

FILO DIRETTO

DIRIGENTI

DICEMBRE
2024

cod. ISSN 2281-3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 38 - N. 4
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **CCNL Dirigenti Industria: Confindustria e Federmanager firmano il rinnovo 2025-2027**
- **RAVENNA: Ristrutturazione del sistema di erogazione dei servizi per gli associati del territorio di Ravenna**
- **MINERVA: Women on Board, una rete sui territori italiani per la leadership femminile**
- **ATTUALITA': Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea**

"Investire nel benessere dei dipendenti: il punto di vista del Presidente di Praesidium SpA, società del sistema Federmanager"

Intervista al Presidente di Praesidium SpA - Giacomo Gargano



La difficoltà delle imprese a trovare sul mercato le figure professionali richieste le spinge a migliorarsi per attrarre i talenti migliori. Che ruolo ha il welfare aziendale in questa dinamica?

Negli ultimi anni le principali aziende hanno compreso che per attrarre e trattenere i talenti è necessario mettere a punto strategie mirate in modo da distinguersi dalle altre dello stesso settore, cercando di creare un ambiente di lavoro stimolante. Vanno in questa direzione proposte che incoraggino la creatività, l'innovazione e la collaborazione in modo da realizzare un equilibrio sano tra vita lavorativa e personale, incoraggiando attività per il tempo libero e per il benessere mentale. Altre iniziative possono essere quelle di offrire pacchetti retributivi competitivi che includano non solo uno stipendio più elevato, rispetto alla media per quella posizione lavorativa analoga, ma di offrire anche vantaggi come l'assistenza sanitaria, assicurazioni, piani pensionistici ed in ultimo, ma forse quella che oggi è tra le più valutate dai giovani, la flessibilità lavorativa. Si può considerare un ulteriore benefit la possibilità di lavoro da remoto e di programmi di *wellbeing*. Le nuove generazioni sono portate a valutare ambienti di lavoro che offrano opportunità di crescita e sviluppo professionale, che ispirino i dipendenti a migliorare e progredire, nei quali la cultura aziendale sia accogliente e che valorizzi la diversità e l'inclusione. I talenti guardano al futuro esaminando anche la presenza di piani

formativi che consentano di acquisire nuove competenze per future crescite professionali. Rientrano in questo caso anche programmi di mentoring e coaching. Anche la costruzione del brand aziendale, attraverso la comunicazione, è un ulteriore fattore di attrattività per i talenti, facendo risaltare i valori e la vision aziendale che evidenziano le opportunità di crescita ai potenziali candidati. Fornire un feedback costante, che possa consentire al collaboratore di valutare la propria crescita professionale ed eventualmente dare dei suggerimenti per poter migliorare. Molto importante è dare giusti riconoscimenti e premi, nel caso di raggiungimento dei risultati, facendo sentire i dipendenti parte integrante al successo dell'azienda.

Che ruolo hanno i welfare manager nel diffondere questa consapevolezza, e più in generale nella vostra crescita? Come sono organizzati?

Praesidium può vantarsi di aver contribuito, con la propria rete di Welfare Manager, a diffondere tra i nostri "colleghi" e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale di origine contrattuale nell'esclusivo interesse della dirigenza industriale. L'aspetto centrale della diversità che ci differenzia dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui ci moviamo: siamo l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano, in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita. Tutto questo rappresentato è sempre e costantemente in linea con quanto dettato e previsto nel CCNL che vede il nostro impegno nella diffusione della cultura del welfare contrattuale.

Ad oggi la nostra Rete Commerciale è composta da 12 welfare manager, formati e competenti in soluzioni di tutele sanitarie e professionali, che sono suddivisi a loro volta in zone geografiche di competenza, in base a dei criteri di geolocalizzazione predefiniti.

La Rete Commerciale ha un proprio Coordinatore di Rete e 3 Area Manager, competenti ciascuno per le zone nord-ovest d'Italia (Lombardia, Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta), nord-est d'Italia (Emilia-Romagna, Marche, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige) e Centro Sud/Isole d'Italia (Abruzzo, Molise, Lazio, Campania, Toscana, Umbria, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna). Ciascuna di queste 3 aree è composta a sua volta da welfare manager geolocalizzati sulle diverse zone territoriali.

Campagne informative del welfare aziendale da parte del settore pubblico possono essere utili a dimostrarne la crescita costante?

Certamente, può essere molto utile che il settore pubblico promuova con azioni concrete il welfare aziendale, attraverso ad esempio, campagne informative sia verso i lavoratori che verso le aziende, al fine di portare a conoscenza dei vantaggi offerti dal welfare aziendale in modo da poter predisporre programmi mirati; attraverso l'offerta di incentivi o agevolazioni fiscali alle aziende che implementano politiche di welfare aziendale. Fondamentale anche il supporto alle piccole e medie imprese che non potrebbero avere né la forza né gli strumenti per implementare piani di welfare aziendale; infine, un'altra azione potrebbe essere la promozione delle best practices, facendo così conoscere i migliori esempi nei vari settori merceologici, che possano portare anche altre realtà a seguirne il modello.

Informare costantemente della crescita del welfare aziendale aiuta sicuramente ad incoraggiare l'attuazione di politiche di benessere sul luogo di lavoro al fine di favorire sia le aziende stesse che i lavoratori che ne fanno parte.



Praesidium S.p.A.
Sede Legale Via Ravenna, 14,
 00161 Roma
 e-mail: info@praesidiumpsa.it
sito web: www.praesidiumpsa.it

Tel. +39 06 44 070 640 - Fax. +39 06 44 070 279

I nostri numeri

PRESIDENZA

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

CONSULENZA SINDACALE

GIANLUCA GUIDI ALVISI - Tel. 051/0189910
E-mail: gianluca.guidialvisi@federmanagerbo.it
ANNA ROTUNNO - Tel. 051/0189907
E-mail: anna.rotunno@federmanagerbo.it
Ricevono su appuntamento

CONSULENZA PREVIDENZIALE

GAIA MONTI - Tel. 051/0189904
E-mail: gaia.monti@federmanagerbo.it
MICHELA BIELLO - Tel. 051/0189902
E-mail: michela.biello@federmanagerbo.it
Ricevono su appuntamento

FASI - ASSIDAI (su appuntamento)

Fino a dicembre
ILARIA SIBANI - Tel. 051/0189903
E-mail: ilaria.sibani@federmanagerbo.it
Da gennaio
DANIELE ZAGA - Tel. 051 0189903
E-mail: daniele.zaga@federmanagerbo.it
MADDALENA MANFRINI - tel. 051/0189920
E-mail: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it
riceve presso la sede di Ferrara

SEGRETERIA DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE

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

ISCRIZIONI

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

CENTRALINO E ACCOGLIENZA

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

AMMINISTRAZIONE

ILARIA CANI – Tel. 051 0189908
E-mail amministrazione@federmanagerbo.it

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

Direzione, Redazione e Amministrazione:

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

Direttore responsabile: MASSIMO MELEGA

Comitato di redazione:

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

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

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

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

Numeri chiuso in tipografia in data: 03/12/2024

tiratura: 3600 copie

s o m m a r i o

- | | |
|----|--|
| 5 | EDITORIALE
Una Regione che corre, ma... |
| 6 | ATTUALITA'
Correggere la rotta |
| 7 | IL PUNTO
Serve più coraggio |
| 8 | 4.MANAGER
CCNL Dirigenti Industria: Confindustria e Federmanager firmano il rinnovo 2025-2027. |
| 9 | RAVENNA
Ristrutturazione del sistema di erogazione dei servizi per gli associati del territorio di Ravenna |
| 11 | FASI
Il Fasi, un pilastro del Welfare sanitario italiano per i Dirigenti industriali |
| 13 | MANAGER EVOLUTION
Il segreto del successo di Manager e Imprese è il continuo apprendimento |
| 15 | MINERVA
Women on Board: una rete sui territori italiani per la leadership femminile |
| 18 | GIOVANI
Il Percorso Manager tra Manager 2024: un viaggio di crescita e innovazione |
| 20 | PENSIONATI
Perequazione delle pensioni dei Dirigenti: aggiornamenti |
| 21 | NUOVO SPORTELLO PREVIDENZA |
| 22 | S.I.A.T.E.
Eventi climatici estremi: per fronteggiarli serve approccio integrato |
| 24 | INDUSTRIA 4.0
Introduzione al classificatore Naive Bayes e al suo utilizzo |
| 27 | PCTO
Commissione PCTO, Un ponte verso il futuro: gli ultimi highlights |
| 29 | ATTUALITA'
Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea |



In Copertina

Via Boccaleone, nel centro storico di Ferrara, si trova nelle immediate vicinanze di Piazza Trento Trieste, nota anche come Piazza della Cattedrale. In primo piano, sull'angolo con Via Cortevecchia, la scultura in terracotta di San Giovanni Battista, opera di Alfonso Lombardi (1497-1537), copia dell'originale conservato a Palazzo dei Diamanti.

Foto di Pier Giuseppe Monteverchi



CENTRO ODONTOIATRICO MARCONI

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

PRESTAZIONI

- CHIRURGIA IMPLANTARE ROBOTICA:
navigazione chirurgica dinamica guidata
- IMPLANTOLOGIA A CARICO IMMEDIATO O
INSTANTANEO con SEDOANALGESIA
- CHIRURGIA ORALE con laser a diodi
- IMPRONTE DIGITALI e restauri protesici in
giornata
- PREVENZIONE tumori orali CON VELSCOPE

- CONSERVATIVA con LASER ERBIUM e CO2
- ENDODONZIA e PEDODONZIA
- GNATOLOGIA con analisi digitale dell'occlusione
e dell'attività muscolare
- ORTODONZIA tradizionale o con mascherine
trasparenti
- IGIENE orale ULTRA SOFT e SBIANCAMENTO
- RADIOGRAFIE DIGITALI panoramiche, Cone Bean
3d (TAC)

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

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

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

Email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com

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

Una Regione che corre, ma....



Il rendiconto sociale INPS, presentato a Bologna il 30 settembre 2024, rappresenta una Regione con l'economia in

eguagliando il saldo del 2021 e restando molto vicina al record (negativo) del 2019: 28.411.

