazione relativa ad una misura ordinaria o straordinaria di sostegno al reddito per i lavoratori dipendenti. L’obiettivo in questo caso riguarda il rafforzamento delle competenze manageriali, tanto “hard” quanto “soft” necessarie ai dirigenti per fronteggiare difficoltà finanziarie, operative e cambiamenti del mercato e del contesto esterno, per contribuire al riposizionamento strategico dell’impresa e favorire la business continuity. È previsto uno stanziamento complessivo di **1 milione di euro**, per un contributo massimo di **12.500 euro ad azienda**.





## Mentor4Manager, il patto di fiducia che fa bene ai manager

Si è conclusa la prima edizione del percorso di confronto e networking.

Già annunciata la seconda, che partirà a gennaio



Si è svolto il 24 novembre al Boom Knowledge Hub di Osteria Grande, provincia est di Bologna, **Here to li-**

**sten!**, l'incontro conclusivo della I edizione di Mentor4Manager, iniziativa promossa dalle manager di Federmanager Minerva Bologna - Ferrara - Ravenna in accordo con Federmanager Minerva nazionale nell'ambito del progetto pilota "Mentoring nel tempo al femminile - al fianco delle donne".

Dopo l'introduzione di **Sara Cirone**, coordinatrice di Federmanager Minerva Bologna - Ferrara - Ravenna e i saluti del presidente di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna **Massimo**

**Melega**, sono intervenuti **Everardo Minardi**, professore ordinario di sociologia presso l'Università di Teramo, sulle sfumature sociologiche del mentoring ed **Elisabetta Zanarini**, responsabile Consulenza & Management Fondazione Aldini Valeriani, sull'efficacia del mentoring in contesti aziendali.

A seguire due testimonial che hanno partecipato alla prima edizione del percorso, la mentor **Chiara Catellani**, Group Quality Director Bormioli Pharma e la mentee **Gio-**

**vanna Cardinale**, Quality Manager Società Italiana TecnoSpazzole, che hanno raccontato la loro esperienza.

A seguire, **Valentina Giorgi**, vice coordinatrice di Federmanager Minerva Bologna - Ferrara - Ravenna e farmacista titolare Farmacia Modena 55 Società Benefit, ha presentato la pubblicazione "**Linee guida per un mentoring consapevole**", guida redatta per agevolare il per-



**Figura 1.** L'incontro del 24 novembre si è svolto in presenza - collegati in video Sara Cirone ed Everardo Minardi - ma anche on line. È possibile rivederlo sul canale YouTube di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna.

corso di mentor e mentee elaborata da Sara Cirone e Valentina Giorgi con il prezioso supporto di **Roberta Gentile**, Talent Management Director and Site leader in Vertiv.

### Il progetto di mentoring

Avviato lo scorso aprile, il progetto ha visto coinvolti **14 manager** che si sono confrontati in un percorso di mentoring volto alla crescita personale e professionale.

Sette mentee - oltre a Cardinale, Simone Mulargia, Roberta Frulla,

Roberta Bini, Alessandra Todesco, Alexandra Urbanova, Andrea Boccia, - con l'obiettivo di valorizzare la propria professionalità, hanno potuto avvalersi del dialogo con altrettante mentor - oltre a Catellani, Giorgia Fantini, Malucelli Maria Paola, Cristina Quarneri, Elisabetta Zanarini, Tiziana Laffi, Anna Molinotti - manager di comprovata esperienza e competenza in importanti realtà del territorio.

*"Il percorso della durata di 6 ore, messe a disposizione pro bono", - spiega Sara Cirone, coordinatrice di Federmanager Minerva Bologna - Ferrara - Ravenna - "mette in contatto un mentor e un mentee ed è volto a supportare i manager nella consapevolezza di sé, nell'individuazione dei propri obiettivi, nella ricerca di un equilibrio tra vita privata e professionale, nel costruire una nuova leader-*

*ship e in particolare, se richiesto, entra nella capacità di gestione della gestione dei collaboratori e dei colleghi."*

Alla base del rapporto che si instaura tra mentor e mentee un reciproco **patto di fiducia** che costruisce una forte relazione di networking tra manager del territorio.

### La guida

Il manuale - un e-book digitale edito da Homeless Book - è stato

pensato con l'obiettivo di accompagnare mentor e mentee ed è **scaricabile gratuitamente** dal sito della casa editrice, su Amazon op-



**Figura 2** *Valentina Giorgi, vice coordinatrice Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna*

pure dal sito di Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna.

