

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

- **Speciale Passante autostradale del nodo di Bologna**
- **4.Manager: una leva di sviluppo per imprese e manager**
- **Industria 4.0: La rete vi analizza...come funziona l'analisi dei testi sulla rete**
- **Ferrara: Modelli Organizzativi aziendali 231 e attività con le scuole**
- **Ravenna: Camminare a Ravenna con la Divina Commedia**

# QUOTE 2021

- DIRIGENTI IN SERVIZIO 240
- EX DIRIGENTI IN OCCUPATI 240
- EX DIRIGENTI IN ATTIVITA' 240
- DIRIGENTI IN PENSIONE 130
- DIRIGENTI IN PENSIONE CHE LAVORANO 240
  - QUADRI APICALI 150
  - QUADRI SUPERIORI 180
  - VEDOVE/ I 78

## MODALITA' DI PAGAMENTO

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



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

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

## **DATI RELATIVI AL DEBITORE**

Cognome e nome \_\_\_\_\_

Indirizzo \_\_\_\_\_ Cap \_\_\_\_\_ Località \_\_\_\_\_ Prov. \_\_\_\_\_

### Conto corrente di addebito (IBAN)

\_\_\_\_\_

## Denominazione Banca

Codice identificativo debitore (codice fiscale) \_\_\_\_\_

## **DATI RELATIVI AL CREDITORE**

SINDACATO DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI FEDERMANAGER BOLOGNA-FERRARA-RAVENNA

CODICE IDENTIFICATIVO DEL CREDITORE IT720010000080063450375

VIA MERIGHI 1/3

40055 CASTENASO BO

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

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

Cognome e nome del sottoscrittore \_\_\_\_\_

Codice identificativo debitore (codice fiscale) \_\_\_\_\_

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

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

**Firma del Debitore** \_\_\_\_\_

# s o m m a r i o

## I nostri numeri

### PRESIDENZA

ANDREA MOLZA - Tel 051/0189909  
E-mail: [presidente@federmanagerbo.it](mailto:presidente@federmanagerbo.it)  
Riceve su appuntamento

### CONSULENZA SINDACALE

SERGIO MENARINI - Tel. 051/0189905  
E-mail: [sergio.menarini@federmanagerbo.it](mailto:sergio.menarini@federmanagerbo.it)  
Riceve su appuntamento  
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902  
E-mail: [manuel.castagna@federmanagerbo.it](mailto:manuel.castagna@federmanagerbo.it)  
Riceve su appuntamento

### CONSULENZA PREVIDENZIALE

CARLA GANDOLFI - Tel 051/0189906  
E-mail: [carla.gandolfi@federmanagerbo.it](mailto:carla.gandolfi@federmanagerbo.it)  
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904  
E-mail: [gaia.monti@federmanagerbo.it](mailto:gaia.monti@federmanagerbo.it)  
MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902  
E-mail: [manuel.castagna@federmanagerbo.it](mailto:manuel.castagna@federmanagerbo.it)  
Ricevono su appuntamento

### FASI - ASSIDAI (su appuntamento)

MANUEL CASTAGNA - Tel. 051/0189902  
E-mail: [manuel.castagna@federmanagerbo.it](mailto:manuel.castagna@federmanagerbo.it)  
GAIA MONTI - Tel. 051/0189904  
E-mail: [gaia.monti@federmanagerbo.it](mailto:gaia.monti@federmanagerbo.it)  
SUSANNA ORIOLI - tel. 051/0189913  
E-mail: [ravenna@federmanager.it](mailto:ravenna@federmanager.it)  
riceve presso la sede di Ravenna  
MADDALENA MANFRINI - tel. 051/0189920  
E-mail: [maddalena.manfrini@federmanagerbo.it](mailto:maddalena.manfrini@federmanagerbo.it)  
riceve presso la sede di Ferrara

### SEGRETERIA DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE

SARA TIRELLI - Tel. 051/0189909  
E-mail: [sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it)

### ISCRIZIONI E AMMINISTRAZIONE

PAOLA FASOLI - Tel. 051/0189901  
E-mail: [paola.fasoli@federmanagerbo.it](mailto:paola.fasoli@federmanagerbo.it)

### CENTRALINO E ACCOGLIENZA

ILARIA SIBANI - Tel. 051/0189900  
E-mail: [segreteria@federmanagerbo.it](mailto:segreteria@federmanagerbo.it)

Periodico di Federmanager  
Sindacato Dirigenti Azienda Industriali  
per la Provincia di Bologna  
Iscritto al ROC al numero 5294

### Direzione, Redazione e Amministrazione:

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

**Direttore responsabile:** ANDREA MOLZA

### Comitato di redazione:

Fausto Gabusi, Eliana Grossi (Direttore editoriale), Umberto Tarozzi, Umberto Leone, Sara Tirelli

### Segreteria di Redazione:

SARA TIRELLI  
E-mail: [sara.tirelli@federmanagerbo.it](mailto:sara.tirelli@federmanagerbo.it)

### Impaginazione e Stampa

Tipografia Imerio - Via Imerio, 22/c  
Tel. 051.241452 - Fax. 051.246268  
E-mail: [tipografiaimerio@tin.it](mailto:tipografiaimerio@tin.it)

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

*Numeri chiuso in tipografia in data: 09/12/2020*

*tiratura: 3600 copie*

- |    |  |
|----|--|
| 5  | EDITORIALE   |
| 7  | ATTUALITA'<br>L'asimmetria degli effetti   |
| 8  | IL PUNTO<br>Immaginare un capitalismo sostenibile  |
| 9  | SPECIALE INSERTO SUL PASSANTE AUTOSTRADALE DEL NODO DI BOLOGNA<br>A cura della Commissione Sostenibilità e Infrastrutture per Ambiente, Territorio ed Energia                                    |
| 13 | ECONOMICS<br>E' la prima volta per tutti: cogliere l'opportunità dalla crisi per re-inventare il futuro  |
| 15 | SPECIALE INSERTO WELFARE24 ASSIDAI   |
| 19 | 4.MANAGER<br>Una leva di sviluppo per imprese e manager  |
| 24 | INDUSTRIA 4.0<br>La Rete vi analizza...come funziona l'analisi dei testi sulla rete  |
| 27 | FERRARA<br>Modelli organizzativi aziendali 231, tutele per imprese e manager   |
| 28 | FERRARA<br>Federmanager investe sui giovani: avviato protocollo di intesa con l'ufficio scolastico della provincia   |
| 29 | RAVENNA<br>Camminare a Ravenna con la Divina Commedia  |
| 31 | SOSTENIBILITA' E INFRASTRUTTURE PER AMBIENTE, TERRITORIO, ENERGIA<br>Mobilità elettrica: sfide tecnologiche e infrastrutturali legate allo sviluppo della mobilità elettrica di oggi e di domani |



## In Copertina

### “Girolamo Savonarola, Ferrara”

Il monumento a Girolamo Savonarola si trova nel centro di Ferrara, nella piazza che porta il suo nome, lungo il Corso Martiri della Libertà. La statua, opera dello scultore Stefano Galletti (Cento, 1832 - Roma 1905), è delimitata dal Castello Estense, dal loggiato del Palazzo Municipale e dalla Via Coperta. Rappresenta il frate nel suo tipico atteggiamento di travolgente predicatore ed è il simbolo della Città di Ferrara e degli Studenti della sua importante Università, una delle più antiche al mondo.

Foto di Pier Giuseppe Montevercchi



POLIAMBULATORI PRIVATI  
CENTRI KINESI FISIOTERAPICI DI GIORNO

DI GIORNO

EXCELLENCE REHABILITATION MEDICAL CENTRE  
ORTHOPEDIC AND SPORTS REHABILITATION

BOLOGNA - ROMA - LAMEZIA TERME

## SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE

Convenzioni DIRETTE / INDIRETTE:

A.C.A.I. - Aci - Acli - Aereoporto di Bologna - AGA International - Aliberf-Sitab - A.L.I.CE - Anaci - Ancos Confartigianato - A.n.u.p.s.a.  
APE Bologna - Arco Consumatori - ASSIRETE/Uni.C.A. - Associazione Nazionale Carabinieri in congedo Bologna

Associazione Istituto Carlo Tincani - Blue Assistance - Bologna Rugby 1928 - Campa - CAMST - Casagit servizi Confcommercio - C.A.S.P.I.E.

Circolo HERA - CGIL - CISL - Cliniservice - CNA - Confcommercio/Più Shopping - Confesercenti - Cooperativa Edificatrice Ansaldi

CRAL C.R.I. - CRAL INPS - CRAL R.E.R. - C.S.A. Intesa - Cubs - Day Medical - DKV Salute - Elvia Assistance - Europe Assistance

F.A.B.I. Fasdac Fasi - Fasi All - Fasiopen - Fials - Filo Diretto - Fimiv - Fivac - Fisde - Fisde Edison - Golf Club Bologna - HELP Card

INPDAPoltre - Interpartner Assistance- LIONS Club - LLOYD Adriatico - Mapfre Warranty - Medic4all Italia

Ministero di Grazia e Giustizia - Mondial Assistance - Mutua Nuova Sanità - My Assistance - New Med - Ordine Geologi, Ingegneri, Veterinari

P.A.S. - Previmedical - Prime - Quas - Rotary Club - Sanicard - Sara Assicurazioni - Sci Club Bologna - Silp-CGIL - Saint Selecard

SIULP Bologna - CTB Circolo Tennis Bologna - Tennis Club Aeroporto Bologna - Tutto Bianco A.S.D.

UIL - UILT Unione Italiana Libero Teatro - UniSalute - U.n.u.c.i. - Uppi - Waitaly - Welcome Association Italy

CONVENZIONE DIRETTA  
FASI

### RIABILITAZIONE ARTICOLARE E DEL RACHIDE

#### RIABILITAZIONE PRE-POST CHIRURGIA E CONSERVATIVA

Recupero delle paralisi dell'arto superiore e inferiore e trattamento delle pseudo-artrosi dell'arto superiore e inferiore, delle lesioni della cuffia dei rotatori, delle lussazioni recidivanti, delle periartrite calcifiche della spalla, della traumatologia della spalla, del gomito, del polso, della mano, del rachide, dell'anca, del ginocchio, della tibia-tarsica e del piede. Trattamento della patologia reumatica infiammatoria e nervosa, tendinea ed articolare, delle entesopatie, sindromi canalicolari, Dupuytren e lesioni tendinee.

### FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE

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

Onde d'Urto Focali, Laser Neodimio/YAG, Laser Co2, Tecarterapia, 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, Manipolazioni Vertebrali ed Articolari Manu Medica, R.P.G. Rieducazione posturale globale, Mézières, Osteopatia, Ginnastica Propriocettiva e Respiratoria, Test Stabilometrico, Pancafita, Terapia manuale.

Terapie Fisiche e Riabilitative Domiciliari



CENTRO D'ECCELLENZA PER LA TERAPIA CON ONDE D'URTO FOCALI  
[www.sitod.it](http://www.sitod.it)

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



### RITORNO ALLA GUIDA IN SICUREZZA - VIENNA TEST

IL CENTRO KINESI FISIOTERAPICO DI GIORNO DI BOLOGNA IN COLLABORAZIONE CON IL CENTRO STUDI PER LA RICERCA SUL COMA RITORNO ALLA GUIDA IN SICUREZZA IN ESITI GRAVI CEREBROLESIONI MEDIANTE VALUTAZIONE NEUROPSICOLOGICA E VIENNA TEST



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

Poliambulatori Priavati **GKF** 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 68803784 - 00161 Roma  
Via Giuseppe Garibaldi, 49 - Tel. 0968 25089 - 88046 Lamazia Terme

[a.digiorno@ckf-digiorno.com](mailto:a.digiorno@ckf-digiorno.com) [direzionesanitaria@ckf-digiorno.com](mailto:direzionesanitaria@ckf-digiorno.com)  
[bologna@ckf-digiorno.com](mailto:bologna@ckf-digiorno.com) [roma@ckf-digiorno.com](mailto>roma@ckf-digiorno.com) [lamezia@ckf-digiorno.com">lamezia@ckf-digiorno.com](mailto)  
[segreteria@ckf-digiorno.com](mailto:segreteria@ckf-digiorno.com) [pec@pec.ckf-digiorno.com">pec@pec.ckf-digiorno.com](mailto)

Lucio Maria Manuelli Direttore Sanitario

[www.ckf-digiorno.com](http://www.ckf-digiorno.com)

Alfonso Di Giorno Direttore Generale



Cari amici, ci siamo lasciati a settembre con una riflessione sulla pandemia e su una sua probabile recrudescenza. Oggi, sfortunatamente, vediamo confermata questa previsione.

Ma oggi e per il futuro vorrei focalizzare l'attenzione solo sugli aspetti positivi. Ora più consapevoli, più organizzati e "resilienti", dobbiamo senza indugio cominciare riflettere su cosa abbiamo imparato e agire quel cambiamento che ci deve rendere maggiormente efficaci e, in una parola, migliori. Questa riflessione sarà declinabile per ognuno di voi in maniera diversa; io vorrei provare a tracciarla nelle righe che seguono per la nostra associazione e per il triennio appena partito.

I concetti su cui cercherò insieme a voi di sviluppare l'azione sono: Sostenibilità, Tecnologia, Formazione, Partecipazione, Credibilità e Coerenza.

Provo a declinarli:

la **Sostenibilità** dovrà essere, a mio modo di vedere, il collante di ogni nostra azione, il faro che ci fa allargare l'orizzonte al futuro dell'uomo nella sua vita, nelle imprese che gestisce, nel lavoro che crea. L'impatto che questo concetto genera all'interno e all'esterno

di comunità e paesi deve essere indissolubilmente legato a un concetto di democrazia senza compromessi, che limiti la libertà di ciascuno quando questa lede la libertà dell'altro. Il collante non saranno soltanto le norme, ma la cultura e la consapevolezza che ogni azione crea una retroazione che deve essere considerata.

**Tecnologia:** molta e in molteplici forme, affidabile, ma solo quanto serve e dove serve, senza viverla come sostitutiva alla relazione umana e al rapporto emotivo che il guardarsi da vicino ci trasmette. Non siamo, né vogliamo essere, dei robot, ma esseri che vivono di sentimenti e emozioni.

La **Formazione** dedicata al nuovo contesto in cui ci troveremo a muoverci, fatta da persone che si stanno impegnando a studiarlo e che ci aiuteranno a comprenderlo e ad adattarci ad esso a un costo adeguato e ragionevole ad una dimensione associativa come la nostra: dobbiamo investire sul nostro futuro senza rischiare di ipotecarlo. Qui l'agancio ad un altro concetto a me molto caro che si trova spesso in letture antiche, ma sempre attuali. L'uomo non si deve formare per perseguire l'ingiusto profitto che inevitabilmente penalizza altri, ma per perseguire quello che la sua preparazione e il suo impegno gli riconosceranno.