E poi c'è la crisi tedesca e quella del comparto automotive, che ferma (quando non blocca addirittura) molte imprese che forniscono componentistica di elevata qualità.

Ecco allora i momenti difficili di Stellantis, Berco, Rexnord, e di tante altre importanti realtà dei nostri territori.

Come possiamo evitare che queste sacche di crisi compromettano la crescita di una regione che oggi è la terza nel Paese per il suo contributo al Pil nazionale?

Forse occorre spingere ancora di più l'iniziativa imprenditoriale sulle manifatture di prodotti finiti ad alta tecnologia.

La subfornitura "aggancia" fette di produzione alle crisi di questo o quel settore, mentre una robusta iniziativa imprenditoriale è anche in grado di diversificare le sue linee produttive. Si pensi a come è nata **Ducati elettromeccanica**, che agli inizi ha prodotto di tutto, persino cineproiettori e macchine fotografiche, od a **Calzoni**, che ha spaziato in ogni branca della meccanica, od a **G.D.**, che ha prodotto anche motori, prima di divenire uno dei maggiori protagonisti nel campo delle macchine automatiche...

Lo stesso comparto delle **macchi-**

buona salute.

I dati sull'occupazione sono ottimi anche quest'anno: la **Provincia di Bologna** vede una **disoccupazione al 3,8%**, non lontano dal 3,6% del 2023 (record europeo), e quella **femminile** scende addirittura al **3,4%**.

La variazione percentuale positiva della forza lavoro vede in testa Bologna, seguita da Ravenna.

Nel 2022 il **Pil** della nostra regione costituiva il **9,2%** di quello nazionale, e – secondo Prometeia – nel 2023 registra una crescita ulteriore del **+0,8%**, mentre nel 2024 crescerà dello **0,6%**.

E l'**industria**, con il **22,7 %** della forza lavoro (si pensi che il **commercio** ne occupa il **9,3%**) tira la volata.

Oltre alla buona notizia: il sistema previdenziale nella nostra Regione è sostenibile. Le entrate contributive crescono anche nel 2023.

Ma la popolazione cala: nel 2022 la differenza tra decessi e nascite ("saldo naturale") è pari a 24.366,

ne automatiche è per sua natura in grado di riconvertirsi e modellarsi sui fabbisogni dei clienti ...

Il rischio – come ben espresso dall'Assessore Colla – è quello dello "spiazzamento tecnologico" e della conseguente polarizzazione sociale.

Ma a monte di tutto questo ci sono le competenze, e bene fa la Regione a dare impulso ai percorsi di **istruzione e formazione tecnica superiore - Ifts**, dai quali si spera possano uscire i Ducati del futuro!

Fa ben sperare il dato dei "NEET" (non occupati e non in istruzione) **all'11%** contro il 16,1% nazionale, ma non basta: occorre sostenere la crescita delle nuove generazioni attraverso l'educazione alla responsabilità, personale e sociale.

E poi l'**upskilling**, facilitato dal bando regionale S3 e dalle offerte degli enti di formazione di Federmanager e Confindustria, oltre che dalle iniziative di altissimo livello della nostra Federmanager Academy, per non parlare del ruolo determinante di Fondirigenti.

Un "sistema" che gioca a favore dello sviluppo, con un occhio particolare al sociale, perché alla sua crescita possa concorrere e beneficiare tutta la popolazione.



Correggere la rotta

Chiediamo più attenzione per la parte sana del Paese: quel nucleo di cittadini che, come i manager, lavora per il benessere collettivo, sostiene il sistema del welfare e dei servizi, si occupa della crescita economica e occupazionale. E paga le tasse



In autunno generalmente cadono le foglie, ma in questo autunno, sorprendentemente, a cadere sono anche le **detrazioni di spesa** per chi ha un reddito superiore a 75mila euro. Questo quanto si evince da una lettura del testo embrionale della Manovra, adesso al vaglio di un articolato **iter parlamentare** che, si spera, possa migliorarlo.

Se poi la persona che guadagna dai 75mila euro in su, per scelte private o imposte dalla vita, non ha figli, il **massimale detraibile** si riduce ulteriormente. Insomma, quel **ceto medio** che è nei fatti il motore del Paese e che un po' tutti, a parole, proclamano di voler difendere, viene irrimediabilmente penalizzato. **Umiliato e offeso**, potremmo dire parafrasando Dostoevskij.

Questa inspiegabile tendenza nazionale a penalizzare chi più emerge nella società si traduce periodicamente in tagli che sovente vanno a colpire proprio le punte di **eccellenza** del sistema produttivo. Quel nucleo di cittadini che, come i **manager**, lavora per il benessere collettivo, sostiene il sistema del **welfare** e dei servizi, si occupa della **crescita economica e occupazionale**.

E inoltre **paga le tasse**, senza furberie, sotterfugi, omissioni di comodo. È la parte sana del Paese

che dice **no all'evasione**, di fatto parliamo di quel cittadino su quattro che si sobbarca l'intero carico dell'**Irpef**, mentre gli altri tre dichiarano redditi minimi o nulli vivendo sostanzialmente sulle spalle del primo.

Ecco perché esigiamo a gran voce che si intervenga sulla Manovra affinché il ceto medio possa respirare e non sia costretto a vivere ulteriormente sotto **pressione**.

Abbiamo fiducia nella saggezza del Governo e del Parlamento che sapranno intervenire per correggere la rotta. Anche perché altrimenti il rischio è quello di disincentivare ulteriormente la qualità e di scoraggiare i migliori **talenti** a rimanere in Italia per lavorare, in breve: di tagliare le gambe al futuro.

Si tratta di avere visione, di non guardare solo a far cassa nell'immediato assecondando le continenze o ricercando consenso di corto respiro.

Attenzione, la nostra è una riflessione ben distante dalle sterili polemiche politiche, infatti accogliamo con favore quanto di buono dalla Manovra emerge. In tal senso, il ritorno alla **piena indicizzazione delle pensioni** rappresenta un atto di giustizia e di equo riconoscimento nei confronti di chi ha speso la propria esistenza in ruoli di responsabilità e di forte impatto decisionale.

Ma bisogna pensare a tutti, non procedere a comportamenti stagni quindi, ma ragionare cercando di

mettere insieme il complesso **puzzle sociale** di una grande economia come quella italiana, che siede da protagonista al tavolo del Grandi del mondo e ambisce a essere sempre più dinamica e competitiva.

Articolo tratto da Progetto Manager ottobre 2024 per gentile concessione di Federmanager.

Valter Quercioli succede a Stefano Cuzzilla alla presidenza Federmanager



Roma, 15 novembre 2024 – **Valter Quercioli**, dirigente in Baker Hughes – Nuovo Pignone, è il neoeletto Presidente nazionale di Federmanager. Votato dal Congresso riunito il 15/11/24 a Roma per rinnovare le cariche del triennio 2024-2027, ottiene il pieno consenso con il 97% dei votanti. Alla vicepresidenza è designato **Gherardo Zei**, General Counsel Cellnex Italia e viene riconfermato alla tesoreria **Fabio Vivian**, Ceo Gruppo Fami Spa.

Nella foto sopra, **Quercioli**, fiorentino, classe 1963, già Vicepresidente della Federazione, riceve il testimone dal Presidente uscente Stefano Cuzzilla, alla guida dal 2015.

Serve più coraggio

L'Italia e il test della legge di Bilancio. Proviamo a ragionare su alcune misure che necessitano di un intervento coraggioso da parte delle istituzioni



Manovra deve essere compiuta, con attenzione.

Come ogni “manovra”, infatti, per utilizzare una metafora automobilistica, deve essere eseguita guardando bene indietro per poter uscire al meglio in avanti. Servono precisione, visione, ma serve anche coraggio, poiché il perimetro d’azione è ristretto.

E se certamente, da una lettura delle misure proposte, accogliamo con favore la scelta di prevedere, in materia pensionistica, l'**indicizzazione** sulla base della legge 388/2000, rimuovendo i precedenti blocchi che hanno penalizzato soprattutto i pensionati con oltre 5 volte il minimo, stessa cosa non può dirsi per altre misure.

Proviamo quindi a ragionare su alcuni punti che necessitano di un intervento coraggioso da parte delle istituzioni.

Sul piano fiscale, ad esempio, siamo preoccupati dalla **rimodulazione delle detrazioni**, da cui il Governo attende circa 1 miliardo di euro. Se si taglia 1 miliardo,

Il traguardo dell’annuale **legge di Bilancio** inizia a scorgersi all’orizzonte, ma per raggiungerlo la

è chiaro che alcune categorie di contribuenti pagheranno più Irpef e quindi maggiori **tasse**. A essere vessato sarà dunque nuovamente il nostro **ceto medio**.

In Manovra manca altresì, ancora una volta, l’innalzamento dei limiti di deducibilità fiscale dei **contributi per sanità integrativa e previdenza complementare**. Agevolare il limite di deducibilità dei Fondi consentirebbe invece alla sanità e alla previdenza pubblica di respirare, beneficiando della **complementarità** del “secondo pilastro”, senza aggravi di costi e contrastando l’evasione.

Siamo poi senz’altro favorevoli al **taglio del cuneo fiscale**, ma con una platea ampliata solo fino a chi guadagna **40 mila euro di reddito**, si continua a penalizzare chi va oltre, che non può certamente dirsi ricco, ma dovrà subire le conseguenze di tali scelte. Per raggiungere una parziale equità si potrebbe puntare su soluzioni come sgravi fiscali, **welfare** aziendale, defiscalizzazione degli straordinari, solo per citare alcuni esempi.

Tornando alle pensioni, per quanto riguarda coloro che ricadono interamente sotto il regime contributivo, riteniamo che vada rimosso il limite introdotto nella legge di Bilancio del 2024, e confermato per il 2025, che ha reso più complessa l’**uscita anticipata** per chi ha iniziato a lavorare dopo il 1996. Tale

misura appare irragionevole, considerando che la pensione anticipata era stata una delle poche “concessioni” accordate ai lavoratori ricadenti nel regime contributivo.

In tema di tutela della managerialità, infine, non possiamo soprassedere sulla questione del **tetto agli stipendi** dei manager di enti pubblici e privati che ricevono contributi dello Stato. Se è vero, infatti che bisogna fare attenzione a come vengono impiegate le risorse pubbliche, è altresì vero che la soluzione non è privare il sistema della Pa delle **migliori competenze manageriali**, nei fatti disincentivate a farne parte.