“*Questa guida*” – spiega Valentina Giorgi - “è il risultato di un



**Figura 3\_** *La copertina della guida*

*importante lavoro di condivisione e scambio di idee ed esperienza che donne manager hanno messo a disposizione del progetto Mentor4Manager. Consultabile in qualunque momento in maniera semplice e immediata, è un supporto concreto per accrescere il valore della managerialità a beneficio di tutto il territorio”.*

Cosa fare per prepararsi al primo incontro, definire un timing preciso e rispettarlo, decidere insieme gli obiettivi da raggiungere, come strutturare il percorso di mentoring, cosa devono fare e cosa non devono fare mentor e mentee, chiusura del percorso, diario delle attività e infine le frequently asked questions sul tema. Sono questi i punti toccati nella guida, che fornisce anche un’esaustiva premessa su cosa sia in effetti il mentoring, in particolare nell’introduzione messa a punto dal professor Minardi.

### Mentoring

Le imprese, spiega il professore, stanno rinnovando non solo le tecnologie di produzione e di distribuzione, ma anche il personale da collocare all’interno dei processi di cambiamento e di innovazione delle imprese a fronte dei nuovi mercati.

In questo contesto “cresce l’attenzione nei confronti di una formazione che non consideri l’allievo solo come un destinatario di nozioni, modelli di azione, tecniche di soluzione di problemi, ma piuttosto come un **attore consapevole e responsabile** di un insieme di **dinamiche complesse** che fanno dell’impresa, piccola o grande, un diverso protagonista di processi di crescita e di estensione di beni e servizi, ma anche di rafforzamento del **capitale umano** presente

nell’impresa.”

Il mentor attiva e rinforza la **dimensione relazionale**, interattiva con il mentee, che deve vedere l’empowerment delle sue azioni, delle funzioni organizzative a cui è adibito. Il mentee non è, quindi, un allievo, che deve imparare ciò che il maestro gli insegna, ma è un **attore protagonista** in prima persona di attività e funzioni che gli sono proprie e non sono delegabili ad altri.

Di conseguenza, nelle attività di mentoring l’attività che svolge il mentor è volta a rafforzare la identità, quindi il protagonismo del mentee, in quanto soggetto dotato e arricchito di una **responsabilità** non solo individuale, ma anche e soprattutto **sociale**.

### La prossima edizione

Le manager di Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna sono già pronte per la seconda edizione di **Mentor4Manager**. A gennaio verrà avviata la call per 5 mentee e 5 mentor. Si procederà poi al vaglio delle candidature e agli accoppiamenti mentor/mentee. In caso di richieste più numerose, verrà valutata la possibilità di creare più classi.

A marzo la partenza vera e propria con la masterclass, per poi proseguire da aprile a luglio con gli incontri – generalmente on line – tra mentor e mentee, per un totale di circa 6 ore complessive per ogni accoppiata. Seguirà a settembre un incontro di follow up e a novembre l’evento finale. La partecipazione è aperta a donne e uomini, purché iscritti a Federmanager. Le mentor sono volontarie che mettono a disposizione la loro esperienza, mentre i mentee ricevono il supporto a titolo gratuito. Info:

[segreteria@federmanagerbo.it](mailto:segreteria@federmanagerbo.it)



## ManagerTraManager, “la meta è il viaggio stesso”

Difficile trovare una definizione più azzeccata per un percorso che, dal 2019, ha saputo rinnovarsi continuamente, in (quasi) tutte le sue componenti: i partecipanti, le tematiche, i luoghi d'incontro.

A dir la verità, tutto si è evoluto - e si evolve ancora - sulla base di un principio, di un mood che la dot.ssa Chiara Volpicelli di Homus di recente ha riassunto così: *“Dobbiamo far capire lo spirito che muove Manager Tra Manager (MTM), il senso profondo... perché è il segreto del nostro successo: far capire che questa attività funziona perché i manager si spogliano dell'orgoglio e diventano persone che si migliorano in gruppo, con il supporto di una community a-giudicante. Qualcosa che non ha prezzo, perché in essa è insita l'accoglienza e l'accettazione, e quindi il piacere di stare insieme. Crescendo”*.

viato con l'obiettivo di attrarre e fidelizzare giovani manager, quadri e dirigenti, in uno spazio in cui crescere personalmente e professionalmente.