**Partecipazione:** oggi, per Federmanager, partecipazione non significa solo vivere e condividere esperienze all'interno del mondo associativo, ma significa confrontarsi con le altre associazio-

ni, le istituzioni locali, la politica, per contribuire con il nostro punto di vista a migliorare le aziende, le famiglie, i cittadini e tutto ciò che gira intorno a noi; per ascoltare il punto di vista degli altri, riportare il tutto al nostro interno e fare sintesi consapevoli e auspicabilmente migliorative.

Infine la **Credibilità**, concetto complesso, che insieme a quello di Sostenibilità, non si racconta, ma si conquista e si vive avendo costantemente nel nostro agire la consapevolezza che quello che stiamo portando avanti è in linea con quanto chi ci conosce si aspetta da noi.

Agire con **Coerenza** rafforza la fiducia negli associati e li porta a vedere nella nostra realtà un punto di ascolto dei loro problemi.

Vorrei credere che queste mie riflessioni natalizie trovino un chiaro riscontro in quella che oggi sembra la più bassa percentuale di morosità associativa, morosità che a me suona come mancanza di solidarietà che si trova in chi si associa per avere un servizio di qualità a poco prezzo e, una volta ottenuto, esce dall'associazione senza capire che "**associazionismo**" è soprattutto una **Sostenibile Solidarietà**.

La convinzione che le ineludibili disgrazie abbiano sempre come risvolto positivo la crescita dell'umanità è il sincero augurio che mi sento di fare a Voi e ai vostri Cari in questo momento di difficoltà. Sperando di vederci presto dal vivo...

## PRESENTAZIONE INSERTO SUL PASSANTE AUTOSTRADALE DEL NODO DI BOLOGNA

a cura di **Roberto Pettinari**, Coordinatore Commissione **SIATE** (Sostenibilità e Infrastrutture per l'Ambiente, il Territorio e l'Energia).

La commissione **SIATE**, che sono onorato di coordinare, rappresenta un'evoluzione esortativa della precedente ATE (acronimo degli ultimi tre sostanziali), voluta per ufficializzare il nostro impegno per un futuro più accogliente, sano e inclusivo, attraverso un concreto approccio Sostenibile. Con questo spirito, abbiamo dedicato il nostro primo lavoro di analisi alla rilettura, in ottica allargata secondo i principi dell'Agenda 2030 ONU per uno sviluppo Sostenibile, delle alternative di progetto per il passante autostradale del nodo di Bologna, di cui trovate un inserto alle pagg. 9-12 di questo numero della rivista. Partendo da solide basi tecniche e scientifiche, totalmente scevre da qualsiasi influenza politico/partitica, abbiamo strutturato un documento che parte da una sintesi del risultato, di facile lettura e qui riportata, per poi fornire ogni dettaglio verificabile a supporto di quest'ultimo, che può essere scaricato dal nostro sito:

<http://www.bologna.federmanager.it/passante-autostradale-del-nodo-di-bologna-lo-studio-di-federmanager/>.

Nella speranza di aver contribuito al benessere dei nostri discendenti e rimandando a future pubblicazioni analoghe, auguro una buona lettura e ringrazio.

La Commissione S.I.A.T.E. è composta da:

Anastasi Guglielmo, Cirone Sara, Crespi Sergio, Esposto Stefano, Gottardi Rino, Grossi Eliana, Kolletzek Massimo, Lorenzetti Fabrizio, Mandrioli Marco, Melega Massimo, Sebartoli Giuseppe, Tarozzi Umberto, Trozzi Leonardo e Pettinari Roberto (coordinatore).

CONVENZIONE DIRETTA FASI, FASCHIM, FASIOOPEN

# Centro Odontoiatrico Marconi srl

Dir. San. Dott. PAOLO VOLPE

Studio: Via Aurelio Saffi 12, Bologna - Tel. 051524236 - Fax 0515280737

Studio: Via Galleria G. Marconi 6, Sasso Marconi (Bo) - Tel. e Fax 051840002

email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com

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

(autorizzazione sanitaria PG 260455 del 07/12/2005)

## PRESTAZIONI CLINICHE

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

ORTODONZIA tradizionale o con mascherine trasparenti

IGIENE orale ULTRA SOFT e SBIANCAMENTO

RADIOGRAFIE DIGITALI panoramiche, Cone Bean 3d (TAC)

**VANTAGGI IMPRONTA DIGITALE:** Elevato comfort del paziente perché viene eliminato il disturbo arrecato dall'impronta tradizionale e risparmio di tempo nell'esecuzione del lavoro (protesi fissa in giornata)

**LASER ERBIUM:** consente molte volte 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

**RADIOGRAFIE DIGITALI:** permettono di ridurre l'esposizione ai raggi dell'80% e consentono la diagnosi immediata e dettagliata

## CONVENZIONE DIRETTA CON POSTEVITA, UNISALUTE, BANCOPOSTA E CAMPA



## L'ASIMMETRIA DEGLI EFFETTI

**L'onda d'urto provocata dalla pandemia non si abbatterà con la stessa forza su tutti. Moltissimo dipenderà dalle scelte politiche ed economiche che stiamo prendendo ora**



seconda ondata". Ed esattamente come avviene all'impatto di un'onda di grandi dimensioni, sulla terraferma si valutano le drammatiche conseguenze. La reazione a "V" dell'economia, in cui abbiamo tutti confidato osservando l'andamento dei nostri indici manifatturieri nei quattro mesi estivi, è stata anch'essa spazzata via. Ora sappiamo che il rimbalzo di quasi il 30% del terzo trimestre sul precedente sarà l'unica eccezione di questo 2020.

Secondo la Commissione europea, ciò si tradurrà per il nostro Paese in un **-10% di Pil** e, per l'anno prossimo, in un **+11,6% di tasso di disoccupazione**, concentrato soprattutto nei servizi.

Ma, come si può osservare in natura, l'effetto dell'onda non avrà mai la stessa entità su ogni sponda

di litorale. Ci saranno territori che reagiranno, altri che sprofonderanno, alcuni (pochi) che ne trarranno perfino vantaggio. Questa **asimmetria degli effetti** dipende certamente dalle condizioni di partenza di ciascuno, ma risentirà molto, moltissimo direi, delle scelte politiche prese in questi ultimi mesi e delle manovre economiche che approveremo nei prossimi.

Come reagiremo all'impatto può essere addirittura più rilevante della situazione, certamente non rossa, in cui ci trovavamo prima.

L'ago della bilancia si conferma ancora una volta la **leva degli investimenti**. Provo a dimostrarlo.

Si ritiene che le **politiche di ristoro** debbano andare a riparare i danni alle imprese derivanti dalle nuove restrizioni introdotte per decreto. Nulla di più condivisibile che andare a sostenere il reddito in un momento di emergenza. Tuttavia, a ragionare per settori non si andrà molto lontano.

Secondo il recente rapporto del Cerved nel 2020 il **fatturato delle piccole e medie imprese diminuirà dell'11% e la redditività lorda**

**del 19%**. Se la moda, la ristorazione e il turismo soffriranno di più, come si stima, è anche perché sono prevalentemente caratterizzati da imprese a conduzione familiare, spesso eccellenti, ma dalle dimensioni micro e piccole.

L'asimmetria poi si abbatterà più forte sulle **imprese del Sud Italia**, dove mancano infrastrutture, ecosistemi di innovazione e capitalizzazione. In termini economici l'onda insegna una cosa: che **gli esiti di questa crisi saranno fortemente selettivi**. Pertanto, la produttività del Paese sarà ancorata a determinate scelte di investimento che sono tutte da scrivere e che non potranno mai essere neutrali.

**Non è neutrale, infatti, decidere di premiare gli investimenti in transizione verde e innovazione tecnologica**: si tratta di due robusti driver di sviluppo, che possono operare in modo trasversale nell'economia, lasciando al privato l'opportunità di trarne profitto.

Di tutto questo sarebbe bene tenere conto quando presenteremo all'Europa il **Piano nazionale di ripresa e resilienza**.



Articolo tratto da Progetto Manager ottobre 2020 per gentile concessione di Federmanager

## IMMAGINARE UN CAPITALISMO SOSTENIBILE

**È possibile un'alternativa sostenibile per la siderurgia in Italia? Con uno studio mirato e rigoroso abbiamo provato a dare una risposta**



L'estinzione dell'ex Ilva farebbe comodo a molti, forse anche al suo stesso azionista, ma farebbe molto male all'Italia.

Ancora una volta, quindi, vogliamo affrontare il tema del **futuro dell'Ilva**, convinti che un presidio siderurgico così strategico, così importante per il sud e per l'intera economia, non debba essere perso.

Su questa questione industriale si abbatte un assordante silenzio. Il 30 novembre è scaduto l'ennesimo patto tra Governo e ArcelorMittal, e non vediamo proposte valide, se non lo spettro di un nuovo rinvio.

L'Italia ha bisogno di produrre **acciaio di alta qualità** e di limitare le importazioni dall'estero. Ne va della competitività del sistema, dobbiamo difendere la primazia che ancora vantiamo rispetto agli altri *player* europei e internazionali.

Se una soluzione va trovata, questa deve procedere nel solco della progressiva **decarbonizzazione** della produzione. La contrapposizione tra salute e lavoro, sul cui altare abbiamo immolato il futuro di un'in-

teria città, non va rigettata solo per Taranto: deve essere espunta da qualsiasi discorso serio, perché l'unica direzione possibile è quella di una **riconversione sostenibile**. Sostenibile in senso ambientale, occupazionale ed economico.

La proposta tecnica che abbiamo presentato lo scorso 22 ottobre dimostra che con i dovuti investimenti la **riconversione del polo di Taranto si può fare**. Non ci sono ancora soluzioni alternative pronte che siano competitive con il carbone, ma gradualmente, con un investimento di poco più di un miliardo di euro, potremmo sostenere un intervento impiantistico che da qui ai prossimi tre anni permetta di introdurre **un secondo ciclo basato su riduzione diretta e forno elettrico**, integrato con quello tradizionale.

È una soluzione tecnicamente compatibile con gli **obiettivi di produzione e di sostenibilità**, quella avanzata nel nostro studio, che riguarda il sito di Taranto ma avrà ripercussioni positive anche su Cornigliano, Novi Ligure e l'intera filiera. Certo, andranno risolti tutti i nodi giuridici, contrattuali, normativi e politici e dovrà essere chiarito il ruolo dello Stato in questa partita.

Sicuramente occorrerà affidarsi anche a **risorse manageriali** e professionali ben qualificate e amalgamate in grado di guidare l'intero processo.

Abbiamo l'occasione per segnare una discontinuità e per dimostrare di aver imparato dagli errori del passato. Il **Green deal europeo** può darci una grande mano, a patto che si sappiano utilizzare bene le risorse.

Un nuovo **capitalismo sostenibile** è immaginabile anche nel nostro Paese, se iniziamo a investire in progetti concreti, tecnologicamente all'avanguardia, ambientalmente compatibili.

Immaginare di credere davvero nella grande opportunità di riconvertire la fabbrica, di trasformare le nostre imprese, finalmente, in siti competitivi di eccellenza industriale e ambientale.

Articolo tratto da Progetto Manager ottobre 2020 per gentile concessione di Federmanager.



Il 22 ottobre 2020 si è svolto il Workshop Federmanager - Cnel: **Ex Ilva, quale futuro?** durante il quale Federmanager ha espresso una sua proposta per riportare l'ex-Ilva sul mercato, superando lo stallone in cui è finito l'intero Gruppo. «Un paese industrializzato non può essere privo di un'efficiente e sufficiente produzione siderurgica», ha dichiarato il presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla, in occasione del workshop. «E' importante che tutti gli attori in gioco diano la giusta attenzione a tutta l'industria che oggi è chiamata alla sfida più grande: quella di riconvertire rapidamente la produzione in senso di maggiore sostenibilità e competitività. I manager, come dimostra lo studio presentato oggi, hanno le idee e le competenze necessarie a passare dalle parole ai fatti».





# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## PASSANTE AUTOSTRADALE DEL NODO DI BOLOGNA

Confronto allargato ai temi di sostenibilità  
tra le due soluzioni allo studio

## PASSANTE DI MEZZO PASSANTE SUD

# Schema delle alternative in fase di studio per aumentare la capacità del nodo autostradale di Bologna

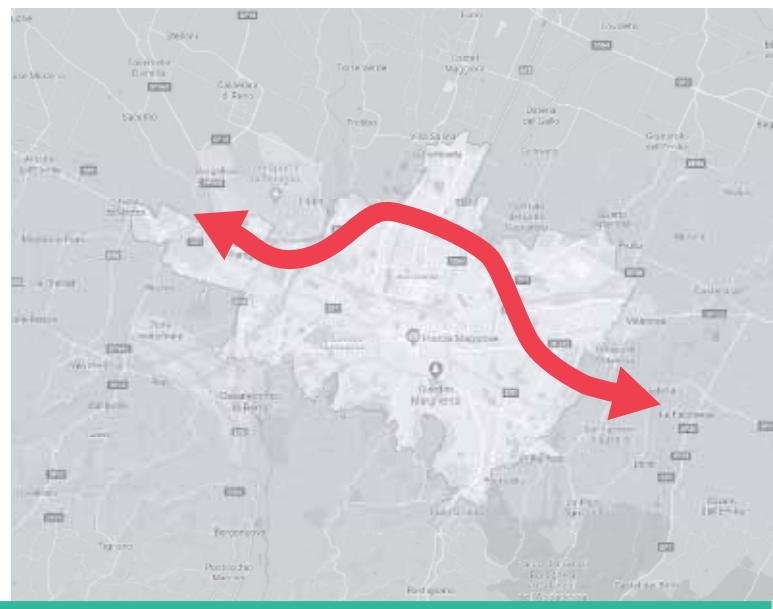
Conformità agli obiettivi UE di sostenibilità n. 3, 9, 11, 12, (13, 15), 17 contro peggioramento degli indicatori di sostenibilità.

## Dettaglio

### PASSANTE DI MEZZO

Incremento a 3 corsie di marcia di Tangenziale e Autostrada

+ 2 corsie per senso di marcia

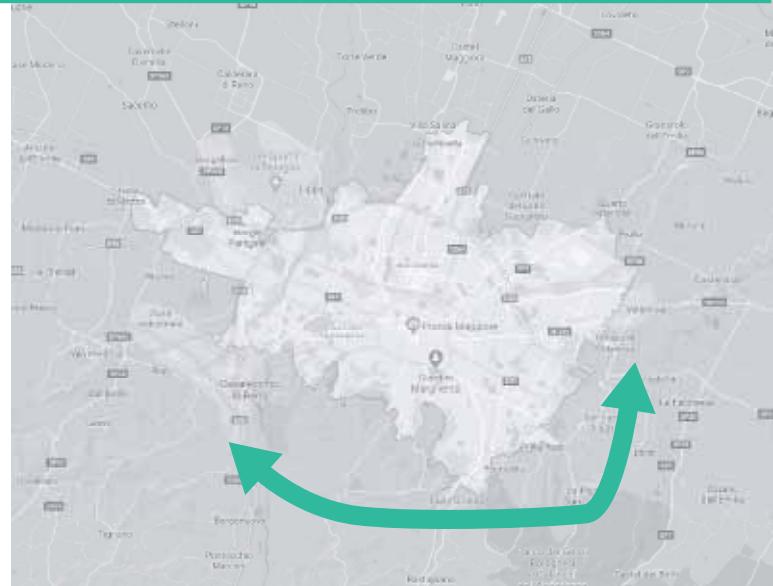


## Dettaglio

### PASSANTE SUD

Nuovo tracciato A1-A14 a 3 corsie, a sud in galleria, a completamento anello in aggiunta all'attuale tracciato

+3 corsie per senso di marcia



Perche' non fare qualche riflessione in più?