Articolo tratto da Progetto Manager ottobre 2024 per gentile concessione di Federmanager.



4.MANAGER

CCNL Dirigenti Industria: Confindustria e Federmanager firmano il rinnovo 2025-2027.

Aumentano le retribuzioni e si rafforza il welfare

Roma, 13 novembre 2024 – È stato rinnovato oggi il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi con decorrenza 1° gennaio 2025 – 31 dicembre 2027.

Il rinnovo del contratto prevede interventi su molte tematiche, tra cui l'ampliamento della definizione di dirigente, il miglioramento degli aspetti retributivi, il rafforzamento del sistema di welfare bilaterale con particolare attenzione alla parità di genere.

“Firmiamo oggi il contratto dei dirigenti nella convinzione che le imprese debbano crescere dimensionalmente e culturalmente avvalendosi dell'apporto fondamentale del management”. Così **Maurizio Marchesini, Vice Presidente di Confindustria per il Lavoro e le Relazioni Industriali**. “Questo contratto compie un deciso passo avanti per accompagnare le imprese verso le transizioni: abbiamo aggiornato la figura del dirigente e consolidato il sistema di welfare. Il contratto rafforza la competitività dell'impresa attraverso temi importanti come la parità di genere e normalizzando l'idea che la retribuzione del dirigente debba essere com-misurata ai risultati”.

“Da oggi la categoria manageriale può fare affidamento su un contratto nuovo, moderno, adeguato all'evoluzione della figura manageriale, in modo da ricoprendervi le professionalità di più alta qualificazione. Un contratto più forte, con maggiori tutele, con un crescente riconoscimento economico che, in definitiva, stringe il patto tra manager e imprese come elemento essenziale per la crescita del Paese” dichiara il **Presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla**.

La **definizione di dirigente** è stata ampliata al fine di recepire quanto già accade nelle imprese e comprendere anche le figure professionali di più elevata qualificazione e di esperienza tecnico professionale che realizzano in piena autonomia gli obiettivi dell'impresa.

Per gli **aspetti retributivi**, sono stati elevati i valori del trattamento minimo complessivo di garanzia (TMCG) a 80 mila euro per l'anno 2025 e a 85 mila euro dal 2026. A co-

Il sistema di **welfare bilaterale** è stato valorizzato: in materia di **previdenza complementare**, il contratto è intervenuto sulla distribuzione delle quote di contribuzione al fondo Previndai con un aumento della quota minima a carico dell'impresa e un conseguente alleggerimento di quella a carico del dirigente. È stato riconfermato il ruolo determinante del FASI e della sanità integrativa.

Infine, sono state definite le funzioni di Fondirigenti a cui vengono at-



Sopra: **Stefano Cuzzilla, Presidente uscente Federmanager, e Maurizio Marchesini, Vice Presidente Confindustria, firmano il CCNL Dirigenti Industria 2025-2027.**

pertura dell'anno 2024 è stato previsto un importo “una tantum” pari al 6% del trattamento economico annuo lordo per i dirigenti che non abbiano percepito aumenti retributivi o compensi di altra natura dal gennaio 2019 (entro il limite di reddito di 100 mila euro).

Inoltre, è stata resa obbligatoria per tutti l'adozione di sistemi di retribuzione variabile collegati ad indici o risultati, il cosiddetto **MBO**, nell'ottica di orientare sempre più la prestazione dei dirigenti verso il raggiungimento di specifici obiettivi dell'impresa.

tribuite anche le **politiche attive** del lavoro, mentre a 4.Manager viene affidata la promozione della **cultura di impresa**.

In materia di **parità di genere**, il contratto ha riservato una particolare attenzione al tema delle pari opportunità e dell'equità retributiva; un apposito articolo è dedicato alla tutela e al sostegno della maternità, della paternità e della genitorialità condivisa, consapevoli della valenza strategica per le imprese di operare secondo modelli organizzativi inclusivi.

Ristrutturazione del sistema di erogazione dei servizi per gli associati del territorio di Ravenna

L'analisi attenta ed il continuo monitoraggio da parte della Presidenza e del Consiglio Direttivo circa l'attività di servizio agli associati che le nostre sedi (Bologna, Ferrara, Ravenna) erogano, suggeriscono di rivedere l'organizzazione e le modalità operative della sede di Ravenna. Questo tuttavia avviene sempre nell'ottica e con lo scopo di dare agli associati servizi qualificati, rapidi ed esaustivi, che soddisfino appieno le loro necessità.

Il monitoraggio sulla sede di Ravenna fa emergere che, dopo il pensionamento di Susanna Orioli, storica collega di Ravenna, a Dicembre 2023, le richieste di appuntamento su Ravenna alle referenti Fasi/Assidai, Ilaria Sibani e Maddalena Manfrini, si siano svolte in sole 5 giornate da Dicembre 2023 a Ottobre 2024. Quanto sopra dà evidenza di come sia dispersivo, poco giustificabile ed antieconomico mantenere aperta con continuità l'attuale sede a Ravenna di via di Roma (in affitto da Con-

fcommercio).

Le stesse caratteristiche negative ha anche la trasferta inizialmente pensata (due volte al mese) della collega Ilaria Sibani a Ravenna per erogare prestazioni richieste soltanto da una/due persone.

Si è pertanto deciso di riorganizzare il servizio per i soci di Ravenna nel modo seguente:

dal 01/01/2025, gli associati di Ravenna otterranno l'erogazione di servizi rivolgendosi ai referenti dei vari servizi via mail, così come indicate nel sito di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna.

Sempre dal 01/01/2025, i Soci di Ravenna potranno anche ottenere erogazione di servizi direttamente recandosi presso la sede di Castenaso, previo appuntamento telefonico con i vari referenti. La sede di Ferrara rimane attiva per il servizio FASI/ASSIDAI, sempre previo appuntamento telefonico.

Tuttavia, in caso di eccezionali necessità che riguardino soci o vedove

anziani/e impossibilitati a recarsi a Castenaso o Ferrara e/o che abbiano scarsa capacità nell'uso del computer e dello smartphone, queste persone potranno contattare i referenti del servizio FASI/ASSIDAI per concordare con loro un appuntamento a Ravenna, presso una struttura già individuata, in grado di mettere a disposizione un ufficio, su richiesta, per mezza giornata. Si precisa però che tali eventi debbono essere eccezionali concentrando tendenzialmente, in ogni eventuale incontro su Ravenna, le richieste del maggior numero di soci e/o vedove possibile. La Presidenza ed il Consiglio Direttivo ritengono doveroso, alla luce dei numeri più sopra riportati, procedere con questo nuovo assetto dei servizi, dando tuttavia assicurazione agli associati che ogni azione è pensata e messa in atto nell'interesse della nostra Associazione e sempre nell'ottica di cercare di erogare i migliori servizi possibili.

CAFINDUSTRIA EMILIA-ROMAGNA S.P.A.

Sede operativa:
Via Castiglione 124
40136 Bologna

Tel **051.33.09.09**
Fax 051.26.56.90

info@cafindustria.it
www.cafindustria.com

**CONTATTACI
PER MAGGIORI
INFORMAZIONI**



SERVIZIO **COLF & BADANTI**

Il servizio prevede in sintesi:

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

SERVIZIO ATTIVABILE A COSTI VANTAGGIOSI

**SPECIALISTICA - DIAGNOSTICA - RIABILITAZIONE**

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

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

**FKT E RIABILITAZIONE FUNZIONALE**

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

SPECIALITÀ DIAGNOSTICA

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



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

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

TERAPIE FISICHE E RIABILITATIVE DOMICILIARI
SPINE CENTRE Centro per la valutazione e la terapia delle patologie vertebrali

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

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



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

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

Il Fasi, un pilastro del welfare sanitario italiano per i Dirigenti industriali

Il Fasi (Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dirigenti di aziende industriali) rappresenta una realtà consolidata nel panorama del welfare sanitario italiano, offrendo una vasta gamma di tutele e servizi ai propri iscritti. Nato più di quarantacinque anni fa, dal CCNL per i dirigenti industriali, per rispondere alle **esigenze di salute e benessere** dei dirigenti e delle loro famiglie, il Fondo garantisce il rimborso di prestazioni sanitarie riconosciute all'interno di un **Nomenclatore – Tariffario** che copre diversi ambiti quali: assistenza specialistica, degen-

ze, rianimazioni, interventi chirurgici, fisioterapia, medicinali, esami diagnostici, cure termali, assistenza infermieristica domiciliare, non autosufficienza e molto altro. Il Fasi, inoltre, ha da sempre canalizzato importanti risorse per il rimborso di altre importanti prestazioni totalmente integrative del SSN ovvero le **prestazioni odontoiatriche**, le cui tariffe sono raccolte all'interno di un Nomenclatore dedicato.

Uno dei principi fondanti del Fondo è la **solidarietà intergenerazionale**: il Fasi si basa su

un modello che vede i dirigenti attivi, statisticamente meno bisognosi di cure, contribuire a sostenere i pensionati che, invece, necessitano maggiormente di prestazioni sanitarie. Questo approccio solidale garantisce che gli iscritti ricevano assistenza in tutte le fasi della vita, assicurando accesso a cure di qualità soprattutto quando l'età o lo stato di salute ne accrescono il bisogno.

Un altro pilastro del Fasi è il principio della **mutualità**. Gli iscritti partecipano alla spesa sanitaria complessiva tramite il pagamento di contributi, con-



www.fasi.it



sentendo così il rimborso delle prestazioni sanitarie per tutti gli assistiti. Inoltre, il Fondo, si distingue per il suo approccio inclusivo, escludendo qualsiasi meccanismo di **selezione del rischio**: l'accesso ai servizi è garantito a tutti gli iscritti e ai loro familiari indipendentemente dall'età o dallo stato di salute assicurando così equità e accessibilità universale.

Grazie alla partnership con IWS (Industria Welfare Salute SpA), il Fasi mette a disposizione dei propri assistiti un **ampio network di strutture sanitarie qualificate** dislocate su tutto il territorio nazionale. Questa rete consente di usufruire delle prestazioni con tempi di attesa ridotti e senza anticiparne il costo grazie al rimborso diretto del Fondo alla struttura sanitaria. In alternativa, gli assistiti possono richiedere il rimborso in forma indiretta, mantenendo la libertà di scegliere il medico o la struttura di fiducia.