È grazie al grandissimo lavoro e alla visione del gruppo, in primis nelle persone di **Nicola Gallazzi** e di **Erik Pettinicchi**, prima ancora di **Sergio Menarini** e **Leonardo Dall'Osso**, che l'approfondimento delle **competenze manageriali**, curato da **Chiara Volpicelli** e **Lorenzo Volta** di **Homus | Consulenza e Formazione**, si rinnova periodicamente, attraverso la contaminazione delle idee provenienti dalla community stessa, che vanta ormai più di un centinaio di iscritti nei territori di Bologna, Ferrara, Ravenna, Firenze, Verona, Vicenza e Varese (queste ultime tre sedi, hanno avviato di recente la MTM

odologia che consentisse di certificare le attività svolte nelle varie tappe tramite il conferimento di **badge digitali**, la cui piattaforma è stata messa a disposizione da **Ex Machina Italia**. Inoltre, volendo mantenere uno sguardo al futuro, sono state aperte le porte ai ragazzi di **JEBO**, associazione studentesca dell'Università di Bologna, specializzata in digital marketing e servizi di consulenza.

La dinamica consolidata degli incontri online e in presenza, favorisce infatti apertura e condivisione attraverso un confronto tra pari, generando un unicum, dove si può discutere liberamente su tematiche di lavoro, senza avere doppi fini. **Nicola Gallazzi** - a questo proposito - ricorda il *leitmotiv* che funge da filo conduttore di tutta l'iniziativa: *“Quello che le scuole non insegnano”*: i partecipanti, raccontando i propri vissuti, condividono infatti casistiche aziendali che quasi mai vengono rintracciate sui testi universitari specialistici, un esplosione della realtà concreta del manager, che viene messo a disposizione della community per una rielaborazione e un problem solving estesi. Nell'arco di questi 5 anni sono state affrontate tante tematiche che caratterizzano la vita quotidiana di un manager, un lavoro certosino che ha portato la community ad ingrandirsi, fino a superare un centinaio di soci ed espandersi ad altre 5 territoriali”.



Per chi ricerca definizioni più nette, parliamo di un **percorso di competenze manageriali** organizzato dal **Gruppo Giovani** di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna, av-

viato con l'obiettivo di attrarre e fidelizzare giovani manager, quadri e dirigenti, in uno spazio in cui crescere personalmente e professionalmente. È grazie al grandissimo lavoro e alla visione del gruppo, in primis nelle persone di **Nicola Gallazzi** e di **Erik Pettinicchi**, prima ancora di **Sergio Menarini** e **Leonardo Dall'Osso**, che l'approfondimento delle **competenze manageriali**, curato da **Chiara Volpicelli** e **Lorenzo Volta** di **Homus | Consulenza e Formazione**, si rinnova periodicamente, attraverso la contaminazione delle idee provenienti dalla community stessa, che vanta ormai più di un centinaio di iscritti nei territori di Bologna, Ferrara, Ravenna, Firenze, Verona, Vicenza e Varese (queste ultime tre sedi, hanno avviato di recente la MTM

Si è quindi già a lavoro per l'**agenda 2024**: i partecipanti vengono chiamati in causa attraverso un form, dal quale poi estrapolare le



tematiche della nuova stagione. Quella che sta per concludersi - e le precedenti - hanno avuto nel menù di navigazione, argomenti *must have* come la gestione del tempo, mentoring e leadership, insieme ad altri più sfidanti, come la paura della paura, le domande potenti, il messaggio che passa: le cosiddette *soft skills* diventano più hard, “la base su cui appoggiare la tecnica”.

Un punto di vista condiviso da sempre più manager, che non si fanno problemi a ritrovarsi spesso al sabato, nelle ore del mattino oppure nell'intera giornata. La didattica prevede infatti, ad oggi, un incontro mensile online, oppure in presenza presso aziende che sposano l'iniziativa e offrono gratuitamente il loro spazio per lo svolgimento delle sessioni. Allo stesso tempo, vengono anche individuate location sulla base dei contenuti da erogare: la piscina e l'esperienza dei sub, per testare sulla propria pelle il coraggio o il “vivere alla luce della morte”, uno dei tanti esempi da poter raccontare. A questo, si aggiunge l'esperienza positiva di quest'anno di collaborazione con l'associazione **Alumni di BBS e Jebo**, per l'organizzazione della tappa dedicata al confronto intergenerazionale. In tale occasione, abbiamo aperto un confronto costruttivo, che ha portato le 5 generazioni attualmente presenti nel mondo del lavoro a riflettere sulle sinergie che possono nascere quando si sceglie di collaborare, di capirsi reciprocamente.