La sostenibilità ambientale, sociale e di futura governance non e' un'opinione, e' il futuro dei nostri figli.

# IL PASSANTE SUD È PIÙ SOSTENIBILE

sia nel breve che nel lungo periodo

**PIÙ RAPIDA  
REALIZZAZIONE**

**36 mesi**

contro i **64 mesi** previsti  
per il **PASSANTE DI MEZZO**

---

**MENO  
COSTOSO**

**850 milioni**

contro i **1000 milioni** previsti  
per il **PASSANTE DI MEZZO**

---

**MAGGIORE  
INCREMENTO  
CAPACITÀ  
DICHIARATA**

**+45.000\***

contro i **+30.000\*** passaggi previsti  
per il **PASSANTE DI MEZZO**

# MINORE IMPATTO SOCIALE

- **Meno espropri**
- **I cantieri non disturbano il traffico attuale e non impattano sulla città**

# MINORE INQUINAMENTO URBANO

**Meno traffico  
in zona urbana**

# MAGGIORE SICUREZZA

**Percorso ad anello  
e alternative di percorso  
attuabili**

## Documento elaborato dalla Commissione S.I.A.T.E

(Sostenibilità e Infrastrutture per l'Ambiente, il Territorio e l'Energia) di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna  
<http://www.bologna.federmanager.it/commissione-sostenibilita-e-infrastrutture-per-ambiente-territorio-ed-energia/>

## E' LA PRIMA VOLTA PER TUTTI: COGLIERE L'OPPORTUNITÀ DALLA CRISI PER REINVENTARE IL FUTURO

*“Economics” è la rubrica che ha l’obiettivo di aprire una finestra sul mondo dei numeri e della creazione del valore in azienda. Grazie alla collaborazione con **ANDAF Emilia-Romagna**, gli associati di Federmanager possono approfondire temi di gestione economica, grazie alle testimonianze di manager dell’area Finance.*

*In queste pagine incontriamo **Licia Montebugnoli**, partner di **PMC s.r.l.**, società di consulenza direzionale e manageriale. Licia è associata ANDAF dal 2010 e coach certificato Wave e Six Seconds. Nel suo passato ha ricoperto il ruolo di socio, consigliere di amministrazione e CFO. I cambiamenti vissuti e i diversi ruoli ricoperti l’hanno resa consapevole dell’importanza dei valori e del coinvolgimento dei team ai fini del risultato.*



**Licia, tu sai di cosa si parla e vorremo condividerlo con i lettori: siamo in un mondo V.U.C.A.\* un**

**contesto di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Quali sfide pone, a tuo parere, questo presente per i manager e le aziende?**

Oggi abbiamo a disposizione strumenti, capacità, dati e modelli di ogni tipo. Ma nulla è stato in grado di prevedere ciò che il 2020 ci ha obbligato ad affrontare.

All’iniziale sgomento, si sono via sostituite capacità di analisi e di adattamento. Cosa posso cambiare del mio modello di business per proseguire con le attività? Come posso raggiungere i miei clienti in Italia e nel mondo? Quali nuove modalità di collaborazione può attivare il mio team?

Le aziende, gli imprenditori e i manager hanno iniziato a valutare il nuovo scena-

rio, hanno individuato nuove opportunità. Questa è **pianificazione strategica**, lo strumento fondamentale di pianificazione aziendale, che mai come oggi si è trasformato in piano d’azione immediato! L’elaborazione del piano industriale, il suo aggiornamento periodico, il budget annuale e il controllo degli scostamenti, la gestione della tesoreria, l’elaborazione della road map cioè il piano di azioni concrete, sono tutte parti di un processo necessario per la grande azienda e

ancora di più per la piccola e media impresa, meno abituata ad attività di programmazione, vissute come complesse e distanti.

La pianificazione strategica del futuro avrà due nuovi vantaggi: la capacità di prevedere e sviluppare piani alternativi (piano B) necessari per affrontare i costanti e imprevedibili cambiamenti di scenario e la capacità di identificare le nuove opportunità da sviluppare.

La pianificazione sarà un elemento della nostra quotidianità. Un’abitu-

dine e uno sforzo costanti e continuativi che allenano e sviluppano una nuova competenza: **l’orientamento al cambiamento**.

*Una lezione del 2020 è che il cambiamento è quotidianità, non un fatto eccezionale. Imparare a gestirlo e ad accoglierlo è fondamentale.* E il contesto V.U.C.A. sarà normale.

### \* Cosa significa l’acronimo “VUCA”?

L’acronimo VUCA è composto da quattro lettere: V = Volatility, U = Uncertainty, C = Complexity, A = Ambiguity. Questi quattro elementi, rappresentano bene i tratti fondamentali di un mondo che sta cambiando rapidamente.

**Volatilità**, perché il mondo in cui viviamo è in costante cambiamento, e diventa ogni giorno più instabile.

**Incertezza**, poiché sta diventando più difficile anticipare gli eventi o prevedere come si svolgeranno.

**Complessità**, perché un mondo imprevedibile non riesce sempre a fornire una chiara visione d’insieme di come le cose sono correlate.

**Ambiguità** perché è raro che le cose siano completamente chiare o determinabili con precisione.

**Sei parte di un gruppo di “allenatori” di aziende e professionisti: quali competenze oggi senti mancare e quale supporto spesso vi viene chiesto per far**

## **fronte al cambiamento?**

Lavoriamo con imprenditori e amministratori delegati, cioè con le persone che determinano le scelte aziendali e guidano team di persone con diverse caratteristiche.

Il nostro approccio parte dalla vision, dalla missione e dai valori aziendali: che si tratti di pianificazione strategica, di attività di acquisizione e integrazione, di consulenza organizzativa, la comprensione della cultura aziendale è fondamentale. Un modo di vivere e respirare l'azienda da comunicare e condividere con tutte le risorse: questo contribuisce all'engagement del team, elemento alla base del successo di ogni impresa e della sua capacità di trattenere le risorse. ***L'esperienza come manager prima e come consulente oggi conferma che il successo di ogni iniziativa passa dal coinvolgimento del team***, dalla sua motivazione e dalla fiducia sviluppata verso i leader e tra i membri che compongono il team.

L'engagement del team si attiva e si alimenta con l'approccio della gestione per obiettivi. Allenarsi per un obiettivo preciso, come per una gara sfidante, è del tutto diverso rispetto all'allenamento fine a sé stesso, senza un obiettivo da raggiungere.

## ***“I leader del futuro saranno a supporto delle risorse”***

I leader del futuro saranno a supporto delle risorse, con il team al centro di organizzazioni flessibili, organigrammi sempre più piatti che stimolano la responsabilità e l'autonomia dei singoli: ***un leader***

***in costante formazione che utilizza sia l'intelligenza emotiva, sia le proprie competenze tecniche, senza dare nulla per scontato ed acquisto.***

**Come esperta di processi *finance* e come coach, quale consiglio ti senti di dare per prepararsi a ripartire per ricostruire un futuro oggi difficile da immaginare?**

Formazione, condivisione, ascolto, impegno, strumenti.

***“La formazione costante, permette di acquisire serenità nello svolgimento delle proprie attività (allenamento costante!)”***

Anche tra colleghi: informiamoci sulle attività delle altre funzioni aziendali e rendiamoci disponibili a fornire informazioni sul nostro lavoro in maniera chiara e utile.

Condivisione attraverso la comunicazione. Se scarsa genera frustrazione, noia, bassa motivazione. Una comunicazione sincera attiva fiducia e motivazione, strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Il coach esterno offre strumenti e supporta per il rispetto delle scadenze.

Ascolto. Ascoltare in maniera aperta, senza barriere, permetterà lo sviluppo del pensiero critico e di una fiducia intelligente. Un atleta ascolta sé stesso e la sua squadra: ogni singolo membro è utile per l'azienda nel suo complesso.

Impegno costante: come persone di numeri sappiamo che il rispetto delle scadenze e la disciplina sono

alla base del nostro lavoro. Ogni giorno e tutti i giorni.

Strumenti: l'implementazione di nuovi strumenti e l'utilizzo a pieno regime di quelli disponibili. Strumenti snelli e strumenti complessi che siano al servizio delle attività aziendali, fonte di contatto tra le risorse e di dati per effettuare le analisi necessarie alle diverse funzioni aziendali.

In PMC utilizziamo un business game per lo sviluppo delle competenze manageriali: uno strumento che attraverso il gioco allena alla pianificazione, al lavoro per obiettivi condivisi, ad individuare processi “agili” e a costruire team performanti, tramite un ascolto attivo e divertito, una formazione nel gioco.

Paolo, il futuro è qui: stiamo vivendo un 2020 immaginato nei film, con fatica, ma coscienti della nostra capacità di reagire all'inatteso. Tra le realtà con cui lavoriamo ci sono società in difficoltà che hanno recuperato clienti persi grazie alla maggiore attenzione al mercato domestico e alla qualità del prodotto, imprese che stanno cogliendo l'opportunità di un'aggregazione industriale con investimenti significativi, aziende familiari che vogliono trasformare il proprio modello di business aprendosi agli stimoli della prossima generazione, team di lavoro che passano allo smart working sviluppando quella capacità di fare gruppo che pensavano esistesse solo di persona, imprese di professionisti che vogliono aprirsi a nuovi mercati: ognuna di queste realtà ha lavorato sui cinque punti.



# Welfare24

Il Valore delle Persone per Assidai

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

## “Italia, il Pil rimbalza nel terzo trimestre: ora riforme strutturali e investimenti”

De Molli (Ceo Ambrosetti): “Puntare su infrastrutture, scuola, sburocratizzazione e sanità”

### LA PAROLA AL PRESIDENTE

DI TIZIANO NEVIANI - PRESIDENTE ASSIDAI

Tutte le grandi economie occidentali nel terzo trimestre hanno visto un importante recupero ma oggi, con la pandemia da Covid-19, che ha ripreso grande forza, la situazione - come ci ricorda il Presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla - è tornata ad essere delicata. In questo numero di Welfare 24 l'Amministratore Delegato di The European House Ambrosetti, Valerio De Molli, ci indica in ogni caso la strada che l'Italia dovrà imboccare, a prescindere, nei prossimi tempi: grandi investimenti (anche sulla sanità), riforme strutturali e un ruolo di rilievo dei fondi sanitari integrativi a supporto del Servizio Sanitario Nazionale. Assidai, dal canto suo, continua a essere al fianco dei propri iscritti (ricordo a tutti, infatti, che nei Piani Sanitari del Fondo non è prevista alcuna esclusione per il rischio pandemia) e, oltre all'assistenza sanitaria integrativa, tutela i manager con le coperture previste dall'art. 12 del CCNL Dirigenti Industria, senza riservare cattive sorprese nel momento del bisogno. Assidai è anche "educazione" e prevenzione: in questa newsletter sono illustrate due ricerche riguardo gli effetti benefici di una corretta alimentazione per ridurre il rischio di sviluppare il diabete di tipo B in età adulta. Una malattia purtroppo sempre più diffusa nel mondo.

Buona lettura



“**I**l Pil italiano nel terzo trimestre rimbalzerà con forza, ma attenti a cantare vittoria troppo presto. L'andamento del quarto trimestre dipenderà da eventuali misure di contenimento sociale per contrastare il Covid-19”. Ad affermarlo è Valerio De Molli, dal 2000 Managing Partner e Amministratore Delegato di The European House - Ambrosetti, il Think Tank che organizza, tra l'altro, il prestigioso Forum di Cernobbio. In ogni caso, secondo l'esperto, per non perdere il treno della ripresa il Paese deve mettere in moto riforme importanti (scuola, fisco, pubblica amministrazione) e, anche grazie al Recovery Fund, investire in maniera massiccia su infrastrutture e sanità, settore in cui - precisa - i fondi sanitari integrativi possono svolgere un ruolo complementare al Servizio Sanitario Nazionale per soddisfare i nuovi bisogni di welfare.



Valerio De Molli, Managing Partner e Amministratore Delegato di The European House - Ambrosetti

**Dopo il calo record nel primo e nel secondo trimestre il Pil italiano ha realizzato un forte rimbalzo nel terzo trimestre. Quali sono i settori che hanno trainato il Pil?**

Secondo i dati preliminari di Bankitalia, nel terzo trimestre l'economia italiana

dovrebbe recuperare con un balzo del Pil del 12%, grazie soprattutto all'ottima performance del comparto industriale. A trainare la crescita del Pil hanno avuto un ruolo molto importante la manifattura e la riapertura totale delle attività economiche. Tuttavia, bisogna stare attenti a gridare vittoria troppo presto perché molto di questo rimbalzo è dovuto allo smaltimento di magazzini e di ordini arretrati. Ritengo che non si sia ancora arrivati al punto da poter calcolare le reali variazioni della ripresa post-Covid-19.

Durante l'estate, inoltre, il turismo ha goduto di una boccata d'ossigeno grazie alla stragrande maggioranza degli italiani che hanno scelto di trascorrere le proprie vacanze in Italia. Tuttavia, il calo è stato comunque importante a causa del quasi azzeroamento degli arrivi di turisti stranieri extraeuropei, che hanno un potenziale di spesa maggiore.

>>> continua a pagina 2

>>> **“Italia, il Pil rimbalza nel III trimestre, ora riforme strutturali e investimenti” - continua da pagina 1**

# “RECOVERY FUND BENZINA PER LA RIPRESA”

**Teme che il nuovo aumento dei contagi possa portare a una nuova frenata dell'economia nel quarto trimestre? In genere quali sono le vostre stime per il Pil 2020 e il Pil 2021 (sempre che non si renda necessario un nuovo lockdown)?**

È possibile. Tutto dipenderà da cosa deciderà il governo circa l'implementazione o meno di nuovi lockdown e in quale misura. Certamente una chiusura totale dell'economia italiana come quella verificatasi tra marzo e maggio è improbabile, ma senz'altro un aumento significativo e di lunga durata dei contagi obbligherà il governo a prendere misure di contenimento che colpiranno diversi settori. I più esposti restano il commercio non alimentare, il turismo, bar e ristorazione.