Il Fasi pone, poi, grande attenzione alla **prevenzione**, offrendo gratuitamente 17 pacchetti di screening per la diagnosi precoce di diverse patologie. Questi pacchetti sono volti a migliorare la salute a lungo termine degli iscritti e dei loro familiari, con programmi mirati a specifiche fasce di età.

A completamento dell'offerta, il Fondo contempla specifiche tutelle per gli assistiti non autosufficienti attraverso la Gestione Separata **"Fasi Non Autosufficienza"**. Questa include, ad esempio, l'Indennizzo per **Assistenza domiciliare**, che prevede un contributo mensile di 800 euro per un massimo di 270 giorni destinato a chi, temporaneamente o permanentemente, non è in grado di svolgere almeno 3 delle 6 attività quotidiane. L' **Indennità Temporanea Long Term Care** offre, invece, una rendita di 15.000 euro annui, suddivisa in rate mensili, ai dirigenti in servizio, prosecutori volontari e familiari tra 18 e 65 anni, in caso di non autosufficienza permanente. Inoltre, il servizio **ParkinsonCare** fornisce teleassistenza innovativa per chi soffre di Parkinson o parkinsonismi, con il supporto di un'équipe multidisciplinare. Per i **dirigenti in aspettativa per malattie gravi**, inoltre, il Fasi permette di mantenere l'iscrizione per un massimo di 12 mesi, con la copertura a carico del Fondo.

L'impegno del Fasi nell'offrire un'**assistenza sanitaria sempre più inclusiva e all'avanguardia** si riflette nella costante evoluzione del suo Nomenclatore. Ogni anno vengono introdotte nuove prestazioni e aggiornamenti in risposta alle richieste degli assistiti e alle

esigenze del mercato sanitario, per affrontare in modo efficace le sfide emergenti e migliorare la qualità dei servizi offerti.

Oltre al miglioramento delle prestazioni e dei servizi, il Fondo ha ampliato i propri canali di comunicazione introducendo:

- una **newsletter mensile**, che fornisce aggiornamenti sulle novità, le iniziative e gli incontri sul territorio;
- la **traduzione in inglese del sito** web del Fondo per rendere le informazioni accessibili anche agli **utenti internazionali**;
- "**Fasi in a Box**", un compendio digitale completo e sempre aggiornato di informazioni da tenere a portata di mano;
- la pagina **LinkedIn del Fasi**, dove condivide aggiornamenti, eventi e novità, promuovendo il dialogo con i propri iscritti e con il mondo del welfare.

Grazie a questo approccio orientato all'ascolto e all'innovazione, il Fasi si conferma dunque come punto di riferimento nel welfare sanitario, affiancando i dirigenti industriali e le loro famiglie in ogni fase della loro vita garantendo loro un accesso sicuro e tempestivo alle cure.

Il segreto del successo di Manager e Imprese è il continuo apprendimento

Allo "Spazio Hera" si è parlato di "Evoluzione dell'apprendimento nei contesti organizzativi: il ruolo dei manager del futuro"



Bologna, 20 settembre 2024 - La chiave del successo di manager e imprese oggi risiede nel continuo apprendimento. La rapida diffusione delle applicazioni basate sull'Intelligenza Artificiale sta portando a una nuova rivoluzione industriale, trasformando profondamente il panorama economico e sociale. La transizione tecnologica ed ecologica è già in corso e coinvolge direttamente le aziende, mettendo in discussione competenze maturate negli anni su paradigmi ormai superati.

In questo contesto, lo "Spazio Hera" di Bologna ha ospitato il 12 settembre un incontro tra rappresentanti del mondo manageriale e imprenditoriale dell'Emilia. L'iniziativa, promossa da **Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna** e **Confindustria**

Emilia in collaborazione con **Hera**, aveva l'obiettivo di esplorare il concetto di "learning organization" e di approfondire il ruolo strategico del manager nella formazione continua all'interno delle aziende. A dare il benvenuto **Alessandro Camilleri**, Direttore Centrale Personale e Organizzazione del Gruppo Hera, che ha sottolineato l'importanza delle aziende nel creare occasioni di scambio reciproco aperte all'eco-sistema di riferimento, e del manager nel declinare il proposito aziendale all'interno delle attività quotidiane con tutte le persone con cui interagisce.

L'incontro ha segnato l'avvio del progetto **"Manager Evolution"**, con una masterclass organizzata da



Federmanager, come sottolineato dal Presidente **Massimo Melega**. Questo progetto, promosso da **Paolo Fanti** - CFO esperto di business transformation e sostenibilità - rappresenta un'esperienza di apprendimento manageriale concreto, ospitata dalle imprese d'eccellenza della regione, con l'obiettivo di favorire un miglioramento costante delle competenze. Il sostegno di Confin-

dustria Emilia, rappresentata da **Tiziana Ferrari**, Direttore Generale, ha ribadito l'importanza della sinergia tra formazione continua ed aumento della produttività aziendale.

Servizio di Consulenza Avanzata

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

Profilo > Portafoglio > Proposta > Processo

BANCA DI IMOLA S.p.A. **La Cassa di Ravenna S.p.A.**

Gruppo Bancario **La Cassa di Ravenna**
Gruppo Autonomo di Banche Locali

"La formazione continua – ha dichiarato **Tiziana Ferrari**, Direttrice Generale Confindustria Emilia - è ormai un pilastro imprescindibile per garantire la competitività delle nostre imprese. L'integrazione di nuove competenze e tecnologie, come quelle legate all'Intelligenza Artificiale, rappresenta una sfida cruciale, ma anche una straordinaria opportunità di crescita".

La sfida principale è quella di introdurre meccanismi di apprendimento continuo all'interno delle organizzazioni, affinché manager e lavoratori possano acquisire com-



di offrire modalità di formazione innovative orientate al raggiungimento degli obiettivi di business.



petenze sempre aggiornate. Questo processo di "upskilling", o miglioramento delle abilità, deve trasformarsi in un vero e proprio "upgrade" delle risorse umane, essenziale per affrontare i cambiamenti del mercato.

Durante l'evento, relatori come **Franco Amicucci**, sociologo e pioniere del digital learning, e **Chiara Zerbini**, coach e formatrice, hanno fornito strumenti pratici per favorire un percorso di miglioramento continuo all'interno delle organizzazioni. Un elemento chiave emergo è la necessità di creare **Academy aziendali** efficaci, in grado

stimoli e riflessioni per i partecipanti. Le loro esperienze dimostrano come sia possibile costruire una "nuova scuola" per imprese e manager, un punto di riferimento indispensabile per il cambiamento. Solo attraverso un approccio integrato al miglioramento continuo delle competenze le organizzazioni possono affrontare con successo le sfide del futuro.

n.d.r. Il prossimo incontro della Commissione Manager Evolution è giovedì 5 dicembre dalle ore 17.00 alle 19.00 in sede Federmanager con **Cyborg, intelligenza emotiva nell'era dell'AI**. Per maggiori informazioni vai al nostro sito bologna.federmanager.it

Il confronto con due manager esperti in formazione aziendale,

Ugo Canonico del Gruppo Hera e **Lisa Manzan** di Geox, ha offerto



Women on Board: una rete sui territori italiani per la leadership femminile

Il progetto promuove l'ingresso delle donne nei CdA di imprese pubbliche e private, al via la terza edizione



In un panorama in cui il divario di genere nelle posizioni di vertice aziendale è ancora una realtà tangibile, il progetto Women on Board si distingue come una risposta concreta e innovativa.

Nato nel 2022 dall'iniziativa regionale di Federmanager, Manageritalia, AIDP e Hub del Territorio ETS, si pone tra i primi in Italia ad affrontare il tema della Governance delle organizzazioni con l'obiettivo ambizioso di favorire l'inclusione femminile nelle posizioni di leadership e nei consigli di amministrazione, promuovendo una governance aziendale inclusiva e in linea con i principi ESG (Environmental,

Social, Governance).

Leadership al femminile: i numeri di una sfida ancora aperta

Nonostante i progressi, i numeri raccontano una storia ancora lontana dalla parità: su circa 225mila società di capitali italiane con oltre un milione di fatturato, il 66,7% ha un CdA composto esclusivamente da uomini, mentre solo il 33,3% include almeno una donna. Questi dati, elaborati da Manageritalia su fonti Modefinance, hanno evidenziato la necessità di un intervento mirato, dando il via a Women on Board come strumento per ridurre il divario e sostenere il cambiamento culturale.

Dall'Emilia-Romagna all'Italia: una crescita esponenziale

La prima edizione, che ha coinvolto oltre 230 manager e professioniste dell'Emilia-Romagna, ha rappresentato un trampolino di lancio e Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna è stata tra gli ideatori. Nel 2023, il progetto ha ampliato la sua portata, abbracciando una dimensione nazionale grazie alla collaborazione con le Consigliere di Parità Regionali e gli Ordini degli Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro.

Oggi, il progetto è pronto per la terza edizione, che si tiene nel corso del 2025, con numeri che testimoniano una crescita



Figura 1 La presentazione alla Camera dei Deputati. Da sinistra: Stefano Cuzzilla, Sara Cirone, Elena Bonetti e Cristina Mezzanotte

straordinaria: oltre 1.500 partecipanti tra manager e professioniste, un programma formativo articolato in 15 appuntamenti di cui 12 obbligatori e 3 facoltativi aperti anche alle partecipanti delle edizioni precedenti. Ogni incontro avrà la durata di circa 3 ore, in cui le partecipanti – e i partecipanti, il percorso è aperto anche ai colleghi uomini - avranno l'occasione di confrontarsi con diversi professionisti del settore giuridico, economico e aziendale aumentando così le loro competenze, esperienze e capacità di analisi.