Quale il motivo di un engagement così diffuso? Non c'è modo migliore di partecipare e chiederlo ai soci che in questi anni hanno reso possibile la crescita e la vitalità del

nostro gruppo. Siamo convinti che l'**engagement diffuso** sia il risultato di diversi fattori chiave che si sono intersecati in modo armonico, come la trasparenza, la solidarietà e la collaborazione, che sono al centro delle relazioni che si sono sviluppate nel corso degli anni. Questi

al tessuto della nostra comunità. Siamo grati per il loro impegno e non vediamo l'ora di continuare questo viaggio insieme, costruendo un futuro ancor più coinvolgente e prospero.

Come anticipato, il percorso 2024 è



valori sono stati non solo dichiarati, ma anche vissuti dai soci, che hanno dimostrato un impegno costante nel promuovere un ambiente inclusivo e stimolante.

Chiedere ai soci di condividere le loro esperienze e motivazioni dirette è un passo ulteriore verso la comprensione di questa cultura di engagement così diffusa. Ognuno ha una storia unica da raccontare, contribuendo in modo significativo

già in fase di definizione ed è aperto a tutti i soci che vogliono crescere e condividere le proprie esperienze per imparare ciò che nelle scuole non viene insegnato.

Un sincero ringraziamento a chiusura di questo 2023 va alla community di manager e dirigenti che si è creata in questi anni e ai partner che hanno creduto in questo percorso e dato il loro sostegno.

## IDROGENO:

### scenari attuali, prospettive di sviluppo tecnologico e di utilizzo (prima parte)



**PREMESSA**  
Le fonti di energia rinnovabile sono spesso intermittenti

Le fonti rinnovabili sono considerate "intermittenti", cioè **non sono in grado di produrre energia in ogni momento**. Alcuni giorni possono essere più ventosi di altri, il sole non splende di notte o nelle giornate nuvolose e possono verificarsi periodi di siccità. Inoltre, possono verificarsi altri eventi meteorologici imprevedibili che disturbano le tecnologie energetiche pulite.

#### Necessità di stoccaggio dell'energia

A causa della natura intermittente di molte fonti energetiche pulite, è necessario un **sistema di stoccaggio dell'energia**. Le tecnologie di stoccaggio sono disponibili, ma possono essere costose, soprattutto per gli impianti di energia rinnovabile su larga scala. Vale la pena notare che la capacità di stoccaggio dell'energia sta crescendo con il progredire della tecnologia e le batterie stanno diventando sempre più accessibili con il passare del tempo.

#### Utilizzare l'energia eolica per produrre idrogeno

L'energia eolica è particolarmente economica nei luoghi ventosi. Il problema consiste nella variabilità della generazione eolica – interru-

zioni, fluttuazioni, picchi – che non ne consente un pieno sfruttamento da parte delle utenze (spesso distanti dal luogo di generazione) e, soprattutto, che rischia di destabilizzare la rete elettrica destinata a trasmettere l'energia. Tuttavia, la generazione di elettricità in regioni remote può avere senso se viene utilizzata direttamente per la produzione di altri tipi di energia, ad esempio i cosiddetti **e-carburanti** e, per l'appunto, **l'idrogeno**.

Per quanto riguarda i primi, si tratta di **carburanti sintetici**, che in futuro ci si aspetta sostituiscano i prodotti petroliferi come la paraffina, il gasolio e la benzina e speciali materiali di base per l'industria chimica. I carburanti sintetici sono **prodotti per elettrolisi** a partire da elettricità, acqua, CO<sub>2</sub> e azoto dall'aria. Possono poi essere trasportati in autocisterne, condutture o treni. Analogamente, mediante **elettrolisi** può essere prodotto l'**idrogeno**, che ha la medesima capacità di trasporto sulle lunghe distanze, seppure necessitando di maggiore cautela ai fini della sicurezza. Grande attenzione va posta sia alla gestione dell'acqua necessaria – nonostante tale "materia prima", come vedremo, viene utilizzata solo per il 4% dell'idrogeno prodotto attualmente nel mondo – da sottoporre a elettrolisi, che alla sicurezza degli stoccaggi e del trasporto dell'idrogeno prodotto (a temperature basse e pressioni molto elevate).