The European House - Ambrosetti ha stimato un calo del Pil italiano per il 2020 pari a -10,8%, con una diversa ripartizione per settore (Agrifood -1,9%, Manifattura -21,4%, Costruzioni -40%, Servizi 6,8%). Per il 2021, ci aspettiamo un rimbalzo significativo, ma è troppo prematuro fare stime, soprattutto alla luce dell'incertezza di ciò che accadrà nelle prossime settimane.

**Quali sono secondo lei le misure che il Governo dovrebbe mettere in campo per favorire la ripresa? Quali misure andrebbero adottate una tantum e quali dovrebbero divenire strutturali?**

Le misure più urgenti sono quelle a sostegno della domanda e del reddito, soprattutto per le categorie colpite in modo significativo. La priorità a breve termine del Governo dovrebbe essere la realizzazione degli investimenti già programmati e mai realizzati. Quelli infrastrutturali sono critici per il rilancio dell'Italia nel breve termine, grazie al grande moltiplicatore che attivano nell'economia, e sono il principale fattore abilitante per una crescita economica stabile e di lungo termine.

**“ALLA LUCE DELLA CRESCITA DELLA SPESA SANITARIA PRIVATA, I FONDI SANITARI INTEGRATIVI POSSONO AVERE UN RUOLO COMPLEMENTARE AL SERVIZIO SANITARIO MAZIONALE PER RISONDERE ALL'AFFERMAZIONE DI NUOVI BISOGNI DI WELFARE IN MODO PIÙ PUNTUALE E PERSONALIZZATO, A PARTIRE DAI SERVIZI DI LONG TERM CARE”**

Tra gli interventi strutturali, ritengo vi siano tre temi cardine su cui il Governo deve agire: riforma del sistema scolastico e universitario per renderlo più capace di intercettare i bisogni delle aziende in termini di talenti, sburocratizzazione della Pubblica Amministrazione per renderla un aiuto e un acceleratore di crescita e non un freno come lo è oggi e riforma fiscale per semplificare la relazione tra imprese/cittadini e fisco e attuare una vera redistribuzione di reddito nel Paese che provochi uno shock positivo per i consumi.

**Quale può essere il contributo dei fondi del Recovery Fund per dare benzina all'economia italiana?**

Sono risorse fondamentali per rilanciare il Paese e, nonostante si tratti di diverse decine di miliardi di Euro (precisamente 209 miliardi), devono essere utilizzate con cautela e in modo efficiente perché i danni cui sono chiamati a porre rimedio sono ingenti. Per questo è necessario investire su un piano di infrastrutturiz-

zazione del territorio serio, che coinvolga sia le infrastrutture fisiche che digitali, eliminando quei blocchi che ne hanno impedito per decenni la realizzazione. Oltre alle infrastrutture, i fondi del Recovery Fund dovrebbero essere utilizzati per sostenere le imprese in programmi di investimenti di prodotto/processo e nell'aggiornamento delle competenze dei lavoratori.

**Negli ultimi mesi sono stati realizzati investimenti record a favore del Sistema Sanitario Nazionale. Secondo lei cosa serve ancora affinché il SSN conservi le caratteristiche di equità e universalità uniche al mondo? E quale può essere, in quest'ottica, il ruolo dei fondi sanitari integrativi?**

Se è vero che l'emergenza ha determinato un'accelerazione in alcuni processi di effettuazione e potenziamento del sistema sanitario (in soli due mesi sono stati quasi raddoppiati i posti letto in terapia intensiva passando da poco più di 5 mila a oltre 9 mila), ritengo che molto rimanga da fare per raggiungere un virtuoso equilibrio tra prevenzione, as-

sistenza territoriale e sanità ospedaliera. È innanzitutto necessario un piano di ammodernamento delle strutture ospedaliere in termini di edilizia e dotazioni tecnologiche. Serve inoltre una maggiore capillarità e presenza sul territorio attraverso un potenziamento della rete di diagnostica e di assistenza domiciliare. Prima di tutto, l'emergenza Covid-19-19 ci ha però ricordato l'urgente necessità di avviare un piano nazionale di telemedicina che, in un contesto pandemico, permetta di mantenere attiva la comunicazione con i pazienti senza metterli in pericolo nel recarsi in ospedale o dal proprio medico.

Come evidenziato dal Think Tank “Welfare, Italia” di The European House - Ambrosetti e Unipol, in questo contesto, anche alla luce della crescita della spesa sanitaria privata, i fondi sanitari integrativi possono avere un ruolo complementare al Servizio Sanitario Nazionale per rispondere all'affermazione di nuovi bisogni di welfare in modo più puntuale e personalizzato, a partire ad esempio dai servizi di Long Term Care mirati a soddisfare le esigenze mediche e non delle persone con una malattia cronica o disabilità che non possono prendersi cura di sé stesse per lunghi periodi.

## BANKITALIA: “LA MANIFATTURA FA RIPARTIRE IL PAESE”

La Banca d'Italia stima un forte recupero dell'economia italiana nel terzo trimestre. Secondo gli esperti di Via Nazionale, in attesa del dato ufficiale dell'Istat (che verrà diffuso alla fine di ottobre), il Pil è risalito del 12% rispetto al secondo trimestre. Ciò soprattutto grazie alla produzione industriale (+30%), che nei tre mesi estivi è tornata di fatto sui livelli pre-Covid-19. Il rafforzamento della congiuntura, si legge nel Bollettino di Bankitalia, sarebbe così “maggiore di quanto previsto in luglio”. Un rimbalzo che



tuttavia ha permesso di recuperare solo in parte il terreno perso nei primi mesi dell'anno. “Tra luglio e settembre – aggiungono i tecnici della banca – è continuata la risalita degli indicatori più tempestivi relativi ai consumi elettrici, al gas distribuito al settore industriale e al flusso di traffico autostradale, avviatisi all'inizio di maggio con la riapertura di molte attività, anche se nella media del trimestre tali indicatori non hanno ancora pienamente raggiunto i livelli precedenti la diffusione del contagio”.

# DIABETE DI TIPO B: FRUTTA, VERDURE E CEREALI LO BATTONO

LO RIVELANO DUE RICERCHE PUBBLICATE DAL BRITISH MEDICAL JOURNAL. IL RISCHIO DI SVILUPPARE LA MALATTIA IN ETÀ ADULTA VIENE RIDOTTO FINO AL 29%

**B**astano 66 grammi di frutta o verdura al giorno per ridurre del 25% il rischio di sviluppare il diabete di tipo B, la forma più diffusa di questa patologia che si manifesta in età adulta per un difetto nella produzione di insulina. E quello stesso rischio può calare del 29% se si consuma quotidianamente qualche alimento integrale come pane scuro o crusca. Ad affermarlo sono due studi pubblicati di recente dal British Medical Journal, rivista medica edita con cadenza settimanale nel Regno Unito e considerata tra le più autorevoli al mondo, che hanno appunto indagato gli effetti benefici di frutta, verdura e cereali sulla salute. Non è un mistero che questi alimenti, tipici peraltro della dieta mediterranea, rappresentino uno dei pilastri della cosiddetta prevenzione primaria: fanno cioè parte di quei comportamenti e di quegli stili di vita, insieme per esempio all'attività fisica quotidiana, a un moderato consumo di alcol e allo stop a qualsiasi utilizzo



**“**PARLIAMO DI ALIMENTI CHE RAPPRESENTANO UNO DEI PILASTRI DELLA PREVENZIONE PRIMARIA: FANNO CIOÈ PARTE DI QUEI COMPORTAMENTI E DI QUEGLI STILI DI VITA CHE AIUTANO A DIMINUIRE L'INSORGENZA DELLE MALATTIE CRONICHE, PRINCIPALI RESPONSABILI DEI DECESSI A LIVELLO MONDIALE

di tabacco, che aiutano a diminuire l'insorgenza delle malattie croniche, principali responsabili dei decessi a livello europeo e mondiale

Ebbene, nel primo studio pubblicato dal British Medical Journal ed effettuato nell'ambito del progetto europeo di ricerca European Prospective Investigation into Cancer and Nutrition (EPIC)-InterAct, un team di ricercatori europei ha studiato nel dettaglio l'associazione tra livelli ematici di vitamina C e carotenoidi (i pigmenti presenti in frutta e verdura colorate) con il rischio di sviluppare diabete di tipo 2. Il campione?

Sono stati presi in considerazione quasi 10 mila adulti che hanno sviluppato il diabete di tipo 2 di nuova insorgenza e un gruppo di confronto di 13.662 adulti che, invece, non hanno avuto il diabete. Ed ecco il risultato raggiunto a valle di un periodo di osservazione di 10 anni: prendendo in considerazione anche lo stile di vita e gli altri fattori di rischio per il diabete, i ricercatori hanno calcolato che un aumento di 66 grammi al giorno nell'assunzione totale di frutta e verdura era associato a un rischio inferiore del 25% di sviluppare il diabete di tipo 2. Va precisato, sottolineano gli

esperti, che non è possibile dedurre un pieno legame di causa-effetto; tuttavia i dati confermano l'impatto positivo del consumo di frutta e verdura sull'insorgenza del diabete e di tante altre patologie.

Nel secondo studio, condotto dai ricercatori dell'Università di Harvard, è stata esaminata l'associazione tra l'assunzione di alimenti integrali e il diabete di tipo 2 su un campione più ampio: 158.259 donne e 36.525 uomini senza diabete, malattie cardiache e cancro. Anche in questo caso, dopo un periodo di osservazione di ben 24 anni, il risultato è piuttosto netto: chi consumava quantità maggiori di cereali integrali aveva avuto un tasso inferiore del 29% di diabete di tipo 2 rispetto agli altri.

C'è un ultimo aspetto, non meno importante, da analizzare: un approfondimento sugli specifici alimenti che ha rivelato come il consumo di una o più porzioni al giorno di cereali integrali per la colazione o di pane scuro sia associato a un minor rischio di diabete di tipo 2 (rispettivamente 19% e 21%) rispetto al consumo di meno di una porzione al mese. Il consumo di due o più porzioni a settimana di farina d'avena era associato a un rischio inferiore del 21%, quello di crusca a un rischio inferiore del 15% mentre per il germe di grano e il riso integrale il rischio si abbassava del 12 per cento.

## LE RACCOMANDAZIONI DELL'OMS E IL PRIMATO DELL'ITALIA

“5-a-day”, ovvero “cinque al giorno”. Lo slogan è stato coniato dall'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) nel 2004 e si riferisce al numero di porzioni giornaliere consigliate di frutta e verdura per una corretta alimentazione. In tutto circa 400 grammi. Del resto, secondo l'Istituzione, adeguate quantità di frutta e verdura, oltre a proteggere da malattie cardiovascolari, neoplastiche e respiratorie, assicurano un rilevante apporto di carboidrati complessi, nutrienti (vitamine, minerali, acidi organici), sostanze protettive antiossidanti e consentono di ridurre l'apporto calorico della dieta, grazie al fatto che questi alimenti danno una sensazione di sazietà.

In Europa, gli italiani sono tra coloro che più si avvicinano alle raccomandazioni dell'Oms. Secondo Eurostat, l'85% dei nostri connazionali mangia frutta almeno una volta al giorno, mentre una porzione leggermente inferiore, pari all'80% circa, consuma tutti i giorni la verdura.

# ASSIDAI NON È SOLO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA

## LE PRESTAZIONI COMPRENDONO ANCHE LE COPERTURE VITA, INFORTUNI E INVALIDITÀ (ART. 12 CCNL)

Le prestazioni previste dallo statuto di Assidai comprendono come noto anche quelle relative all'invalidità e/o morte per malattia e/o infortunio. Queste coperture sono previste all'art. 12 del CCNL Dirigenti Industria che impone alle aziende di stipulare idonee coperture assicurative per garantire tre fatti-specie:

- in caso di premorienza o invalidità totale e permanente da malattia non professionale un capitale pari a € 300.000 ove il dirigente abbia coniuge e/o figli a carico, ridotto a € 200.000 se single;
- in caso di premorienza da infortunio o da malattia professionale, un capitale pari a 5 volte la retribuzione annua lorda;
- in caso di invalidità parziale e/o totale da infortunio o da malattia professionale, un capitale pari a 6 volte la retribuzione annua lorda.

Il mercato assicurativo propone una pluralità di offerte, ma solo l'analisi tecnica di ogni clausola contrattuale permette di garantire la piena aderenza a quanto previsto dal CCNL. Ciò, in un mercato aperto e concorrenziale, ha portato alla nascita di molteplici prodotti che si differenziano non solo dal punto di vista economico e tecnico: una serie di clausole contrattuali, deroghe alle condizioni generali, presenza di garanzie accessorie, accertamento delle invalidità diverse fra loro, esclusioni e limitazioni diverse.

**Ma qual è il contratto più aderente alle disposizioni del CCNL? Cosa deve fare l'azienda per scegliere soluzioni assicurative in linea con il CCNL ma competitive nei costi?**

Su questo punto le aziende hanno spesso trascurato gli aspetti tecnici a vantaggio di condizio-

ni economiche più vantaggiose che, in alcuni casi, le hanno portate a dover risarcire direttamente il danno sofferto dal dirigente ogni qualvolta le fattispecie tutelate dal CCNL ex art. 12 non trovavano analoga copertura nella polizza stipulata dal datore di lavoro.

Assidai, da sempre a fianco di aziende e dirigenti, tramite il proprio broker Praesidium garantisce, invece, il rispetto di tutte le clausole contrattuali a condizioni economiche molto vantaggiose e fornisce completa assistenza per una corretta istruzione della richiesta di sinistro.

Il Fondo mette a disposizione per ciascuna azienda e per i suoi dirigenti uno specialista dedicato che possa informare e seguire il dirigente e/o i familiari per tutto l'iter del sinistro. Per ultimo, ma non meno importante, c'è l'aspetto fiscale e

contributivo del programma assicurativo. Queste coperture, infatti, possono avere un impatto fiscale e contributivo diverso a seconda della modalità di attuazione utilizzata, pertanto è importante conoscerne le diverse opportunità. Le coperture previste da Assidai rispondono alle esigenze delle aziende di avere:

- un costo competitivo;
- la migliore modalità di attuazione per quanto riguarda fiscalità e contributi;
- la perfetta aderenza alle disposizioni del CCNL dirigenti industria;
- la migliore assistenza in caso di sinistro.