L'evento di lancio

La terza edizione è stata presentata il 7 ottobre a Roma presso la

Sala Matteotti di Palazzo Theodoli – Bianchelli, Camera dei Deputati, dall'On. Elena Bonetti, già Ministro per le Pari Opportunità e la Famiglia affiancata dal Presidente Cida, Stefano Cuzzilla e dalle due donne ideatrici del progetto: oltre alla sottoscritta, Cristina Mezzanotte di Manageritalia. All'evento sono intervenuti anche Michele de Tavonatti, Presidente CPO Nazionale del CNDCEC, Luca De Compadri Vicepresidente CNOCDL e Nicoletta Grassi, Direttivo Nazionale ANF. A chiudere i lavori, le testimonianze di Carla Nisio (Head of Cloud4Tim Noovle – TIM & Olivetti board member) e Teresa Lopilato (Consigliera di Bologna Fiere e Presidente di Bologna Marathon), professioniste che hanno

partecipato alla passata edizione di "Women On Board".

Si parte con personal branding e soft skills

Diverse le tematiche affrontate che spaziano dall'equilibrio di genere nelle società non quotate passando per "l'analisi contabile e del rischio sui sistemi gestionali" sino ai "principi dell'etica d'impresa", oltre a comprendere come agiscono "gli enti di interesse pubblico e le partecipate pubbliche" e come le nuove tecnologie possono essere utili alle decisioni dei CDA.

Il primo appuntamento, che si è svolto il 26 novembre, si è occupato di "Personal branding soft skills networking", insieme a Marcel-

Aut.PG 237566 - 21/08/14

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

Convenzione diretta
FASI, FASI OPEN
prima visita gratuita

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

lo Martinez, professore ordinario Università della Campania Luigi Vanvitelli e Consigliere AIDP Campania e a Marco Vigni, Vice Presidente Nazionale AIDP.

Un riconoscimento internazionale: l'approdo a Bruxelles

Il 2025 segnerà anche un traguardo internazionale per Women on Board, con un evento presso il Parlamento Europeo a Bruxelles, previsto per marzo 2025: una delegazione delle donne manager Wob e rappresentanti delle istituzioni comunitarie si confronteranno sui modelli di management attuati dai diversi paesi ma soprattutto per conoscere best practice che possono

concretamente portare anche in Italia una vera inclusione di genere. Questo momento rappresenta non solo un riconoscimento per il progetto, ma anche un'occasione per amplificare il messaggio dell'inclusione femminile in contesti globali, contribuendo a definire nuove pratiche di governance sostenibile. Previsto anche un incontro al CEC (Confederazione Europea dei Manager) per favorire e agevolare il dialogo e il confronto internazionale tra manager.

Un modello per il futuro

Women on Board si conferma uno dei progetti pionieristici in Italia per promuovere la leadership

femminile, abbattendo barriere e costruendo una rete solida di enti, manager e professionisti tutti raccolti su obiettivi comuni. Con un programma formativo strutturato e un impatto che si estende dal livello locale a quello europeo, il progetto continua a rappresentare una risorsa indispensabile per chi crede in un futuro dove il merito e l'inclusione siano al centro delle scelte aziendali.

Per informazioni:

<https://www.percorsowomenonboard.it>



Figura 2 Le tappe di Women on Board

Il Percorso "Manager tra Manager" 2024: un viaggio di crescita e innovazione



Il percorso **Manager tra Manager** di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna si è rivelato, anche nel 2024, una straordinaria opportunità di crescita professionale e personale per i giovani manager. Questa edizione ha trattato una vasta gamma di tematiche, cruciali per lo sviluppo di competenze manageriali efficaci e attuali.

L'impegno di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna nel promuovere la formazione e il confronto tra colleghi ha portato a risultati significativi, rappresentando un esempio eccellente di come il supporto reciproco possa portare a un miglioramento tangibile delle **competenze manageriali** e contribuire all'**innovazione** e alla **competitività** del nostro settore.

Il percorso è stato guidato dalla psicologa **Chiara Volpicelli** e dal business developer **Lorenzo Volta** di **Homus**, società di consulenza e formazione.

I partecipanti hanno avuto l'opportunità di confrontarsi e crescere insieme, arricchendo la propria rete professionale e sviluppando competenze fondamentali per il loro futuro manageriale. Inoltre, il programma si è avvalso della collaborazione di **Jebo, Junior Enterprise** dell'Università di Bologna, che ha contribuito a mantenere il collegamento con l'ambiente accademico e a fornire un punto di vista dei giovani che stanno per entrare nel mondo del lavoro. Grazie ad una partecipazione attiva e coinvolta, il percorso "Manager tra Manager" continua a crescere e a offrire strumenti preziosi per il successo personale e professionale.

Tra i temi affrontati quest'anno, la **sindrome dell'Impostore, comunicazione non violenta, strategia organizzativa, diversity & Inclusion, leadership femminile e maschile, evoluzioni professionali, (un)personal branding** ed infine **role playing** quale modalità immersiva, di coinvolgimento, per approfondire il tema delle evoluzioni professionali.

Per ognuno di questi temi, grazie alla partnership con **Ex Machina**, è stato rilasciato ai partecipanti un **open badge**, strumento digitale che certifica le competenze e può essere facilmente condiviso su varie piattaforme, incentivando l'apprendimento continuo e lo sviluppo professionale. Sapere che ogni nuova competenza può essere riconosciuta e valorizzata attraverso un badge motiva i manager a investire nel proprio sviluppo personale e professionale, mantenendosi aggiornato e competitivo.

Alla fine del 2024 si concluderà il sesto anno di "**Manager tra Manager. Quello che le scuole non insegnano**", progetto nato con l'intenzione di approfondire gli argomenti che esulano dai percorsi scolastici o dai corsi di formazione tradizionali. Possiamo dire ormai che è un progetto di successo e molto seguito, e lo confermano le centinaia di associati che durante questi anni hanno partecipato alle varie tappe. **Marta Nappo**, una delle prime manager a partecipare, a proposito del percorso ci dice: "*Manager tra Manager è un'occasione per crescere e migliorarsi personalmente e professionalmente, instaurando relazioni di valore durature con manager che vivono le mie stesse complessità*". La formazione di Manager tra Ma-

nager è basata sulla **condivisione di idee ed esperienze** dei partecipanti inerenti ai temi trattati, il vero valore aggiunto di questo percorso. Quando le persone condividono, si crea un ambiente di **apprendimento collaborativo**, che permette ai partecipanti di imparare non solo dai formatori, ma anche dai loro colleghi, arricchendo il processo formativo con diverse prospettive. Inoltre, l'apprendimento collaborativo aiuta a sviluppare competenze soft come la comunicazione, l'empatia e la capacità di lavorare in team, essenziali in qualsiasi contesto lavorativo. Confrontarsi con le esperienze degli altri può offrire nuove soluzioni a problemi comuni, poiché spesso qualcuno ha già affrontato una situazione simile e può offrire consigli utili. Sapere che altri hanno superato sfide simili può essere molto motivante, e il supporto reciproco tra i partecipanti può creare un **senso di comunità e appartenenza**.

La condivisione di idee può stimolare l'innovazione, poiché quando le persone discutono e confrontano le loro idee, possono emergere nuove soluzioni creative che non sarebbe stato possibile elaborare individualmente.

In sintesi, la condivisione di idee ed esperienze arricchisce il processo formativo, rendendolo più dinamico, inclusivo e produttivo.

Questi sono alcuni dei motivi per cui il percorso si è esteso oltre i confini regionali, dando vita al percorso **Manager tra Manager edizione "3V"** che coinvolge Verona, Vicenza e Varese.

Elena Capelletti, una delle organizzatrici dell'edizione veneta, afferma: "*Con il percorso Manager tra Manager 2024 ho sviluppato una*

profonda stima per la professionalità di Chiara Volpicelli e Lorenzo Volta, che ci hanno guidato costantemente con chiarezza e concretezza. Ogni incontro, reso subito applicabile, mi ha lasciato strumenti preziosi e rari da trovare altrove, sia per il lavoro che per la crescita personale. Inoltre, si è creato un gruppo affiatato e stimolante, che ha portato a uno scambio costante e a un reciproco supporto, arricchendo ulteriormente l'esperienza e costruendo una rete professionale solida”.

Uno dei momenti più significativi delle giornate formative è “**il che cosa mi porto a casa oggi**”, di solito a chiusura della tappa. È la condivisione di un concetto o di una parola da cui i partecipanti sono stati particolarmente colpiti durante la giornata. E’ uno stimolo per il gruppo a riflettere su quanto appreso durante la giornata e attraverso cui continuare a crescere.

Un esempio è il contributo di Le-

onardo Lodi, un membro storico del percorso, che volendo esprimere cosa si sia portato a casa dal percorso MTM 2024, ha affermato: “*accrediti sul mio conto corrente emotivo*”.

Uno degli obiettivi di questo percorso è creare un **network di manager** in cui i soci di Federmanager possono riconoscersi e confrontarsi per crescere. Quest’ultimo è un aspetto cruciale di Manager tra Manager, perché permette a ciascuno di arricchirsi, acquisendo nuove prospettive e idee e di apprendere strategie e soluzioni nuove e diverse da quelle che avrebbe attuato autonomamente. Può favorire lo sviluppo di competenze chiave come la comunicazione efficace, la negoziazione e la risoluzione dei conflitti, abilità essenziali per gestire gruppi e progetti in modo efficiente e creare un ambiente di lavoro collaborativo e produttivo.

Il **network** può aiutare anche a identificare e superare le proprie

debolezze. Ricevere **feedback costruttivi e non giudicanti** da parte di altri può evidenziare aree di miglioramento e stimolare un **percorso di crescita personale e professionale continuo**.

La condivisione può rafforzare il senso di comunità e appartenenza, creando una rete di supporto preziosa nei momenti di sfida e cambiamento, divenendo così un elemento fondamentale per la crescita e lo sviluppo e contribuendo a migliorare le competenze, la visione strategica e la capacità di leadership.

La progettazione di **Manager tra Manager 2025** è già in corso d’opera. Come ogni anno, a tutti gli associati è stato chiesto di contribuire alla definizione dei temi da affrontare, cosicché il percorso rimanga sempre aggiornato e possa essere di supporto alla crescita di tutto il network di manager.

Stay Tuned!

Manager Tra Manager



Perequazioni delle pensioni dei Dirigenti: aggiornamenti

Pubblichiamo a seguire la lettera a firma del Presidente del Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati Federmanager a testimonianza dell'impegno profuso da Federmanager in questi mesi a tutela degli interessi dei nostri associati pensionati. La lettera è datata fine ottobre 2024, prima del varo della Legge Finanziaria 2025.