#### L'enorme peso dell'energia non elettrica

Per avere un'idea di quale potrà essere il **ruolo dell'idrogeno nella decarbonizzazione** delle società industriali è opportuno esaminare un quadro aggiornato delle fonti di energia primaria e delle forme di consumo energetico che oggi sostengono, più o meno adeguatamente, la vita della popolazione umana. È poi da tener presente che, contrariamente alle aspettative di molti, questo quadro non potrà cambiare sostanzialmente nei prossimi decenni. Negli ultimi due secoli, infatti, le **diverse tecnologie energetiche** si sono succedute ad intervalli molto lunghi (il tempo affinché il rispettivo tasso di penetrazione passi dal 10% al 90% del suo valore massimo va dagli 80 ai 100 anni). Questa lunga "inerzia", inerente all'**evoluzione delle grandi infrastrutture energetiche**, è la evidente conseguenza dei lunghi tempi richiesti dall'iter decisionale, dalla costruzione degli impianti e della sempre crescente "vita utile" prevista per gli impianti di nuova progettazione (essa supererà anche i 60 anni per i nuovi impianti nucleari di III generazione).

Ingenti quantità di denaro sono state spese in ricerca e sviluppo di **tecnologie low-carbon** e regolamentazione climatica (carbon tax e mercato delle emissioni di carbonio), ma i risultati sono rimasti scarsi, con **le fonti fossili passate tra il 1991 e il 2018 dal 91% all'89% del mix energetico globale**. In particolare, **l'energia elettrica**, che da molti viene ritenuta agevolmente "de-carbonizzabile", ed

estensibile fino a coprire una gran parte dei consumi finali, in realtà, a livello mondiale **presenta tendenze molto preoccupanti**.

Oggi nel mondo sono operanti 2000 GWe di centrali elettriche alimentate a carbone (mille volte il nostro più grande impianto a carbone, il Torvaldaliga Nord, a Civitavecchia). Una gran parte di esse è stata costruita nei grandi paesi in via di sviluppo, come Cina e India, ed ha oggi una vita media di soli 14 anni, ed ha quindi una vita utile di altri 30 o 40 anni. **Il carbone, quindi, produce oggi nel mondo il 37% dell'energia elettrica**, emettendo ben 10 miliardi di tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno.

Le **emissioni fino a fine vita delle sole centrali a carbone oggi esistenti**, quindi, superano già il "budget" ammissibile per non superare i 2 °C di aumento di temperatura ri-

spetto ai tempi preindustriali (che, secondo le valutazioni del Panel Intergovernativo sui Cambiamenti Climatici, IPCC, comporterebbero rischi inammissibili per il clima).

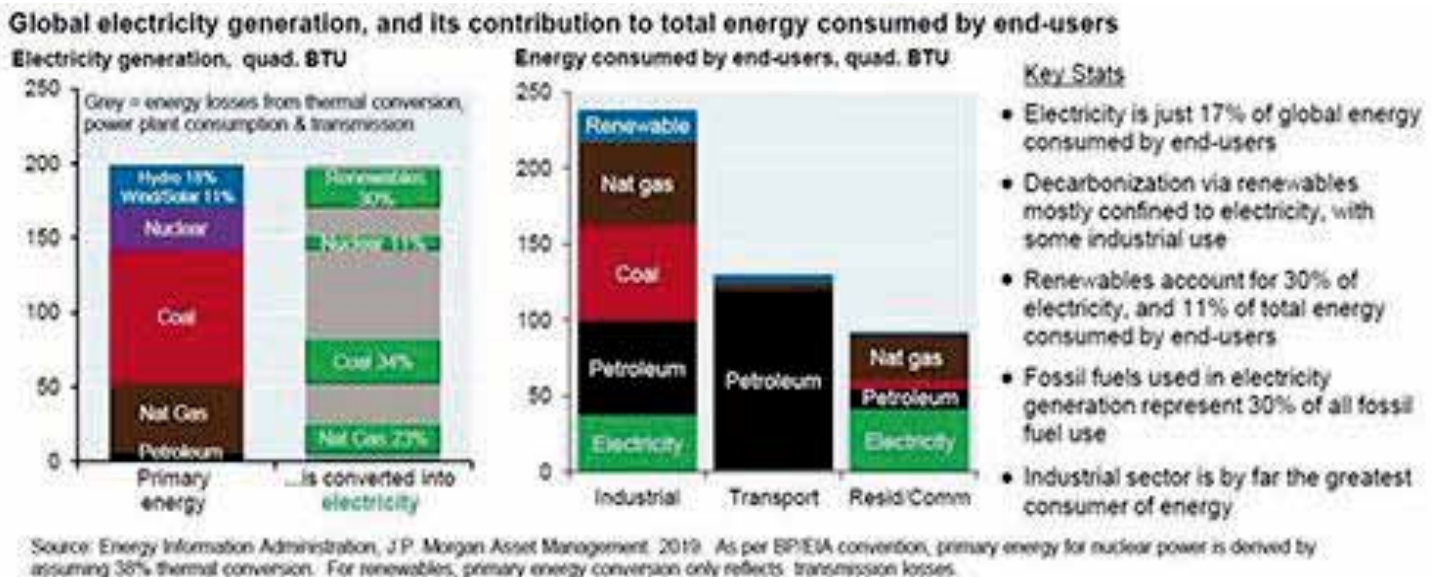
Le **nuove fonti rinnovabili**, in particolare **eolica e solare**, possono essere utili nella decarbonizzazione del settore elettrico, ma con la fondamentale problematica della necessità di accumulo per compensare la loro non programmabilità. Esse inoltre, necessitano di spazi da cercare senza consumare eccessive quantità di territorio e di materie prime. Comunque, esse producono solo energia elettrica, ma **il settore elettrico pesa soltanto per il 17% sul totale dei consumi energetici mondiali**.