**Per maggiori informazioni scrivere a Roberto Lo Schiavo, Responsabile Commerciale di Praesidium (roberto.lo.schiavo@praesidiumspa.it).**

## IL PUNTO DI VISTA

### IN PERENNE EMERGENZA



Si dice sempre che gli italiani siano straordinari nel gestire le situazioni d'emergenza. Ed è certamente così. Tuttavia, ogni volta, la retorica del "in caso di emergenza facciamo cose impensabili" rivela il suo fiato corto. Quello che sta accadendo in queste settimane, con la ripresa della diffusione del coronavirus, ne è un'ulteriore, inaccettabile, conferma. Dalla scuola all'impresa, dal si-

DI STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER

stema sanitario fino alla pubblica amministrazione, tutto dimostra che mancano pianificazione e capacità gestionale. Non è colpa di questo governo né di quelli che lo hanno preceduto: è un male di sistema che a noi manager resta più indigesto che ad altri. Come Federmanager, ci mettiamo a disposizione delle Istituzioni che vorranno affidare la crisi attuale a persone capaci e, soprattutto, ci candidiamo a intervenire per definire un piano di riforme nazionali che sia di

lungo respiro. Arriveranno molti denari dall'Europa, dovremo spenderli bene e con lungimiranza. A prescindere dalla discussione sul Mes, dobbiamo rafforzare il sistema sanitario, puntando sul personale medico e infermieristico e sul positivo apporto che può venire dalla sanità integrativa. Per anni il bilancio pubblico in sanità è stato sacrificato. Ora che siamo chiamati a uno sforzo straordinario, salute e lavoro devono costituire la priorità nei fatti, non solo a parole.



### INFORMAZIONI PER GLI ISCRITTI

**DEADLINE PER LA MODIFICA DEI PIANI SANITARI** - Qualora si desiderasse modificare il proprio Piano Sanitario (ove previsto), è possibile farlo entro e non oltre il 31 ottobre 2020 consultando la pagina [www.assidai.it](http://www.assidai.it) > Area Persone > Piani Sanitari.

**INVIO RICHIESTE DI RIMBORSO** - Non sono più operativi gli uffici liquidativi di via Cristoforo Colombo. L'unico indirizzo valido è quello di Assidai - Via Ravenna 14 - 00161 Roma.



## 4. MANAGER

### 4.MANAGER: UNA LEVA DI SVILUPPO PER IMPRESE E MANAGER

La seconda ondata di Covid-19 e la conseguente emergenza economica e occupazionale spingono a porre sempre più attenzione al ruolo degli “Organismi bilaterali” come punto di riferimento per favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro. In questo ambito, 4.Manager ha avuto in questi anni un ruolo importante con una strategia chiara e un’azione strutturata incardinata su tre assi fondamentali: **Politiche Attive, Cultura d’impresa e Sviluppo della Managerialità**.

Le competenze manageriali sono un driver per rendere le imprese più competitive e le filiere più strutturate. In forza di questo sono nate, con il sostegno di 4.Manager, numerose iniziative, ben **40 progetti**, sia a carattere nazionale che territoriale. Di questi, 18 si sono già conclusi, 13 termineranno entro l’anno e 9 proseguiranno nel 2021. Sono state coinvolte 18 Regioni e circa 200 manager inoccupati hanno potuto collaborare a concreti piani di crescita e sviluppo industriale, favorendo così l’incontro tra il mondo dei manager e delle imprese.

Con la sottoscrizione nel 2019 del Contratto collettivo nazionale di lavoro “Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi”, è stato introdotto un nuovo strumento a supporto dei dirigenti.

Infatti, 4.Manager concorre ora alla copertura del costo del percorso di **outplacement** del dirigente, sostenuto da imprese interessate da processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale o che comunque intendano risolvere il rapporto di lavoro per fondati motivi.

I percorsi di outplacement sono finalizzati a incrementare l’employability e a rilanciare le competenze manageriali. (Per saperne di più, si veda la brochure a pagina 20 e seguenti).

Per individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l’evolversi delle competenze manageriali nel nostro Paese e in Europa, 4.Manager sviluppa un’attività di ricerca attraverso il suo **Osservatorio “Mercato del lavoro e competenze manageriali”**.

L’Osservatorio realizza diversi approfondimenti, studi e survey, coinvolgendo un panel composto da più di 6.000 interlocutori, tra imprenditori e manager. Inoltre, ha animato diverse piattaforme di Open Innovation, a cui hanno partecipato circa 500 leader aziendali. Negli anni, l’Osservatorio ha svolto un’intensa attività di ricerca che ha visto la luce nella pubblicazione di numerosi **Rapporti**, tra cui: Management e innovazione dei modelli di business; Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo; Capitale Manageriale e strumenti per lo sviluppo in Europa.

Inoltre, l’Osservatorio effettua un **monitoraggio mensile degli incentivi** a favore dello sviluppo della managerialità, disponibile al seguente link:

<https://bit.ly/3eWFVqj>.

L’azione dell’Osservatorio 4.Manager è stata ulteriormente rafforzata, quando il CCNL le ha attri-

buito un maggiore raggio di azione nel diffondere la cultura d’impresa, manageriale e professionale, nel favorire le politiche attive del lavoro e nel promuovere l’orientamento e la **parità di genere**, tema quest’ultimo a cui sarà dedicato il prossimo Rapporto dell’Osservatorio.

Con l’obiettivo di diffondere il patrimonio di conoscenze ed esperienze acquisite, sono stati realizzati più di 100 eventi, workshop e roadshow su diversi temi strategici: industria 4.0, start-up e autoimprenditorialità, economia circolare, privacy, energia, credito, crisi di impresa, governance.

Infine, 4.Manager ha avviato **un’attività in ambito previdenziale** realizzando diverse “pillole” informative sui temi di stretta attualità previdenziale disponibili sul sito dell’Associazione:

<https://bit.ly/32KLIvh>.

4.Manager quindi rappresenta, da un lato, uno spazio condiviso tra Federmanager e Confindustria per sviluppare insieme analisi, riflessioni e indirizzi sulle principali tematiche di interesse di manager e imprese, dall’altro uno strumento operativo pratico ed efficace per dare attuazione a concrete misure di politica attiva del lavoro.

La sfida ora è quella di combattere e superare il momento di crisi che il Paese sta vivendo, e 4.Manager può e vuole contribuire al successo del nostro sistema produttivo.

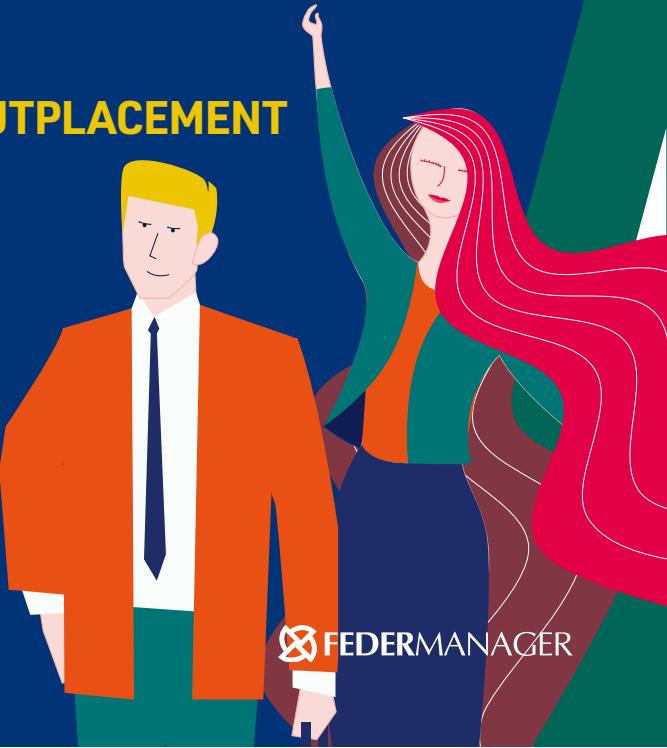
## IL PERCORSO DI OUTPLACEMENT DI 4.MANAGER



CONFININDUSTRIA



FEDERMANAGER



**4.Manager è in prima linea per realizzare politiche attive del lavoro a favore di imprese e manager.**

Nelle situazioni previste dal CCNL per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi del 30 luglio 2019, **sostiene percorsi di outplacement personalizzati ed erogati da società specializzate, concorrendo al costo affrontato dalle imprese.**

I percorsi di outplacement, curati per offrire la massima qualità, sono finalizzati a **incrementare l'employability e rilanciare le competenze manageriali.**



## I PROTAGONISTI

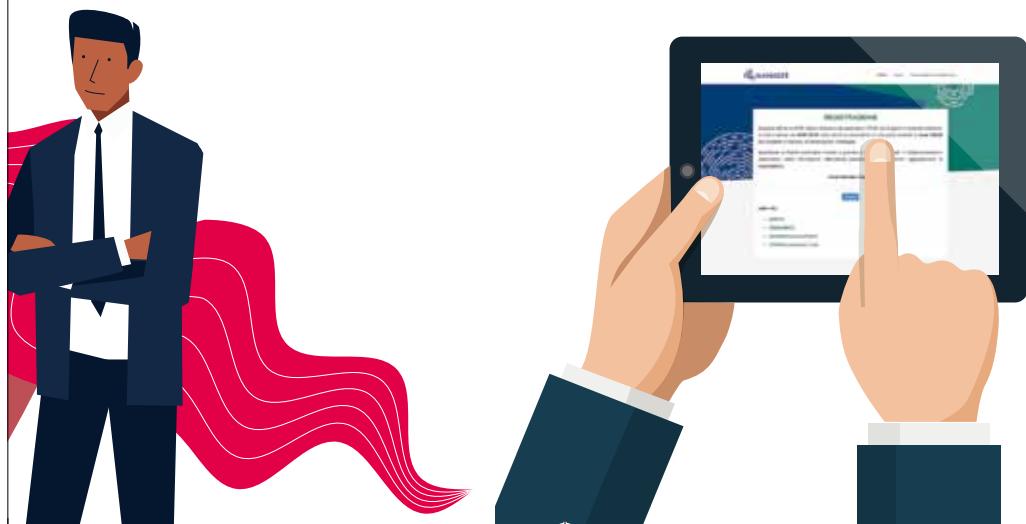


### REGISTRAZIONE A 4.MANAGER

Le imprese devono **registrarsi a 4.Manager** tramite il **versamento di una quota annuale** per dirigente in servizio.



**Scopri come registrarsi**  
[www.4manager.org/nuova-iscrizione/](http://www.4manager.org/nuova-iscrizione/)



## IL PERCORSO DI OUTPLACEMENT

Le imprese **presentano domanda** per avviare il percorso, realizzato esclusivamente con una delle **società di outplacement convenzionate**.

4.Manager **verifica i requisiti richiesti**.

Il percorso prevede lo svolgimento di 9 incontri, 8 output e 3 colloqui e ha l'obiettivo di **supportare il dirigente da ricollocare** per individuare **nuove opportunità professionali** e un **rapido riposizionamento**.

### SOCIETÀ DI OUTPLACEMENT CONVENZIONATE



Consulta l'elenco delle società convenzionate  
[www.4manager.org/societa-convenzionate/](http://www.4manager.org/societa-convenzionate/)



Consulta l'iter di convenzione  
[www.4manager.org/iter-convenzione/](http://www.4manager.org/iter-convenzione/)



## LE FASI



## POLITICHE ATTIVE PER LA CRESCITA DI IMPRESE E MANAGER



**Scopri il percorso**

<https://www.4manager.org/outplacement-percorso/>



**Consulta le FAQ**

<https://www.4manager.org/outplacement-faq/>



Viale dell'Astronomia, 30 | 00144 Roma  
[www.4manager.org](http://www.4manager.org)

Segreteria organizzativa:  
T 06 5903 718  
[outplacement@4manager.org](mailto:outplacement@4manager.org)



Consideriamo le analisi del testo, le cui applicazioni pratiche possono riguardare la reputazione di un partito politico o di un'azienda, la valutazione dei risultati di una campagna di marketing, la comprensione del profilo di chi compra una particolare marca...

Prendiamo per esempio una tecnica chiamata **“Sentiment Analysis”**. Ci si riferisce al termine inglese, visto che gli sviluppi sono portati avanti in paesi anglosassoni.

Si tratta di una tecnica di analisi del testo che rileva un'opinione positiva o negativa all'interno del testo stesso e che viene svolta in automatico dai computer con algoritmi sofisticati, anche di intelligenza artificiale.

Le persone oggi hanno interazioni quotidiane sulla rete attraverso social network, blog, forum e molto altro. Queste interazioni possono riguardare gli ambiti più svariati, dalla politica fino al business, passando per il sociale.

**Comprendere le emozioni** è essenziale per le aziende poiché i clienti esprimono i loro pensieri e sentimenti in maniera molto aperta. L'analisi automatica dei feedback consente ai marchi di ascoltare attentamente i propri clienti e di personalizzare prodotti e servizi per soddisfare le loro esigenze.

Alcune aziende misurano lo stato emotivo dei loro dipendenti raccogliendo dati sui social network interni. Questa tecnica potrebbe avere applicazioni in campo medico, per esempio identificando le persone affette da depressione.

Nel campo dell'analisi del testo, la **comprensione del linguaggio** è uno dei problemi più complessi per l'intelligenza artificiale.

All'interno di un testo scritto esistono parecchi segnali emotivi che i computer possono riconoscere anche senza capire il significato delle parole.

ra l'ordine.

Per ottenere risultati più precisi ed affidabili si usano gli algoritmi di apprendimento automatico, per insegnare ad un programma come riconoscere i rapporti tra le parole. Queste associazioni possono offrire indizi sul significato o sul sentimento di fondo di una frase.

Nel campo dell'analisi del linguaggio, si stima che l'80% dei dati nel mondo non sia strutturato e organizzato in modo predefinito. La maggior parte di questi dati proviene da testi, come e-mail, chat, social media, sondaggi, articoli e documenti. Questi testi sono

in genere difficili, lunghi e costosi da analizzare e capire. I sistemi di analisi consentono di dare un senso a questi testi non strutturati, automatizzando i processi e risparmiando ore di elaborazione manuale.

## Sentiment Analysis



**Positive**

**Negative**

**Neutral**

Gli strumenti più avanzati sono in grado di fornire informazioni tramite il **conteggio delle parole** più utilizzate nei commenti o l'analisi delle emoji ad esse collegate.

Il computer conta il numero di parole positive e sottrae il numero di parole negative.



Un rilevamento migliore può essere ottenuto soppesando le parole, il cui valore è normalmente stabilito da esperti in carne e ossa.

Il conteggio delle parole presenta alcuni problemi, per esempio ne igno-

Gli esseri umani **non osservano criteri chiari ed univoci** per valutare il contenuto di un testo. È un compito soggettivo, fortemente influenzato da esperienze personali, pensieri e credenze. Utilizzando un sistema standardizzato di analisi, è possibile applicare gli stessi criteri a tutti i dati.

Anche la Banca d'Italia e altre Banche Centrali Europee stanno impiegando questo tipo di analisi per

“prevedere” gli indicatori di stabilità politico-monetaria, fino ad ora studiati attraverso complessi modelli econometrici.



**Il processo utilizzato allo scopo** si chiama **Text Mining**, che raggruppa tutte le tecnologie grazie alle quali è possibile trarre informazioni da documenti non strutturati.

Sono oggi **disponibili parecchi software anche gratuiti** per questo processo, però di uso non immediato.

Ad esempio, NLTK è un potente pacchetto Python che fornisce un insieme di diversi algoritmi di linguaggi naturali.