Cari Colleghe e Colleghi,

il ministro Giorgetti, in vista del varo della Legge Finanziaria 2025, ha prospettato il ritorno alla rivalutazione delle pensioni secondo lo schema della legge 388/2000 che prevede, per il recupero dell'inflazione, la rivalutazione al 100% per le pensioni fino a quattro volte il minimo pensionistico, al 90% tra quattro e cinque volte il minimo, al 75% da sei volte ed oltre, in forma progressiva per scaglioni. Si dovrà ora attendere che la misura sia contenuta nel testo della prossima Legge Finanziaria che verrà sottoposta all'approvazione del Parlamento.

E' un primo importante risultato che abbiamo ottenuto e che ovviamente ancora non garantisce l'acquisizione del risultato finale ma è da sottolineare con forza che l'azione di lobbying di Federmanager e CIDA, nonché le diverse iniziative, anche innovative, come la petizione "Salviamo il ceto medio", hanno evidentemente colto nel segno, portando il Governo ad intervenire sulla perequazione automatica come forse nessuno si sarebbe aspettato solo qualche mese fa.

Come ricorderete, infatti, era stata prospettata ancora una volta la reiterazione di misure molto simili se non identiche a quelle adottate in questi ultimi anni sulla perequazio-

ne delle pensioni senza escludere addirittura un contributo di solidarietà per le pensioni più "alte".

Anche il Gruppo Seniores di Feder-

norma in sede parlamentare, chiamando a raccolta tutti i colleghi a dare un fattivo contributo sia in termini di presenza che di partecipazione affinché l'impegno profuso in questi anni da Federmanager e CIDA sotto la Presidenza Cuzzilla a favore dei Seniores di Federmanager dia finalmente i frutti sperati.

Dobbiamo, quindi, ribadire con forza a tutti i colleghi in pensione, iscritti e non iscritti, che per ottenere risultati di questa importanza non basta delegare ma occorre associarsi per esprimere una forza numerica considerevole e partecipare attivamente su ogni sede territoriale alle iniziative adottate a difesa della categoria. Non possiamo pensare, infatti, che tutto possa essere affidato esclusivamente ai vertici della nostra Organizzazione.

Seguiremo, naturalmente, l'iter della Legge Finanziaria informandovi tempestivamente di tutti passi avanti che ci auguriamo vadano della giusta direzione e, se del caso, vi chiameremo alla mobilitazione.

manager ha fatto la sua parte tenendo alta l'attenzione e continuando a promuovere le varie iniziative sul tema e per questo dobbiamo ringraziare per il supporto il Direttore Cardoni ed il Vice Presidente Quercioli.

A questo punto dobbiamo ancora più convintamente impegnarci per evitare interventi contrari sulla



Il Gruppo Seniores di Federmanager

La cosa importante, a questo punto, è informare i colleghi della vostra Associazione Territoriale, iscritti e non iscritti, in modo da sensibilizzarli sul fatto che far parte e supportare l'azione di rappresentanza di Federmanager e CIDA è l'unica strada per difendere le nostre legittime aspettative.

E' attivo da agosto 2024 il **nuovo sportello Previdenza**, per richiedere una **consulenza personalizzata in materia previdenziale**. Il servizio, realizzato in collaborazione con **4.Manager**, è pensato per offrire supporto ai Manager che desiderino ricevere una diagnosi personalizzata della propria **posizione previdenziale** ed effettuare un'attenta **pianificazione** del proprio **futuro pensionistico**.

L'importanza della pianificazione previdenziale

Una buona **pianificazione previdenziale** è essenziale, in particolare per la nostra platea manageriale che evidenzia esigenze previdenziali uniche e complesse, perché questo significa investire in serenità e benessere per il proprio **futuro pensionistico**.

Per tale motivo, attraverso lo **sportello Previdenza**, la nostra organizzazione mette a disposizione della categoria manageriale un **team di specialisti/e**, leader nel settore della consulenza previdenziale di categoria.

Chi ben comincia

Soprattutto in **previdenza** intervenire con tempestività è fondamentale per evitare spiacevoli sorprese al momento del pensionamento e per questo è importante monitorare con regolarità la propria posizione previdenziale: talvolta, infatti, irregolarità o anomalie presenti nella posizione contributiva, se non sanate per tempo, possono determinare danni rilevanti e irreversibili sulla pensione. In fase di consulenza, quindi, la **diagnosi precoce della posizione** è fondamentale sia perché consente di rilevare e sanare le possibili criticità, sia perché offre la possibilità a ciascuno/a di adottare con consapevolezza scelte im-

portanti in materia previdenziale. I colleghi dello **sportello Previdenza**, infatti, sono in grado di erogare precise consulenze sulle differenti modalità di accesso alla pensione e sulla misura dell'assegno pensionistico, ma anche di fornire tutti gli elementi normativi e operativi utili, ad esempio:

- valutare l'opportunità di chiedere una forma di riscatto della laurea piuttosto che un'altra e calcolarne il relativo onore;
- evidenziare i possibili vantaggi pensionistici che l'interessato/a potrebbe trarre da particolari modalità di accesso a pensione come la totalizzazione, la pensione in cumulo e la ricongiunzione dei contributi;
- conoscere quali sono le modalità di recupero dei periodi non coperti da contributi pensionistici;
- utilizzare eventuali contributi previdenziali versati in paesi esteri;
- avere supporto se sei in isopenzione o se possiedi i requisiti per ottenerla.

Una **consulenza previdenziale qualificata**, quindi, non solo assicura il mantenimento del proprio tenore di vita dopo il pensionamento, ma offre tranquillità e supporto nella gestione delle risorse e nella pianificazione del futuro.

E la previdenza complementare?

La **previdenza complementare** può giocare un ruolo cruciale in diverse circostanze. In questo caso, il tuo consulente previdenziale può:

- analizzare i tuoi contributi previdenziali attuali e prevedere l'ammontare della tua pensione

pubblica;

- aiutarti a calcolare le esigenze finanziarie future, considerando fattori come l'inflazione, l'aumento dei costi della vita e le spese sanitarie;
- consigliare strategie di risparmio e investimento personalizzate per colmare le lacune previdenziali identificate;
- illustrare i benefici fiscali associati ai contributi ai fondi pensione complementari.

Come funziona il nuovo sportello Previdenza?

Presso il nostro **sportello** potrai ricevere i chiarimenti di cui hai bisogno e assumere decisioni consapevoli. Un **team di esperti ed esperte** è a disposizione per fornire tutte le informazioni necessarie e guidarti attraverso le diverse opzioni disponibili, adattandole alle tue specifiche necessità.

Una volta raccolte le informazioni rilevanti per la consulenza si procederà con:

- l'analisi delle tue esigenze;
- l'elaborazione di un piano che tenga conto della tua **situazione previdenziale** attuale, considerando anche eventuali piani di **previdenza complementare**;
- le risposte ai quesiti che vorrai porre;
- la pianificazione delle tue azioni future.

Scrivi a
previdenza@federmanagerbo.it
e scopri come possiamo aiutarti a **programmare il tuo futuro pensionistico in modo sicuro e informato**.

Eventi climatici estremi: per fronteggiarli serve approccio integrato

A promuovere il Convegno del 20 novembre scorso, Federmanager e Ordini degli Ingegneri di Bologna, Ferrara e Ravenna. Rendicontazione di sostenibilità, prevenzione e tutela del territorio, approcci win-win, tutele assicurative



Il raggiungimento della sicurezza contro le manifestazioni climatiche estreme e della prospettiva sostenibile delle comunità locali, cui ci si riferisce spesso come “del territorio” richiede un approccio concreto, integrato e trasparente, nell’utilizzo degli strumenti derivanti dalla rinnovata sensibilità nei confronti dello Sviluppo Sostenibile. Ogni territorio presenta caratteristiche uniche – risorse, sfide e opportunità – che non possono essere ignorate in nome di modelli generici. Per rispondere a queste specificità, strumenti come la rendicontazione di sostenibilità si rivelano essenziali, offrendo una mappa chiara degli impatti sociali, ambientali ed economici delle attività locali.

Sono le tematiche affrontate a Bologna il 20 novembre dal convegno “Eventi climatici estremi, competitività del territorio e regole per la sostenibilità: spunti per approcci

win-win”, organizzato dalla Commissione Sostenibilità di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna e dall’Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna, con il patrocinio degli Ordini degli Ingegneri delle province di Ferrara e Ravenna.

“L’applicazione delle nuove regole di reporting non finanziario – sottolineano **Sara Cirone e Roberto Pettinari**, Commissione Sostenibilità e Infrastrutture per Ambiente, Territorio, Energia di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna e moderatori del convegno – permette di costruire percorsi virtuosi in cui imprese, istituzioni e cittadini collaborano per creare valore condiviso. Investire in soluzioni che coniughino crescita economica e tutela dell’ambiente non solo garantisce un miglioramento della qualità della vita ma rafforza la resilienza del territorio. In tale scenario, si inserisce anche il tema del prospettato obbligo, a carico delle imprese, di assicurarsi contro i rischi di calamità naturale la cui entrata in vigore è prevista dal 1° gennaio 2025.”

“La collocazione del nostro Paese

nell’area del Mediterraneo – proseguono – ci deve far pensare. Secondo il Rapporto speciale MedECC (Mediterranean Experts on Climate and environmental Change) sui rischi costieri climatici e ambientali nel Mediterraneo, presentato nei giorni scorsi alla Cop 29, il Mediterraneo è un punto focale del cambiamento climatico in cui sia le società umane che gli ecosistemi sono fortemente esposti e vulnerabili. Basti pensare che entro il 2100 fino a 20 milioni di persone potrebbero subire uno spostamento permanente a causa dell’innalzamento del livello del mare.”