Dalla figura 1 (qui sotto) risulta anche che **le fonti rinnovabili in totale forniscono il 29% dell'energia elettrica**, di cui il 18% da

idroelettrico, e **soltanto l'11% da sole e vento**. Sole e vento, quindi, rappresentano oggi l'11% del 17%, cioè **meno del 2% dell'energia primaria utilizzata dall'Umanità**.

Ma negli ultimi vent'anni i paesi "politicamente corretti" (tra cui l'Italia) hanno investito oltre un trilione di dollari in queste nuove fonti rinnovabili (sole e vento): se non inquadrata in un sistema più ampio di soluzioni tra loro coordinate rischia di trasformarsi in una delle peggiori "misallocation" di investimenti nella storia delle civiltà industriali. E, di fatto, non appare realistico puntare prevalentemente su queste fonti per decarbonizzare entro il 2050 tutta l'energia utilizzata dall'Umanità, indicata nei tre istogrammi di destra della Figura 1.

E qui risiede il problema maggiore, quello dei cosiddetti **settori hard-**



**Figura 1 - Generazione elettrica totale ed il suo contributo all'energia totale consumata dagli utenti finali.**

Quanto è grande un quadrilione di BTU (1015 BTU)? È circa uguale alla quantità di energia di 45 milioni di tonnellate di carbone, o di 1 trilione di piedi cubi di gas naturale, o di 170 milioni di barili di petrolio greggio. In termini di elettricità, il contenuto energetico di 1 quad è pari a circa 293 terawattora o 33 gigawatt-anno. Tuttavia, una tipica centrale elettrica a turbina a vapore che brucia combustibili fossili è in grado di catturare solo circa un terzo dell'energia nel carburante, quindi 1 quad di carburante produce effettivamente circa 11 gigawatt-anno di elettricità.



**to-abate** (“difficili da abbattere”, in termini di carbonio). **Industria e trasporti su tutti.** Attualmente, non esistono alternative su larga scala per sostituire il petrolio nella mobilità. E il potente sviluppo economico dei paesi emergenti, sempre con Cina e India in testa, spinge in alto la domanda dei **“4 pilastri delle società moderne”**: **cemento, acciaio, plastica, ammoniaca.** Occorre quindi rivolgersi a **fonti «carbon free»** in grado di fornire non solo elettricità, ma anche e soprattutto calore, a bassa ed alta temperatura. **L'idrogeno, prodotto anche con queste fonti, potrebbe allora sostituire gradualmente le fonti fossili anche nei settori hard-to-abate.**

## TECNOLOGIA

### Produzione di idrogeno

Sulla Terra, l'idrogeno si trova nell'acqua e in tutti i composti organici, ma è praticamente non presente allo stato libero e deve quindi essere prodotto con svariate tecnologie. L'idrogeno prodotto nel 2019 dall'industria mondiale è ammontato a circa 115 milioni di tonnellate (3800 TWh di contenuto energetico) e proveniva:

- per il 48 % circa dal metano (processo Steam Reforming);
- per il 30% da altri idrocarburi;
- per il 18% dal carbone (tramite gassificazione);
- solo per circa il 4% da elettrolisi dell'acqua.