**L'obiettivo principale** è quello di riportare le informazioni in modo strutturato. Questa tecnica trova numerose applicazioni, tra le più comuni c'è la creazione di database quantitativi.

Nell'ottica delle tecniche utilizzate dobbiamo considerare che in un insieme di documenti **non tutti potrebbero avere lo stesso formato**. Potremmo trovarci di fronte a documenti scritti e salvati in un formato proprietario (Word, Excel...), in semplice formato testo o codice ASCII, documenti scannerizzati e quindi sotto forma di immagini ecc...

La capacità di identificare le parti di un documento risiede nella possibili-

tà di selezionarle.

Bisogna partire con una elaborazione del testo per renderlo analizzabile. Queste operazioni di pulizia servono a rimuovere le anomalie per poter sintetizzare i concetti e ridurre le dimensioni.

Una doverosa precisazione: **i sistemi più avanzati di Mining sono riferiti alla lingua inglese**, quindi i software sono molto più efficienti per questa lingua.

Per l'italiano esistono, ma sono un po' meno efficienti: il più noto è lo Snowball

(<https://snowballstem.org/algorithms/>). Nel giudicarne la funzionalità dobbiamo però considerare la complessità morfologica dell'italiano.

Prima di poter effettuare il Mining di un documento, **occorre passare per una serie di fasi** che portano da un documento non strutturato ad uno strutturato.

Le fasi principali del processo sono: **Tokenizzazione, Filtraggio, Lemmatizzazione, Stemming, Pattern Recognition, Part-of-Speech Tagging, Document-term Matrix**.

### Tokenizzazione

È il primo passo nell'analisi dei testi ed è il processo di scomposizione di un paragrafo di testo in pezzi più piccoli, come parole o frasi. Si parte con l'isolare le singole frasi, per poi separare le varie parole. Si elimina il rumore, inteso come caratteri speciali, punteggiatura, numeri. Occorre inoltre

prestare attenzione alle lettere minuscole e maiuscole, normalmente riportando tutto in minuscolo.

Questi compiti, banali per gli umani, non sono immediati per un computer: ad esempio la stessa parola in minuscolo e maiuscolo potrebbe essere considerata come due parole diverse.

### Filtraggio

Si passa poi al **Filtraggio**, con l'eliminazione delle **“Stop words”**, parole che, data la loro elevata frequenza in una lingua, sono di solito ritenute poco significative. Fra queste si trovano articoli, preposizioni e congiunzioni, parole generiche o verbi molto diffusi. Non esiste un elenco ufficiale delle Stop Words italiane ed ogni software ha il suo proprio elenco. Come curiosità, le Stop Words vengono utilizzate nello smascherare testi copiati ed incollati, che vengono facilmente individuati e scartati. Vi sono però casi in cui la rimozione delle Stop words può portare a difficoltà nella comprensione del testo, quindi va valutata accuratamente.

### Lemmatizzazione

I metodi di lemmatizzazione si propongono di mappare le forme verbali alla loro forma infinita e i sostantivi alla loro forma singolare, eseguendo un'analisi morfologica completa per individuare più accuratamente la radice: il **"lemma"**. L'obiettivo è



quello di raggruppare le varie forme flesse di una parola in modo che possano essere analizzate come una sola

entità.

È necessario che la forma di ogni parola sia nota, quindi ogni termine sia riconosciuto come verbo oppure sostantivo. Essendo questo processo di riconoscimento delle parti del discorso pesante, sia per il tempo di esecuzione, sia per la risoluzione degli errori, per facilitare le cose vengono applicati metodi di stemming, anche se meno precisi.

## Stemming

Lo **Stemming** è il processo di riduzione delle parole alla loro radice. Lo scopo principale è quello di ridurre drasticamente il numero di caratteri da trattare. Questa riduzione ha un doppio effetto sull'analisi del testo: il minor numero di caratteri agevola la successiva fase di addestramento e accorpando parole con radice simile -e quindi presumibilmente con significato simile- può risultare maggiormente affidabile un'analisi statistica. Non è semplice realizzare un software che riesca in modo corretto ad effettuare lo stemming di un documento, in quanto fortemente dipendente dalla lingua e dal contesto. Esempi di stemming, considerando la lingua inglese, si hanno eliminando la "s" finale dai nomi, il suffisso "ing" dai verbi, ecc.

## Pattern recognition

Una "Bag of Words" (borsa di parole, BoW) descrive la presenza delle parole all'interno di un documento. Comprende due cose: un vocabolario delle parole conosciute e un conteggio delle stesse.

Si chiama "borsa" di parole, perché ogni informazione sull'ordine o la struttura delle parole nel documento viene scartata. Il modello riguarda solo la presenza o meno di parole note nel



documento, non la posizione.

Attraverso la "Bag of Words", la rappresentazione di un oggetto si ottiene contando il numero di occorrenze di ogni parola nell'oggetto.

Il modello "BoW" è utilizzabile per estrarre funzionalità dal testo da algoritmi di apprendimento automatico.

## Part-of-Speech Tagging

La fase successiva è chiamata **"Part-Of-Speech Tagging"** o **"POS-tagging"**, in italiano la traduzione potrebbe essere "etichettatura delle parti del discorso".

In questa fase, si etichettano le parole individuate nella fase di analisi lessicale, senza eseguire una vera e propria analisi sintattica, ma ricorrendo in genere ad informazioni statistiche o a regole, associando ad ogni parola tutte le possibili alternative lessicali e grammaticali, provvedendo poi alla disambiguazione dei casi ambigui.

## Creazione della Document-term Matrix

Giunti a questo punto, si ha una collezione di elementi (stilemi) che rappresentano l'informazione estratta dai testi. Si procede costruendo una **"Document-term Matrix"**, una matrice matematica che descrive la frequenza dei termini che ricorrono in una raccolta di documenti.

Nella matrice, le righe corrispondono ai documenti rielaborati e le colonne corrispondono ai termini.

La matrice è utilizzabile come una comune matrice di regressione.

Si hanno dunque tutte le componenti per la stima di un modello di classificazione supervisionata che sia in grado di prevedere le classi delle variabili basandosi sulle informazioni estratte dai testi tramite **algoritmi di Machine Learning**.

Si usa normalmente il metodo "supervisionato", che è la metodologia per ricavare dai dati linguistici il risultato atteso, partendo da un modello generale ("train") che "allena" il sistema e sottoponendogli poi i nuovi dati ("test"), a cui viene applicato il modello appreso.

Da tutto ciò, otteniamo documenti statistici che riescono a rilevare in maniera abbastanza affidabile le diverse espressioni e quindi i relativi contenuti.

Queste indagini hanno bisogno di vaste quantità di documenti per evitare distorsioni nella valutazione, infatti vengono prevalentemente utilizzate da grandi aziende o da istituti specializzati.

## Saranno gli algoritmi a sostituire i sondaggisti?

Prevedere l'esito delle elezioni sta diventando sempre più difficile, ma con la tecnologia si possono capire le intenzioni di voto anche solo analizzando le conversazioni sui social media.

Nelle ultime elezioni americane, alcuni metodi basati sull'intelligenza artificiale e sull'analisi dei contenuti postati sui social media sono stati in grado di scattare una fotografia elettorale aderente alla realtà; potrebbe quindi in futuro almeno integrare i sondaggi tradizionali.

*Le immagini contenute nell'articolo sono tratte da:*

<https://ecommercefastlane.com/>,  
<https://www.cogitotech.com/>,  
<https://www.extrasys.it/it/red/>,  
<https://laptrinhx.com>



## MODELLO ORGANIZZATIVO AZIENDALI 231, TUTELE PER IMPRESE E MANAGER

**Per una corretta gestione d'impresa fondamentale l'analisi dei modelli organizzativi aziendali e una consapevole gestione del rischio**



E' stato presentato il 26 novembre, nel corso di un convegno online promosso da Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna, il libro "Modelli Organizzativi Aziendali e D.LGS. 231 Aziende di Servizi Immobiliari & Modelli Organizzativi 231 - Come mettere in sicurezza le imprese e i manager", scritto a quattro mani insieme ad **Andrea Landolfi**, avvocato penalista.

Il volume, realizzato nel corso di due anni di analisi, affronta il tema della **gestione d'impresa** in relazione al delicato argomento della **responsabilità a carico delle organizzazioni** - imprese, società, associazioni - per una serie di reati che possono essere commessi dal personale a favore o nell'interesse dell'azienda stessa, come corruzione, disastro ambientale, riciclaggio di denaro. Responsabilità che va ad aggiungersi a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il reato.

La tematica del Decreto 231/2001, che disciplina la responsabilità degli enti per gli **illeciti amministrativi dipendenti da reato**, ha assunto e sempre più assumerà in futuro carattere di centralità nell'approccio alla gestione quotidiana dell'impresa. Con questo volume non abbiamo inteso proporre un modello

organizzativo tout court, ben sapendo che ogni azienda ha sue caratteristiche peculiari, ma abbiamo voluto dare una **visione delle fasi da attraversare** per far interagire al meglio l'impresa con la Normativa 231: vi si passano in rassegna le **funzioni aziendali minime** e i **processi operativi più delicati**, rilevando quelli che potrebbero essere i **reati più comunemente riscontrabili nella vita aziendale**.

Durante il convegno abbiamo avuto l'opportunità di entrare anche nel merito della tematica del *Risk Assessment e Sistemi di Gestione*, che contribuisce a delineare i **rischi professionali dei manager** anche a fronte dell'emergenza Covid 19.

Come ha sottolineato nel suo intervento **Ennio Dottori**, Consigliere di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna, "il D.lgs. 231/01 ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa a carico delle persone giuridiche, adottando principi etici ai fini della prevenzione dei reati amministrativi per i reati di natura dolosa, disponendo modelli di organizzazione e gestione (MOG) con un sistema per *"individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati"*". Con norme successive è stato ulteriormente esteso l'ambito di applicazione: la legge 123/07 modifica la 231 e per la prima volta viene inserita l'estensione della responsabilità in ambito salute e sicurezza, ai reati di omicidio colposo, men-

tre nel 2011 il D.lgs.121 ha introdotto una serie di reati ambientali gravi. Anche i requisiti dei modelli di organizzazione e gestione si sono evoluti e il loro utilizzo può consentire all'ente, azienda o organizzazione di essere sollevato da eventuali responsabilità (D.lgs. 81/08 art.30 c.1 e 5, linee guida Uni Inail). E' evidente quindi come il MOG 231 e i Sistemi di Gestione basati su ISO ed efficacemente attuati siano il modo migliore per una tutela esimente dell'Ente e dei Manager.



Il volume è disponibile su richiesta a titolo gratuito presso le sedi di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna. Presto anche in formato elettronico. Info: [maddalena.manfrini@federmanagerbo.it](mailto:maddalena.manfrini@federmanagerbo.it).

### Gli autori

**Stefano Punzetti** e **Andrea Landolfi** hanno acquisito una esperienza pluriennale su fronti diversi nella normativa in parola, in qualità di membri di Organismi di Vigilanza 231 e di amministratori societari; rilevando la consapevolezza che un'azienda costruita in modo trasparente sul modello 231 possa ottenere un vantaggio i termini di efficienza operativa, di comunicazione interna e verso l'esterno e, in definitiva, con una potenzialità competitiva maggiore.

## FEDERMANAGER INVESTE SUI GIOVANI: AVVIATO PROTOCOLLO DI INTESA CON L'UFFICIO SCOLASTICO DELLA PROVINCIA DI FERRARA

**Obiettivo, fornire Percorsi di Orientamento agli studenti della scuola secondaria di secondo grado**



Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, in un’ottica di continuità con le attività di alternanza scuola lavoro attuate a partire dal 2017, ha recentemente avviato un **protocollo di intesa con l’Ufficio Scolastico della Provincia di Ferrara**. Insieme alla nostra Onlus Vises, che a livello nazionale è impegnata a fornire servizi e formazione ai giovani, abbiamo individuato un **percorso di orientamento formativo** per gli istituti scolastici della città, che prevede tre filoni tematici: **soft skills, imprenditorialità ed economia circolare.**”

Il **catalogo formativo**, erogato in forma gratuita per le scuole, ha avuto l’assenso sia del **Dott. Giorgio Merlante**.

### Formazione e territorio

**Giorgio Merlante**, vice presidente di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna e vicario sul territorio di Ferrara: “Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna vuole contribuire alla formazione e all’orientamento dei giovani in uscita dagli istituti scolastici. E’ sempre più necessario fornire strumenti di conoscenza e di imprenditorialità che consentano di intraprendere attività professionali volte a garantire la sostenibilità del nostro paese. In questo contesto dobbiamo agire in termini di economia circolare fornendo ai giovani l’esperienza acquisita dai nostri associati nella gestione di attività di impresa.”

**vanni Desco**, Direttore Ufficio Scolastico Regione Emilia Romagna, sia della referente territoriale **Prof.ssa Maria Mancino**. Il catalogo è stato inviato alle scuole e si stanno raccogliendo le adesioni, già numerose. L’attività verrà poi replicata con gli **istituti scolastici di Bologna e Ravenna**.

I corsi potranno essere svolti anche a distanza vista l’emergenza Covid 19 e proprio per questo si è pensato all’inserimento di un modulo specifico dedicato a come gestire le attività in remoto, relativo sia a riunioni, che a gestione di progetti. Alle scuole aderenti, Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna riserva anche un contributo finanziario che sia d’aiuto per affrontare le spese sostenute durante i percorsi.

Gli Istituti scolastici che hanno aderito al percorso sono l’IT V. Bachélet, l’ITI Copernico-Carpeggiani, l’IIS Einaudi, l’IT G.B. Aleotti; Licei Ariosto, Roiti e Dosso Dossi, che annoverano complessivamente circa 2.500 studenti; con alcuni si stanno già discutendo i moduli di interesse. I contenuti formativi proposti vanno dal *Saper creare valore* al *Profilo professionale e il C.V.* Dalla *Definizione di imprenditorialità* al *Business Plan e Marketing Plan*. Dalla *Circularità dell’economia all’Acqua ed aria da preservare*, ai *Materiali riciclabili*.



### L’Ufficio Scolastico

**Maria Mancino**, referente Scuola-Lavoro-Territorio Ambito territoriale di Ferrara: “In un mondo in costante evoluzione, l’istruzione e la formazione sono chiamate a svolgere un ruolo chiave per l’acquisizione di capacità e competenze necessarie a cogliere le opportunità del mondo del lavoro. Risultano fondamentali la centralità dello studente nell’azione educativa e la collaborazione con il contesto territoriale. Da qui nasce la sinergia

con Federmanager, attraverso un percorso al quale hanno aderito la

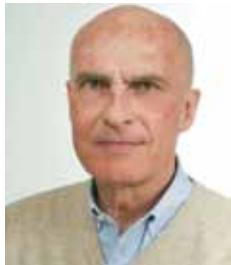


Da sinistra, Giorgio Merlante, Maria Mancino e Paolo Bassi

maggior parte degli istituti scolastici del territorio.