Ruolo delle organizzazioni determinante per gestione e mitigazione rischi ambientali dei territori

La rendicontazione di sostenibilità, per la sua stessa natura, rappresenta un passo importante per la consapevolezza di imprese, enti ed organizzazioni riguardo alla gestione dei rischi connessi all’ambiente. A sostenerlo è stato **Andrea Ragazzini**, Sustainability & ESG Advisor, Consigliere Fondazione Hub del Territorio ER ETS: “Le organizzazioni



Figura 1 Il panel del Convegno “Eventi Climatici Estremi, competitività del territorio e regole per la sostenibilità: spunti per approcci win-win”. Da sinistra: Avv. Simone Arcangeli, il Dr. Riccardo Galassi, il Dr. Michele Ruo, l’Ing. Roberto Pettinari e la dott.ssa Sara Cirone (moderatore) e il Dr. Andrea Ragazzini.

ricoprono un ruolo sempre più determinante per la gestione e mitigazione dei rischi di tipo ambientale, sociale, economico e di governance dei territori. A loro è richiesta in modo crescente la capacità di saper indirizzare le proprie strategie in tal senso e di rispettare i principi della sostenibilità durante tutto il ciclo economico e di creazione di valore.”

“L’UE, nel voler favorire l’emergere di una economia basata sulla mitigazione degli impatti negativi prodotti dalle imprese, ha avviato un processo normativo in tal senso, di cui la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) fa parte. Attraverso l’obbligo rendicontativo per le grandi imprese, la Direttiva porta le imprese ad approcciarsi a impatti, rischi e opportunità legati ai fenomeni di sostenibilità, il cosiddetto “modello IRO”, in modo integrato e soprattutto interessato a collegare gli impatti prodotti da un soggetto economico ai rischi che da esso derivano e alle opportunità di miglioramento che l’impresa stessa può mettere in atto ed è chiamata a porre in essere.”

Polizze assicurative obbligatorie passo avanti e allineamento a livello internazionale

Di assicurazioni obbligatorie ha parlato l’avvocato **Simone Arcangeli**, docente Università di Pavia ed esperto di questioni legali e assicurative: “I recenti eventi climatici estremi in Italia e in Europa, sono caratterizzati da una potenza distruttiva e da una frequenza preoccupante. La Legge 30 dicembre 2023 n. 213 (Legge di Bilancio per il 2024), rappresenta una risposta opportuna e di carattere sistematico alle problematiche di vario genere, che tali eventi avversi provocano.”

“Le Polizze assicurative obbligatorie per danni catastrofali, segnerebbero un passo in avanti molto significativo per mutualizzare alcuni

rischi e allineare l’Italia non solo a diversi Paesi Europei ma la prospettiva è più ampia, considerando che sono scelte legislative e best practices che vengono da tempo utilizzate (con soluzioni anche diverse da Paese a Paese) a livello internazionale, per esempio Stati Uniti. Quello che si dovrebbe sottolineare è che mentre sull’impianto legislativo ESG di derivazione comunitaria (Direttive e Regolamenti, molto corposo e legato a tecniche legislative alcune volte discutibili), si possono avere posizioni critiche, la genesi di questo diverso comparto di norme, rappresenta una iniziativa di non stretta derivazione comunitaria, ma il recepimento di istanze e best practices internazionali e quindi anche extra UE.”

Il punto di vista delle aziende: tra problemi concreti e soluzioni attese

Michele Ruo, Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Alpi SpA, azienda situata in uno dei territori più colpiti da fenomeni avversi, con sede a Modigliana, in provincia di Forlì Cesena, ha fornito il suo punto di vista circa le aspettative delle organizzazioni.

“I recenti eventi meteorologici hanno evidenziato la fragilità dei territori e causato ulteriore fragilità, mettendo a rischio intere comunità e la sopravvivenza di aziende e attività di ogni tipo. Urge una nuova politica e nuovi strumenti operativi per la gestione del territorio. Una nuova programmazione di breve, medio e lungo periodo nella gestione del territorio, la veloce realizzazione degli interventi necessari e deliberati, il superamento dei ritardi burocratici con lo snellimento delle procedure senza venir meno l’efficacia della tutela del bene pubblico sono elementi indifferibili ed essenziali da mettere in campo a fronte dei mutamenti climatici che possono provo-

care danni irreversibili allo sviluppo di intere comunità.”

“I ritardi nella predisposizione degli interventi necessari alla tutela del territorio e delle comunità di Modigliana e Tredozio – ha poi sottolineato Ruo - a fronte dei danni provocati dall’alluvione del 2023 e poi dal 2024 sono un esempio clamoroso di ritardi e sottovalutazioni non più ammissibili.”

Per la riduzione del rischio idraulico servono interventi mirati con approccio win-win

Riccardo Galassi, Segretario Ordine Geologi Emilia-Romagna, è intervenuto sulla riduzione del rischio idraulico dei territori di pianura mediante interventi mirati con approccio win-win.

“Certamente gli interventi futuri, che in gran parte riguarderanno le aree che hanno subito ingenti danni, terranno conto della possibilità di delocalizzare, parola da qualche giorno abusata e che era già contenuta nei PAI/PSAI (piano assetto idrogeologico) a partire dal 2002, ma cui nessuno aveva dato peso. D’ora in avanti è più che probabile che gli interventi del tipo win – win, termine in uso già da qualche anno e che indica una sorta di conciliazione nelle situazioni a maggior rischio individuate da almeno 30 anni, prenderanno sempre più piede”.

“Soluzioni win win – ha concluso Galassi - sono già state attuate in qualche porzione di territorio della Romagna (Marecchia) e prevedono interventi di aggiustamento della realtà esistente, che possano “accontentare” la natura senza scontentare la popolazione che vive nelle aree a rischio e gli amministratori che, fino ad oggi, hanno ignorato quei problemi, ponendo mano alle situazioni più critiche solo quando il danno è ormai conclamato.”

INTRODUZIONE AL CLASSIFICATORE NAIVE BAYES E AL SUO UTILIZZO



Naive Bayes.

Che cos'è il Classificatore Naive Bayes?

Per comprendere il classificatore (divide i dati in classi / gruppi) Naive Bayes, iniziamo con il **teorema di Bayes**, un principio fondamentale della probabilità che porta il nome del matematico inglese Thomas Bayes del XVIII secolo. Questo teorema ci aiuta a calcolare la probabilità che un evento accada, basandoci sul fatto che un altro evento correlato è già avvenuto.

La parola “**Naive**”, che in inglese significa “ingenuo”, indica una semplificazione o un'assunzione che l'algoritmo fa: ritiene che tutte le caratteristiche o gli attributi, che stiamo considerando, siano **indipendenti** tra loro. Anche se nella realtà gli attributi possono essere correlati, questa assunzione semplifica enormemente i calcoli e, sorprendentemente, l'algoritmo funziona molto bene in molte applicazioni pratiche.

Come Funziona il Classificatore Naive Bayes?

Il classificatore Naive Bayes è un tipo di algoritmo di **apprendimento automatico supervisionato**. Il suo scopo è quello di assegnare un'etichetta o una

Vorrei introdurvi ad un concetto fondamentale nel campo dell'Intelligenza Artificiale e del Machine Learning: il **classificatore**

categoria ad un oggetto basandosi sulle sue caratteristiche.
Ecco una panoramica di come funziona.

• Fase di Addestramento

L'algoritmo analizza un insieme di dati già etichettati (ad esempio, email già classificate come “spam” o “non spam”) e calcola le probabilità delle caratteristiche presenti in ciascuna categoria.

• Fase di Predizione

Quando arriva un nuovo dato (ad esempio, una nuova email), l'algoritmo utilizza le probabilità calcolate per determinare a quale categoria è più probabile che appartenga il nuovo dato.

Motivi per l'Utilizzo

Il classificatore Naive Bayes è ampiamente utilizzato per diversi motivi.

- **Semplicità:** è facile da implementare e richiede un tempo di addestramento relativamente breve rispetto ad altri algoritmi più complessi.

- **Efficienza:** funziona bene con grandi quantità di dati, il che è essenziale nell'era dei “Big Data” e non richiede grandi capacità di calcolo.

- **Versatilità:** può essere applicato in vari campi e per diversi tipi di problemi.

Applicazioni Pratiche

Ecco alcuni esempi di come il classificatore Naive Bayes viene utilizzato nel mondo reale.

• Filtraggio di Spam

Molti servizi di posta elettronica uti-

lizzano questo algoritmo, come anticipato, per identificare e filtrare le email indesiderate. Analizzando parole chiave e modelli comuni nelle email di spam, il sistema può classificare automaticamente i messaggi in arrivo.

• Analisi del Sentiment

Nelle recensioni online o nei social media, il classificatore può determinare se un commento è positivo, negativo o neutro, aiutando le aziende a comprendere l'opinione pubblica sui loro prodotti o servizi.

• Diagnosi Medica

In campo sanitario, può aiutare a prevedere la probabilità che un paziente abbia una certa malattia basandosi su sintomi e risultati di esami.

• Sistemi di Raccomandazione

Piattaforme come Netflix o Amazon possono utilizzare questo algoritmo per suggerire film, serie TV o prodotti che potrebbero interessare all'utente, basandosi sul suo comportamento precedente.

Vantaggi

- **Efficienza Computazionale:** richiede meno risorse computazionali rispetto ad altri algoritmi più complessi.

- **Buone Prestazioni:** nonostante l'assunzione di indipendenza tra le caratteristiche, offre spesso risultati accurati.

- **Facilità di Interpretazione:** essendo basato su probabilità, è più facile da interpretare rispetto ad algoritmi “black box” come le reti neurali profonde.

Limitazioni

- **Ipotesi di Indipendenza:** nella realtà, le caratteristiche possono essere

correlate. Ad esempio, in un testo, la presenza delle parole “neve” e “freddo” è correlata.

• **Dati Categorici:** funziona meglio con dati categorici piuttosto che con dati numerici continui, anche se esistono versioni modificate per gestire questo tipo di dati.

Alcune definizioni

Per rendere più concreta la comprensione di come funziona il classificatore Naive Bayes, faremo un semplice esempio pratico, ma prima ricapitoliamo i concetti chiave.

• Probabilità a priori

La probabilità iniziale di un evento prima di osservare qualsiasi evidenza. Ad esempio, la probabilità che un paziente abbia l'influenza senza conoscere i suoi sintomi.

• Probabilità condizionata (a Posteriori)

La probabilità che un evento accada

dato che un altro evento è già accaduto. Ad esempio, la probabilità che un paziente abbia la febbre dato che ha l'influenza.