La produzione attuale comporta notevoli emissioni di gas serra (con il processo Steam Reforming, a 1 kg di idrogeno corrispondono 8 - 9 kg di CO<sub>2</sub>).

### Usi dell'idrogeno

Dai dati IRENA (International Renewable Energy Agency):

- il 39% dell'idrogeno viene oggi usato nelle raffinerie;
- il 27% nella fabbricazione di ammoniaca;
- il 10% per produrre metanolo;
- il 4% in siderurgia;
- il resto in vari processi industriali.

Per quanto riguarda gli scenari futuri, IRENA ha riportato le proprie stime per il 2050, mettendole a confronto con quelle di Hydrogen Council. IRENA ha valutato in 14 exajoule (1 EJ = 10<sup>18</sup> J) la produzione di idrogeno nel 2019, prospettando poco più di un raddoppio nei consumi al **2050**; Hydrogen Council ha stimato invece un **aumento di oltre 5,5 volte.**

### La «tavolozza» dell'idrogeno

- **Nero**, per «reforming» dal carbone;
- **Grigio**, per «reforming» dal metano;
- **Blu**, per «reforming» con cattura e stoccaggio della CO<sub>2</sub>;
- **Verde**, da elettrolisi con fonti rinnovabili;
- **Viola**, da elettrolisi con fonte nucleare;
- **Turchese**, tramite pirolisi del metano, producendo non CO<sub>2</sub>, ma «nerofumo».

### I costi per la produzione dell'idrogeno “nero” e “verde”

Dal lavoro di Alessandro Clerici “È ancora lunga la via dell'idrogeno”, sull'Astrolabio, si hanno i dati di seguito riportati. Il **costo attuale dell'idrogeno nero**, valutato nel punto di produzione, e quindi senza il trasporto, è

stimato nell'intervallo di **1,25 - 2,5 dollari/kg di H<sub>2</sub>**. Con l'elettrolisi, come da Hydrogen Europe, si ottiene che con:

- un CAPEX (Capital Expenditures) dell'impianto di circa 1200 euro/kW;
- costi di O&M (Operation and Maintenance) annuali pari al 2% del CAPEX;
- un costo di produzione di energia elettrica rinnovabile pari a 60 euro/MWh con un load factor di 2000 ore/anno (riferiti al Nord della Germania)

**il costo dell'idrogeno al sito di produzione**, con un “discount rate” dell'8%, sarebbe di **7,8 euro/kg**, con un'efficienza del 57% (58 kWh per 1 kg di H<sub>2</sub>, che può produrre 33 kWh). I contributi al costo del kWh verrebbero per il 45% dal CAPEX, per il 45% dall'energia elettrica e per il 10% da O&M.

### Produzione di idrogeno per via termochimica

L'acqua può essere decomposta mediante somministrazione di calore ad alta temperatura, dell'ordine di 3000 °C (**pirolisi**). Questo comporterebbe però gravi limiti riguardo alla scelta dei materiali. Un'alternativa allora è quella di utilizzare un **appropriato ciclo termochimico** per ottenere la scissione dell'acqua, convertendo quindi il calore fornito in energia chimica.

Il Dipartimento dell'Energia USA, con studi commissionati negli anni '70 alla General Atomics, ai Sandia National Laboratories, e all'Università del Kentucky, identificò ben 115 processi possibili. Di

questi, solo due furono considerati di interesse: l'UT3 basato sul ciclo Ca-Br-Fe, e l'I-S (Iodio-Zolfo). I maggiori rendimenti (fino al 52%) e la natura delle reazioni chimiche coinvolte (tutte allo stato fluido, al contrario dell'UT3) fecero preferire quest'ultimo.

### Dal Regno Unito, un esempio per lo EGD e il PNIEC

Un ottimo modello di riferimento per una più realistica formulazione dello *European Green Deal* (EGD) e del Programma Nazionale Integrato Energia e Clima (PNIEC) potrebbe essere un documento dal titolo *“Achieving Net Zero: The role of Nuclear Energy in Decarbonisation”*, redatto dal *Nuclear Innovation and Research Advisory Board* (NIRAB) per conto del *Department for Business, Energy and Industrial Strategy* (BEIS) del governo inglese. Esso afferma:

*“Nuclear, as well as being a source of cost competitive electricity, can contribute to the production of heat*

*and hydrogen to decarbonise other energy vectors.”. “Planning a future net zero energy system without significant nuclear energy would be an extremely high risk.”*