## CAMMINARE A RAVENNA CON LA DIVINA COMMEDIA

Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna partecipa al progetto “Adotta un canto dantesco”



**Managerialità e cultura** costituiscono un binomio inscindibile.  
**Federmanager Bologna – Ferrara –**

Ravenna considera la promozione della cultura nel territorio come parte integrante della propria missione.

Per questo motivo, ha deciso di partecipare all'importante progetto “**Adotta un canto dantesco**”, intrapreso dalle istituzioni ravennati più rappresentative, con il contributo dei Club Lions della città.

Inserito tra le molteplici iniziative organizzate per la celebrazione del 7° centenario della morte di Dante, il progetto si propone di essere un omaggio permanente alla memoria del Grande Poeta e della sua Opera più importante, la Commedia, che Boccaccio con felice intuizione definì Divina.

Il progetto “**Adotta un canto dantesco**” consiste nella **realizzazione di cento targhe** (come quelle nell'immagine a fianco), **una per ogni Canto della Divina Commedia**, da installare - dopo aver ottenuto apposita autorizzazione dalle autorità competenti- sugli edifici delle principali vie di transito pedonale di Ravenna ed all'ingresso degli istituti scolastici della Città, con l'obiettivo di far conoscere, capire e apprezzare l'opera di Dante a

tutti coloro che si soffermeranno di fronte ad esse.

Il progetto verrà realizzato con il contributo della Biblioteca Clas- sense e del Centro Dantesco per la documentazione iconografica e letteraria.

E' stato richiesto, inoltre, il patroci- nio del Comune di Ravenna e della Soprintendenza all'Archeologia,

Belle Arti e Paesaggio della nostra Città.

Venticinque di queste targhe, ver- ranno applicate su altrettanti edifici o località che hanno attinenza con Dante o con la Divina Comme- dia, realizzando un vero e proprio «**Percorso Dantesco**» tra le strade cittadine.



## CAMMINARE RAVENNA CON LA DIVINA COMMEDIA



I Club di Ravenna



### INFERNO - CANTO I

Nel mezzo del cammin di nostra vita  
mi ritrovai per una selva oscura,  
chè la diritta via era smarrita.  
Inferno, c.I, v. 1-3



Il Percorso inizia dalla tomba di Dante e prosegue con il Giardino di Rinaldo di Concorezzo, la Basilica di San Francesco, Il Palazzo della Provincia, il Battistero Neoniano, il Duomo, la Biblioteca Classense, San Romualdo, la casa detta dei Polentani, il Planetario, la Basilica di Santa Maria in Porto, Santa Chiara, Sant'Apollinare Nuovo, San Giovanni Evangelista, Santo Stefano degli Ulivi, Palazzo Corradini, la Casa Matha, San Domenico, Casa Traversari, Sant'Apollinare in Vescovo, le case di Fiduccio de' Milotti e di Meneghino Mezzani (in zona San Vitale), Santa Maria Maggiore, il Mausoleo di Galla Placidia, San Vitale e Sant'Apollinare in Classe.

Ogni targa riporterà:

- un'**immagine** che caratterizza il Canto al quale è dedicata;
- i **versetti della Divina Com-**

**media** richiamati dall'immagine;

- un **codice QR** che, inquadrato con uno smartphone o con un tablet, consente di accedere alla pagina del sito web dedicata a quel Canto.

Inquadrando il codice QR si entrerà nel sito [www.camminarecondante.it](http://www.camminarecondante.it), e più precisamente nella pagina corrispondente alla targa di fronte alla quale ci si trova.

La pagina del sito inizia con un **riassunto** del Canto e prosegue con:

- il riferimento all'ente/azienda che ha "adottato" il canto e realizzato la targa, con il logo, il link al sito web o alla pagina Facebook;
- l'accesso alla mappa del percorso, con l'indicazione delle altre targhe ubicate nei dintorni;

- la collocazione del Canto nella Cosmologia Dantesca («Dante è qui»);
- il testo integrale del Canto;
- il racconto del Canto per bambini dai 5 ai 100 anni;
- un videoclip con la lettura del Canto.

Il completamento del Progetto, con l'apposizione delle targhe, è previsto per la seconda metà del mese di maggio 2021.

**Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna** ha deciso di aderire all'iniziativa acquistando due targhe. Una verrà apposta presso la sede dell'Istituto Tecnico Industriale Statale "Nullo Baldini", in Via G. Marconi 2, a Ravenna. L'altra in centro storico, presso l'Ufficio Scolastico Regionale, in Via di Roma 69.



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

 **BANCA  
di LUCCA  
e del TIRRENO** 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

"Strumenti" di investimento

## Gestioni Patrimoniali

---

### Multilinea Armonia

**Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.** Prima della sottoscrizione leggere attentamente la documentazione informativa precontrattuale e la modulistica contrattuale relativa al servizio. L'investimento presenta rischi finanziari riconducibili principalmente alle eventuali oscillazioni del valore del patrimonio gestito, le quali sono legate alle variazioni di prezzo degli strumenti finanziari in cui investe la linea di gestione prescelta. Risulta pertanto possibile che l'investitore, al momento del disinvestimento, riceva un capitale inferiore a quello originariamente investito, una circostanza proporzionalmente più elevata quanto maggiore è il livello di rischio del prodotto prescelto. Per maggiori informazioni rivolgersi presso le filiali delle Banche del Gruppo La Cassa di Ravenna (vers.MAR19).

## MOBILITÀ ELETTRICA: SFIDE TECNOLOGICHE ED INFRASTRUTTURALI LEGATE ALLO SVILUPPO DELLA MOBILITÀ ELETTRICA DI OGGI E DI DOMANI

Il 22 ottobre scorso si è svolto on line il Convegno **“Mobilità elettrica, stato dell’arte e sviluppo praticabile”**, organizzato dalla Commissione Sostenibilità e Infrastrutture per Ambiente, Territorio ed Energia di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna e dall’Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna. Al Convegno, seguito da oltre 300 partecipanti, hanno partecipato tra i relatori: **Mauro Tedeschini**, giornalista, collaboratore di VAI ELETTRICO; **Massimo Kolletzek**, ex Direttore operativo dell’Aeroporto di Bologna, attualmente Consigliere di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna ed esperto di sistemi di trasporto e mobilità; **Massimo Gamba**, Consulente e Formatore specializzato in impianti fotovoltaici e infrastrutture di ricarica di veicoli elettrici; **Alessandro Meggiato**, Direttore del servizio Trasporto pubblico e mobilità sostenibile Regione Emilia Romagna e Responsabile progetto “Mi muovo elettrico”; **Fabio Teti**, Direttore Finanza, Controllo e Sviluppo Commerciale TPER, Responsabile Progetto car sharing “Corrente”.

**Pubblichiamo a seguire la sintesi dell’intervento di Massimo Gamba.**

Cercherò di esprimere gli attuali entusiasmi nei confronti della mobilità “elettrificata”. La definirei così, perché parlare per me di mobilità elettrica è riduttivo. Parlerò delle sfide tecnologiche ed infrastrutturali che ci attendono oggi e domani.

I ragazzi più giovani sono convinti che l’auto elettrica sia un’invenzione moderna pensata da Tesla. Tesla ha fatto ottime invenzioni, ma l’auto elettrica non è in realtà un’invenzione contemporanea. Le prime auto in circolazione non avevano motore termico, che non era stato ancora inventato, ma elettrico: nel 1900 tutti i taxi erano elettrici. In un’immagine pubblicitaria dell’epoca si vede una donna che sta collegando un connettore prima di salire sull’auto. A quel tempo le persone temevano di salire sulle prime auto con il motore a scoppio, come oggi alcuni di noi hanno timore che le batterie delle auto elettriche possano andare a fuoco. Attualmente sono proprietario di un’auto elettrica. Con tale auto percorro circa 7 km con 1 kwh di energia elettrica. Se potessi realizzare un impianto fotovoltaico da 3kwh sul tetto della mia abitazione, potrei percorrere circa 3.000 km all’anno senza rifornimenti esterni.

Potrei inoltre percorrere circa 20.000 km senza provocare emissioni locali di CO2. Per quanto riguarda l’acquisto dei moduli per gli impianti fotovoltaici, che provengano dalla Cina o che siano costruiti in Europa, il loro rientro dal punto di vista energetico è pari circa a un anno e dopo un anno diventano per almeno 25 anni beneficio per l’ambiente. Questa affermazione è dimostrata da studi effettuati dal Politecnico di Milano e dal Politecnico di Torino, enti pubblici la cui attendibilità non può essere messa in discussione.

L’avviamento del motore a scoppio ha fatto cambiare molte cose. Sono stati scoperti i grandi giacimenti di petrolio: in Italia vi sono alcuni giacimenti in Basilicata che ci consentono di coprire solo il 10% della domanda. Siamo quindi grandi importatori di petrolio, abbiamo numerose raffinerie, ed ogni giorno autocisterne trasportano benzina e gasolio ai distributori di carburante, nei quali in pochi minuti facciamo il pieno del nostro veicolo. Si aggiungono a questo le petroliere e gli oleodotti che trasportano il carburante nel nostro Paese. Pensiamo all’inquinamento ambientale prodotto.

Per quanto riguarda i costi del carburante in Italia, è utile ricordare che se non vi fossero determinati sussidi, sarebbero ancora maggiori, anche se è vero che la benzina ed il gasolio sono molto tassati. Questo vale anche per l’energia elettrica. Se guardiamo la nostra bolletta vediamo che il costo dell’energia in determinati orari sarebbe di soli 3 cent. di Euro (per kwh); in realtà il corrispettivo pagato dall’utente per kwh ammonta a circa 25 cent a causa delle tasse.

Non avendo la possibilità di montare un impianto fotovoltaico sul tetto del mio condominio, ho fatto la scelta di acquistare energia prodotta unicamente da fonti rinnovabili. Ho scelto un venditore di energia elettrica che mi ha assicurato, certificato alla mano, che l’energia che mi fornisce è prodotta da fonti rinnovabili. Pago circa 1 cent. di più al kwh, spesa che mi posso permettere, però cerco di dare il buon esempio. E’ chiaro che ciò non vale per tutti, perché sono scelte che dipendono dalla disponibilità economica del singolo cittadino o del singolo imprenditore.

**Cosa fece morire a suo tempo l’auto elettrica?**

La ridotta autonomia e la durata molto breve degli accumulatori al piombo: fattori che hanno favorito i motori a combustione interna. Espriamo una piccola provocazione: l'auto ibrida è un'invenzione moderna? Non limitiamoci a parlare di auto elettriche pure, parliamo anche di auto elettrificate: molti pensano che siano un'invenzione Toyota. Invece, più di 100 anni fa, Porsche presentò all'Expo del Salone di Parigi una nuova vettura ibrida. Era un ibrido seriale perché i motori elettrici comandavano direttamente le ruote anteriori senza l'intermediazione di cambio e di frizione ed un motore a benzina azionava il generatore di ricarica delle batterie. Questo tipo di motorizzazione a quel tempo non ebbe successo perché l'elettronica non esisteva e la regolazione di velocità dei motori elettrici non era semplicissima: quest'ultima era possibile nei motori a corrente continua con dei reostati o dei potenziometri. Più di recente, l'idea è stata ripresa da Toyota. Non confondiamo però i veicoli ibridi moderni, che hanno due motori tra loro sinergici, con quelli di allora dove i due propulsori erano completamente distinti. Nella prima guerra mondiale, ad esempio, si utilizzavano dei sommergibili che quando viaggiavano a pelo d'acqua utilizzavano un motore a gasolio e quando erano in immersione utilizzavano un motore elettrico. Non vi era la tecnologia per viaggiare con due motori in immersione.

**Cosa è dunque possibile oggi con le nuove tecnologie via via introdotte?** Nel tempo si sono create delle esigenze, delle limitazioni, dei vincoli e soprattutto le città si sono inquinate, anche perché i cittadini non fanno una corretta manutenzione o non smettono di utilizzare i loro mezzi più inquinanti. Non si può dare tutta la colpa alla CO<sub>2</sub> ed agli altri

inquinanti emessi dai veicoli, dagli aerei e dalle navi, cioè dai trasporti, ma anche le caldaie, le industrie e tutti gli utilizzatori di energia più o meno emettono inquinanti. Cosa fare allora? Occorre ovunque agire in modo da **ridurre le emissioni e migliorare l'efficienza energetica**. Se ad esempio in ogni abitazione si sostituissero le lampade a led alle vecchie lampade ad incandescenza, i consumi di energia per illuminazione verrebbero fortemente ridotti.

**Cos'altro si può fare in futuro?** Si può **operare sulle fonti rinnovabili non programmabili, come il fotovoltaico e l'eolico**. In passato, in alcune zone d'Italia, nelle giornate festive e nelle notti, momenti in cui vi era un eccesso di produzione di energia, gli impianti eolici venivano parzialmente fermati. Le cose fortunatamente stanno cambiando: grazie a reti collegate a grandi impianti di accumulo, dislocati nei pressi degli impianti eolici, è possibile oggi programmare la distribuzione dell'energia nelle diverse ore della giornata, a seconda del consumo. Attualmente in Italia le tariffe elettriche sono poco dinamiche: vi sono tre fasce giornaliere F1, F2 ed F3, ove F3 è la fascia notturna in cui l'energia elettrica costa meno. In altri Paesi l'energia non ha un prezzo fisso: ci sono momenti in cui vi è un eccesso di produzione e quindi il prezzo dell'energia cala e viceversa. I contatori intelligenti necessari a tener conto di questa oscillazione entreranno in futuro nelle nostre abitazioni e potranno contabilizzare fino a 8 fasce orarie. Questo sistema consentirà di utilizzare in economia l'energia durante la notte. Nel mio caso potrò ricaricare la mia macchina elettrica in garage anche con l'attuale contratto da 3 kw programmando semplicemente l'orario di partenza della ricarica da mezzanotte in poi, facendo

una ricarica intelligente.

### **Cosa c'è di nuovo nel campo delle batterie?**

Vi sono le batterie al litio che migliorano ulteriormente. Tutti i costruttori stanno cercando di usare meno cobalto, utilizzando materiali meno costosi e soprattutto riciclabili. Nissan ha avviato un programma ad Amsterdam ed all'Aia: con batterie di seconda mano, smontate da autovetture perché non più performanti, ma ancora valide, ha costruito un impianto di accumulo che immagazzina l'energia dell'impianto fotovoltaico installato sul tetto dell'edificio e che permette di organizzare in autonomia manifestazioni serali. Le batterie nel tempo subiscono un deterioramento e fino a qualche tempo fa erano da 24 kwh, ma ora si trovano anche da 64 kwh. I costruttori stanno progettando strutture con capacità più elevate per consentire di viaggiare in ambiente climatizzato anche in estate. Altra importante possibilità, attualmente allo stato sperimentale in Italia, è quella di un **"vehicle to grid"**, cioè una vettura elettrica nei pressi di una stazione di ricarica che può immettere energia sulla rete pubblica in caso di black-out per problemi di rete. E' in corso un progetto pilota a Milano, dove Nissan ha creato una struttura (RSE Ricerca Sviluppo Energia) per realizzare il **"vehicle to grid"** ed anche Torino ha dato la sua disponibilità. Analogamente in Giappone si sta introducendo il **"vehicle to one"**: un'auto elettrica con le batterie caricate, parcheggiata nel garage di un'abitazione privata, può alimentare l'abitazione in caso di black-out. In Italia su questo progetto siamo un po' indietro, ma tecnicamente anche questo si può fare.