### Le prospettive per il futuro nucleare del Regno Unito

Uno studio, commissionato dall'*UK's National Nuclear Laboratory* (NNL), analizza quattro scenari energetici da raggiungere entro il 2050 nel Regno Unito, con crescenti livelli di contributo da parte dell'energia nucleare. Questi sono:

- Scenario limitato dalla politica a un livello massimo di 14 GWe di dispiegamento nucleare;
- Scenario base (come quello da poco annunciato dal Primo Ministro: almeno 24 GWe);
- Scenario di maggiore ottimismo, con costi nucleari inferiori e un programma più “aggressivo” per l'introduzione sul mercato di tecnologie nucleari avanzate;

- Scenario di maggiore ambizione nucleare, con nuove tecnologie per la produzione di idrogeno e combustibile sintetico a basso costo.

Nell'ultimo scenario, in particolare, vi sono due progetti altamente promettenti, basati su **Gigafactory** volte alla produzione:

- di **idrogeno a basso costo e a ridotto impatto ambientale**;
- di **carburante sintetico liquido (o syngas)**, per applicazioni “drop-in” nel settore dell'aviazione o di altri mezzi di trasporto, senza emissioni nette di carbonio.

Fonte: Agostino Mathis  
Contributo del professor Mathis, esperto di "Metodologie per l'analisi di sicurezza ed il controllo degli impianti nucleari" al libro, curato da Sergio Bartalucci per i tipi di 21mo Secolo, che raccoglie gli scritti di numerosi autori sugli scenari attuali e le prospettive di sviluppo tecnologico e di utilizzo dell'idrogeno.

## Servizio di Consulenza Avanzata

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



Profilo



Portafoglio



Proposta



Percorso



**BANCA DI IMOLA** S.p.A.



**La Cassa di Ravenna** S.p.A.  
Privata e indipendente dal 1840

Gruppo Bancario  La Cassa di Ravenna  
Gruppo Autonomo di Banche Locali



# I NOSTRI UFFICI

## SEDE DI BOLOGNA

VIA MERIGHI 1/3 VILLANOVA DI  
CASTENASO (BO)  
TEL. 051 0189900 -  
SEGRETERIA@FEDERMANAGERBO.IT

**ORARI DI APERTURA:**  
LUN-VEN 8.30 -13.00  
E 14.00 - 17.30

**A TUTTE LE SEDI SI  
ACCEDE SOLO PREVIO  
APPUNTAMENTO**

## SEDE DI FERRARA

VIA DEGLI ARMARI 8 FERRARA  
tel. 051 0189920  
maddalena.manfrini@federmanagerbo.it  
segreteria@federmanagerbo.it

**ORARI DI APERTURA:** LUN-VEN 11.30- 13.30  
MART. 14.30-16.30

## SEDE DI RAVENNA

VIA DI ROMA 102 RAVENNA  
tel. 051 0189913 - maddalena.manfrini@federmanagerbo.it

**ORARI DI APERTURA DICEMBRE/GENNAIO:**  
Lunedì 11/12/23 ore 16.00 - 17.30; Lunedì 15/01/24 Ore 16.00 -  
17.30 e Lunedì 29/01/24 ore 16 alle ore 17.30.

## UFFICI DI RAVENNA GIORNI E ORARI DI APERTURA

Ricordiamo che, per cessazione dell'attività lavorativa, la collega Susanna Orioli non è più operativa dal 1° dicembre 2023 presso la sede di Ravenna. Non vi è interruzione del servizio di assistenza sanitaria integrativa Fasi e Assidai per gli Associati, che potranno continuare a rivolgere le loro richieste di rimborso alle referenti: **Maddalena Manfrini** [maddalena.manfrini@federmanagerbo.it](mailto:maddalena.manfrini@federmanagerbo.it) e

**Ilaria Sibani** [ilaria.sibani@federmanagerbo.it](mailto:ilaria.sibani@federmanagerbo.it).

Dal 1 dicembre le pratiche IWS della sede di Ravenna saranno ricevute su appuntamento per la consegna dei documenti nelle seguenti giornate: **Lunedì 11/12- Lunedì 15/01 e Lunedì 29/01, dalle ore 16 alle ore 17,30.**

Le pratiche possono comunque essere inviate via mail agli indirizzi sopra riportati anche al di fuori degli orari e dei giorni di apertura della sede di Ravenna.

Confidando di continuare a garantire i nostri servizi con la consueta efficienza anche per il prossimo futuro, restiamo a disposizione per informazioni e dettagli.