Attualmente in Italia **mancano an-**

## **cora molte strutture di ricarica.**

Le strutture del futuro saranno sicuramente diverse da quelle attuali: vi saranno colonnine più intelligenti, bidirezionali, sia per fornire energia alla vettura sia per riceverla, per evitare black-out locali. Di tale importante argomento vi parlerò in un'altra occasione.

**Il problema energia è un problema di tutti: un problema mondiale.** Noi dobbiamo evitare di sprecare energia primaria e dobbiamo puntare all'efficienza energetica sfruttando le fonti rinnovabili. La prima domanda che possiamo porci è: l'auto ibrida è efficiente? La risposta è: sì è efficiente. Ricordiamoci che per le generazioni future dobbiamo limitare i consumi. Purtroppo in tutto il mondo ci sono ancora riserve di carbone, che è il combustibile più inquinante: l'Europa ha deciso che entro il 2030 le centrali a carbone dovranno essere chiuse. E' una decisione politica, ma è anche una decisione di buon senso per ridurre l'inquinamento. Ridurre l'inquinamento è possibile soltanto incrementando l'efficienza energetica e sviluppando le fonti rinnovabili. Proviamo a fare un calcolo: in questa vita consumiamo energia senza pensare troppo al futuro. Ma in futuro sappiamo che la popolazione mondiale aumenterà. Qualche anno fa eravamo 7 miliardi, attualmente siamo 7,6 e diventeremo presto 8 e quindi 10 miliardi. I consumi di energia aumenteranno e così aumenterà l'emissione di CO<sub>2</sub>. Dobbiamo divenire quindi più efficienti e consumare meno in tutto il mondo. Ho già accennato a quanto si può risparmiare nel campo, ad esempio, dell'illuminazione elettrica, passando dalle lampade ad incandescenza alle lampade a led. Lo stesso dovrà avvenire in altri settori, ma soprattutto le reti elettriche dovranno diventare intelligenti e

coordinate tra loro sia in ambito locale, nazionale ed anche tra nazioni tra loro interconnesse. Ho già citato l'esempio delle centrali eoliche, ed aggiungo ora un altro esempio in merito. In questi giorni è stata inaugurata la rete sottomarina per unire l'Isola di Capri con un collegamento elettrico all'Italia. Era assurdo che a Capri si utilizzassero ancora gruppi elettronici diesel per produrre energia, quando a Benevento si doveva spegnere ad ore un generatore eolico, se nell'area del medesimo non vi era consumo di energia. Ripeto ancora: il problema dell'energia è un problema reale che richiede delle valide soluzioni. In Italia si pensa di ricorrere in maniera determinante alle fonti rinnovabili. Nel 2019 circa il 30% (104 Twh) dell'energia elettrica consumata è stato prodotto da fonti rinnovabili (idroelettrico, eolico, fotovoltaico e biomasse). Questa percentuale dovrà necessariamente aumentare nei prossimi anni. Per quanto riguarda l'energia eolica, nel nostro Paese in alcune zone vi è poco vento e dove c'è capita che non si possano ottenere le autorizzazioni per realizzare impianti eolici, soprattutto off-shore. Per contro, in Inghilterra la produzione eolica sta superando quella tradizionale.

Nel corso degli anni i prezzi all'ingrosso del materiale fotovoltaico sono costantemente diminuiti e sono attualmente pari circa a 250 Euro/kw. Anche per le batterie si presenta lo stesso andamento dei prezzi. In Giappone si costruiscono attualmente impianti di accumulo con batterie di grandi dimensioni, mentre in Italia si è avviata la costruzione di fabbriche per la produzione di batterie e da tempo si costruiscono motori elettrici per autovetture. Recentemente FCA ha presentato una vettura elettrica con batterie costruite in Italia. In campo tecnologico

co tutto attualmente è in evoluzione: i moduli fotovoltaici, gli impianti eolici, le batterie, gli impianti di accumulo, etc., ma come privato cittadino che debba acquistare un'auto, ritengo che oggi non vi sia nulla di meglio di una vettura elettrica o ibrida. L'acquisto di vetture diesel, che fino a qualche anno risultava conveniente, ora non lo è più, perché, anche con i tentativi dei costruttori di rendere più sofisticati gli apparati di scarico dei fumi, con le nuove limitazioni le vetture diesel divengono più costose (e le piccole vetture diesel non verranno più vendute). I modelli più recenti di vetture ibride sono quelli dotati anche di presa per la ricarica elettrica delle batterie (ibride plugin), e le auto sono in grado di compiere, spesso in ambito locale, almeno 50 km con il solo motore elettrico senza consumare benzina.

L'evoluzione delle tecnologie che interessano la mobilità elettrica comprende non soltanto i mezzi stradali, ma anche quelli ferroviari e marittimi. Alcuni treni azionati da motori diesel vengono modificati trasformando in ibride le motrici e così pure anche le navi, perché il motore elettrico è più efficiente. In futuro avremo navi ibride alimentate a gas naturale liquefatto e ad idrogeno. In più verrà esteso l'obbligo che tutte le navi ferme in porto vengano alimentate da terra.

Parliamo ancora di efficienza energetica: vi sono esigenze europee che ce la impongono e noi dobbiamo pensare anche al futuro dei nostri figli. La spesa per l'installazione di un impianto fotovoltaico sul tetto del proprio edificio viene da tempo rimborsata a circa il 50% nella denuncia dei redditi. Per il prossimo anno in un condominio l'amministratore potrà programmare l'installazione di un impianto fotovoltaico ad uso condominiale purché dimostrì che (an-

che insieme ad altri interventi) si recuperino almeno 2 punti sulla classe di efficienza energetica dell’edificio, ottenendo il rimborso del 110% della spesa. Incentivi vengono dati anche per l’acquisto di auto elettriche, purché il costo non superi i 50.000 €. A partire dal 2021 i costruttori di auto pagheranno multe per i veicoli di 1.000 kg. che emettono più di 95 grammi /km di CO2 (un veicolo più pesante potrà emettere proporzionalmente di più). Manca però ancora l’obbligo di indicare sui documenti dell’auto i grammi di CO2 emessi per km.

Per quanto riguarda la rete elettrica pubblica in Italia, con l’introduzione del fotovoltaico le cose stanno subendo un grande cambiamento. In passato alla rete pubblica erano collegati, da un lato, i centri di produzione e, dall’altro, tutta la rete di distribuzione verso gli utilizzatori. Con l’introduzione degli impianti fotovoltaici, anche gli utenti possono immettere energia sulla rete pubblica, e Terna - gestore della rete - sta trasformando la rete stessa in modo da renderla intelligente, ha creato cioè le **“smart grid”**.

Gli utilizzatori che in determinati momenti diventano produttori debbono quindi essere collegati alla rete mediante contatori bidirezionali, per poter contabilizzare anche l’energia fornita dall’utente.

*Le slide, i video, le interviste relative al Convegno **Mobilità elettrica, Stato dell’arte e sviluppo praticabile** sono pubblicati sul nostro sito all’indirizzo: <http://www.bologna.federmanager.it/mobilita-elettrica-video-e-materiali-del-convegno/>*

### Parco Circolante Autovetture elettriche e ibride al 31/12/2019

| Regione               | Elettricità   | Ibrido Benzina | Ibrido Gasolio | Totale (unità) | % sul circolante totale |
|-----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Lombardia             | 3.954         | 92.825         | 3.842          | 100.621        | 1,62                    |
| Trentino Alto Adige   | 5.606         | 10.600         | 687            | 16.893         | 1,44                    |
| Emilia Romagna        | 1.542         | 37.053         | 2.192          | 40.787         | 1,40                    |
| Veneto                | 1.813         | 36.494         | 2.454          | 40.761         | 1,28                    |
| Lazio                 | 2.626         | 41.952         | 1.462          | 46.040         | 1,21                    |
| Friuli Venezia Giulia | 349           | 7.832          | 418            | 8.599          | 1,07                    |
| Piemonte              | 1.374         | 25.601         | 1.264          | 28.239         | 0,96                    |
| Liguria               | 309           | 6.795          | 350            | 7.454          | 0,88                    |
| Toscana               | 2.812         | 17.288         | 1.412          | 21.512         | 0,83                    |
| Umbria                | 190           | 3.483          | 344            | 4.017          | 0,62                    |
| Valle d’Aosta         | 66            | 1.175          | 54             | 1.295          | 0,61                    |
| Marche                | 273           | 5.422          | 556            | 6.251          | 0,60                    |
| Abruzzo               | 187           | 3.726          | 339            | 4.252          | 0,48                    |
| Sardegna              | 253           | 3.609          | 215            | 4.077          | 0,38                    |
| Puglia                | 324           | 5.877          | 852            | 7.053          | 0,29                    |
| Molise                | 22            | 467            | 47             | 536            | 0,25                    |
| Sicilia               | 440           | 7.164          | 592            | 8.196          | 0,24                    |
| Calabria              | 115           | 2.549          | 311            | 2.975          | 0,23                    |
| Basilicata            | 52            | 622            | 126            | 800            | 0,21                    |
| Campania              | 421           | 5.675          | 842            | 6.938          | 0,20                    |
| <b>Totale</b>         | <b>22.728</b> | <b>316.209</b> | <b>18.359</b>  | <b>357.296</b> | <b>0,90</b>             |

**Circolante autovetture elettriche e ibride.** I dati, di fonte Aci e aggiornati al 31 dicembre 2019, sono stati diffusi da Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna e Ordine degli Ingegneri di Bologna durante il convegno “Mobilità Elettrica, Stato dell’Arte e Sviluppo Praticabile”, svolto il 22 ottobre scorso, in videoconferenza, con la partecipazione di oltre 300 i partecipanti. In Italia al 31 dicembre 2019 circolavano 357.296 autovetture ibride ed elettriche, in crescita del 39,22% rispetto alla stessa data del 2018. Nel dettaglio, le elettriche registrano un + 86,97%, le ibride benzina un + 31,88 e le ibride gasolio un + 290,20. In Emilia Romagna, in termini percentuali, il circolante autovetture elettrico e ibrido è superiore alla media nazionale – con l’1,40% si trova in terza posizione dopo Lombardia (1,62%) e Trentino Alto Adige (1,44%) – in testa la provincia di Bologna al 2,39%, seguita da Modena all’1,38 e da Reggio Emilia all’1,29. A livello nazionale, sono sopra la media italiana anche Veneto, Lazio, Friuli Venezia Giulia e Piemonte. Le ultime posizioni della classifica sono invece occupate da Calabria, Basilicata e Campania. Se è vero che queste alimentazioni rappresentano lo 0,9% del circolante totale, che è pari a 39.545.232 autovetture, è vero anche che gli incrementi annuali sono significativi, in linea con un aumento dell’offerta di modelli nuovi sul mercato e con una sempre maggiore richiesta di mobilità sostenibile. Quali prospettive per il futuro? Gli ultimi numeri relativi alle immatricolazioni di auto nuove sono significativi: anche in Italia, come nel resto dei Paesi europei, il mercato delle auto elettrificate non subisce battute d’arresto a fronte di un mercato complessivo in forte calo.

## “BACHECA EVENTI DI FEDERMANAGER BOLOGNA- FERRARA - RAVENNA”

### Gli eventi in programma

**11 dicembre 2020 - La gestione del tempo e la delega** - Webinar organizzato dal gruppo Quadri, dalle ore 16,30 alle 18,00, con la docenza di Renato Comai

Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna è su:  
**Linkedin** (federmanager-bologna),  
**Facebook** (federmanagerbologna),  
**Twitter** (@federmanagerbo),  
**Youtube** (Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna) e **Flickr**

Segui i nostri canali social per essere aggiornato in tempo reale su tutte le iniziative realizzate e in programma!

### Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

**10 novembre 2020 - VANTAGGI E APPLICAZIONI DELLA REALTA' VIRTUALE E AUMENTATA IN AZIENDA** - webinar organizzato dalla Commissione Industria 4.0

**13 novembre 2020 - LA GESTIONE EFFICACE DELLA LOGISTICA: come migliorare le performance e ridurre i costi** - webinar organizzato dalla Commissione Formazione

**25 novembre 2020 - EVENTI E PRESENTAZIONI VIRTUALI** - webinar organizzato dalla Commissione Industria 4.0

**26 novembre 2020 - MODELLI ORGANIZZATIVI AZIENDALI 231, TUTELE PER IMPRESE E MANAGER** - webinar organizzato dalla Commissione Permanente di Ferrara

**28 novembre 2020 - PAURA DELLA PAURA** - Incontro organizzato dal Gruppo Giovani Manager all'interno del Percorso Manager tra Manager

 **FEDERMANAGER**  
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA

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

**Buon Natale  
e Felice Anno Nuovo**

con la speranza che il 2021 sia un anno migliore per tutti

#### CHIUSURE:

BOLOGNA: DAL 24 DICEMBRE AL 6 GENNAIO COMPRESI  
FERRARA: IL 24 DICEMBRE E DAL 4 AL 6 GENNAIO COMPRESI  
RAVENNA: DAL 24 DICEMBRE AL 3 GENNAIO COMPRESI

# 4.MANAGER



## POLITICHE ATTIVE, ORIENTAMENTO E PLACEMENT

- Percorsi di outplacement
- Monitoraggio legislativo



## CULTURA D'IMPRESA

- Progetti per una nuova cultura d'impresa e manageriale
- Iniziative europee per sviluppare competenze e superare skill gap



## OSSERVATORIO SULLE COMPETENZE MANAGERIALI

- Studi e ricerche sul mercato del lavoro e sul gender gap
- Monitoraggio dei bandi regionali e degli incentivi



## ATTIVITÀ IN MATERIA PREVIDENZIALE

- Aggiornamento online ai manager
- Video-pillole informative e approfondimenti

“

Tre anni di lavoro per promuovere managerialità e cultura d'impresa, fattori strategici per affrontare contesti economici sempre più mutevoli e imprevedibili. Oggi la resilienza è importante come la capacità di cogliere opportunità di sviluppo. Con 4.Manager imprenditori e manager lavorano insieme per generare valore e rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano.

**Stefano Cuzzilla**, Presidente 4.Manager

”

4.Manager nasce su iniziativa  
di Confindustria e Federmanager



CONFININDUSTRIA

 FEDERMANAGER