• Enunciato del teorema

L'enunciato in maniera semplice è: **La probabilità di A, dato B, è uguale alla probabilità di B, dato A, moltiplicato per la probabilità di A, il tutto diviso per la probabilità di B.**

Interpretazione della Formula:

$$P(A|B) = \frac{P(B|A)P(A)}{P(B)}$$

P(A|B) Questa è la probabilità che l'evento A sia vero dato che B è vero. In altre parole, se sappiamo che B si è verificato (ad esempio, l'e-mail contiene la parola ‘offerta’), vogliamo sapere quanto è probabile che A sia vero (l'e-mail è spam).

P(B|A) Questa è la probabilità che B sia vero se A è vero. Quindi, se sappiamo che l'e-mail è spam (A), questa probabilità ci dice quanto è probabile che contenga la parola ‘offerta’ (B).

P(A) Questa rappresenta la probabilità a priori di A, cioè quanto è probabile che un'e-mail sia spam prima di considerare le caratteristiche specifiche (B).

P(B) Questa è la probabilità a priori di B, ovvero quanto è probabile osservare le caratteristiche B in generale (“offerta”), indipendentemente dalla classe A.

Con questi concetti facciamo un esempio pratico che ci aiuterà a vedere in azione il classificatore Naive Bayes, seguirà poi l'esempio con KNIME, da scaricare.

Applichiamo la formula completa

Esempio di pura fantasia basato sulla Formula 1: supponiamo che Ferrari sia più forte nei circuiti più lenti e McLaren invece in quelli più veloci. Creiamo quella che si chiama” **tabella di contingenza**” (qui a fianco)

Calcoliamo le distribuzioni di frequenza, dividendo sempre per il numero totale di osservazioni: 20 (si veda tabella a fianco)

Calcoliamo le varie probabilità (a fianco):

	Ferrari vince (A)	McLaren vince (A')	Totale vittorie
Circuito veloce (B)	4	9	13
Circuito lento (B')	5	2	7
Totale vittorie	9	11	20

	Ferrari vince (A)	McLaren vince (A')	Totale vittorie
Circuito veloce (B)	4/20 = 0,20	9/20=0,45	13/20= 0,65
Circuito lento (B')	5/20=0,25	2/20=0,10	7/20= 0,35
Totale vittorie	9/20=0,45	11/20=0,55	20/20=1,00

Probabilità singole:
 $p(A) = 0,45$
 $p(A') = 0,55$
 $p(B) = 0,65$
 $p(B') = 0,35$

Probabilità congiunte (A e B insieme):
 $p(A \cap B) = 0,20$
 $p(A' \cap B) = 0,45$
 $p(A \cap B') = 0,25$
 $p(A' \cap B') = 0,10$

Calcoliamo le probabilità condizionate (a fianco):

$$\begin{aligned} p(A|B) &= p(A \cap B) / p(B) = > 0,20 / 0,65 = 0,30 \\ p(A'|B) &= p(A' \cap B) / p(B) = > 0,45 / 0,65 = 0,69 \\ p(A|B') &= p(A \cap B') / p(B') = > 0,25 / 0,35 = 0,71 \\ p(A'|B') &= p(A' \cap B') / p(B') = > 0,10 / 0,35 = 0,29 \end{aligned}$$

ta di Bayes, calcolando la $p(B|A)$, quindi, data la vittoria della Ferrari, con quale probabilità si sia corso su di un circuito veloce:

$$p(B|A) = p(B)*p(A|B)/p(B)*p(A|B)+p(B')*p(A'|B') \\ \Rightarrow 0,65*0,31 / (0,65*0,31) + (0,35*0,71) = 0,45$$

Lascio a voi gli altri calcoli. In questo caso l'esempio è semplice e si poteva ottenere anche direttamente dalla tabella, ma se si hanno molte righe e colonne il tutto si complica parecchio.

Il machine learning ci viene però incontro e possiamo usare KNIME.

L'esercizio tratta il riconoscere se un vino è bianco o rosso partendo dalle caratteristiche chimiche. Calcolare Naive Bayes è molto semplice. Per confronto ho aggiunto anche una Regressione Logistica e i risultati ottenuti sono molto simili con alta precisione.

Risultati Logistic Regression

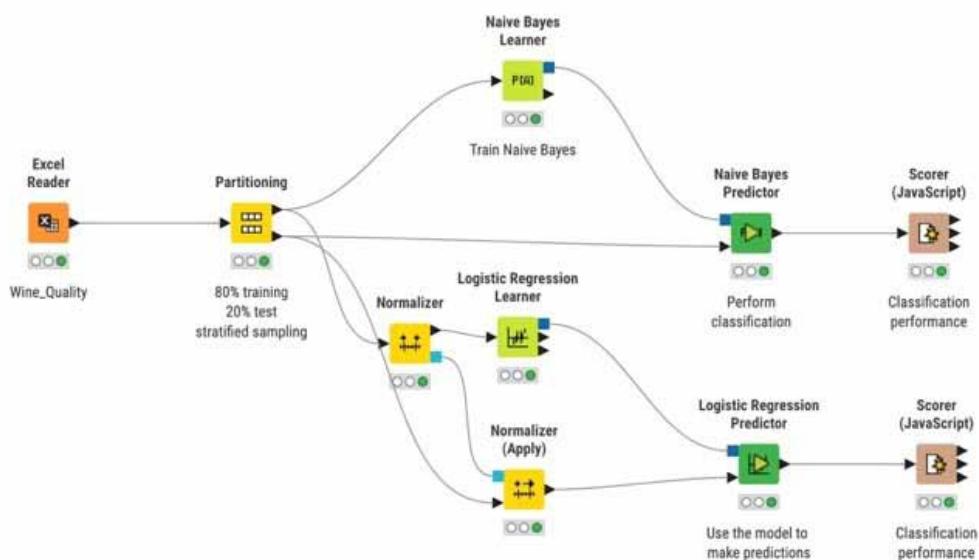
Scorer View		Confusion Matrix		
		red (Predicted)	white (Predicted)	
red (Actual)	313	1		99.69%
white (Actual)	5	975		99.43%
				99.40% 99.90%
Overall Statistics		Overall Accuracy	Overall Error	Cohen's kappa (κ)
99.54%	0.46%	0.968	1294	8

Risultati Naive Bayes

Scorer View		Confusion Matrix		
		red (Predicted)	white (Predicted)	
red (Actual)	313	7		97.81%
white (Actual)	16	964		98.37%
				98.14% 99.28%
Overall Statistics		Overall Accuracy	Overall Error	Cohen's kappa (κ)
98.22%	1.77%	0.963	1277	23

L'esercizio si può scaricare a questo link:

https://hub.knime.com/zompazompa/spaces/Public/Esercizio_NaiveBayes_11_24~Yaw9XSMZIG4UMlyV/current-state



Commissione PCTO, Un ponte verso il futuro: gli ultimi highlights

Partite le attività per l'anno scolastico 2024 – 2025, in arrivo nuovi progetti con la Città Metropolitana di Bologna e Jebo



La Commissione PCTO, Un ponte verso il futuro prosegue le attività di formazione presso le scuole superiori di secondo grado delle province di Bologna, Ferrara e Ravenna, a supporto e nell'ambito dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (già alternanza scuola lavoro).

Per l'anno scolastico corrente sono arrivate numerose richieste. Coinvolti 18 istituti, per un totale di 252 corsi richiesti e 6.744 studenti coinvolti. Ora i volontari sono al lavoro per soddisfarne il maggior numero possibile.

Tra i moduli maggiormente richiesti, quelli di ispirazione ministeriale, ma non solo. Primeggiano le Soft Skills, a quota 58 moduli richiesti, pari al 23% del totale, al secondo posto il Mercato del Lavoro, con 39 richieste pari al 15%, seguito da Sostenibilità ed economia circolare (26 richieste per il 10% del totale) e Laboratorio di Imprenditorialità, a quota 23 (9%). Molto gettonati anche Incontro con il manager con 18 moduli,

Contenuti on line, blog e web (17) e Orientamento all'Università (16).

Ben 14 le richieste per “**A scuola di parità**”, il modulo predisposto da Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna e coordinato da Silvia Ferrero, che si pone l'obiettivo di aumentare nelle ragazze e nei ragazzi la conoscenza e la consapevolezza sui temi legati alla parità di genere.

Seguono a ruota La Rendicontazione di Sostenibilità (8), Imprenditorialità (7), Il Commerciale nelle Aziende (6), Logistica (5), La Catena del Valore (4), Cambiamento climatico (4), Controllo Statistico della Qualità dei Prodotti (4) e Gestione della Produzione (4).



Gli incontri nelle scuole sono già cominciati e andranno avanti fino a metà maggio. E ancora una volta chiedo agli associati Federmanager di aderire numerosi alle attività di volontariato rendendosi disponibili

ad incontrare le nuove generazioni e parlare, attraverso i moduli formativi che offriamo con il nostro catalogo, della loro esperienza manageriale. Gli interessati possono scrivere a: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it oppure a paolo.bassi50@yahoo.it.

Nuove collaborazioni: entra Jebo

Per ampliare la platea dei volontari e rafforzare ancora di più il ponte tra le generazioni, fornendo nuovi stimoli e uno sguardo nuovo, stiamo avviando una collaborazione con **Jebo, Junior Enterprise Bologna**, associazione no profit che offre servizi di consulenza manageriale, fondata nel 2015 e gestita da studenti dell'Università di Bologna.

In queste settimane i responsabili di Jebo stanno conducendo un sondaggio interno per valutare insieme a noi la possibilità di inserire alcune giovani risorse nel programma PCTO in qualità di formatori.

Jebo fa parte di un network internazionale che conta più di 1200 Junior Enterprises ed è presente in 44 paesi. Collabora da tempo con il **Gruppo Giovani** di Federmanager, che a sua volta alimenta il bacino dei volontari.

Dopo SimulinFE arrivano SimulinRA e SimulinBO

La Commissione partecipa anche a progetti di impresa simulata che prevedono la collaborazione di Federmanager. In particolare, Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna promuove, insieme a Città del Ragazzo ed Emil Banca, il progetto “**SIMULinFE**”, realizzato con il patrocinato dal Comune di Ferrara e in collaborazione con le istituzioni scolastiche di Ferrara e provincia.

Partito nel 2022, si inserisce all'interno dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO, già alternanza scuola lavo-

re) La finalità è quella di consentire agli studenti ferraresi che frequentano il triennio conclusivo del

secondo ciclo di istruzione liceale, tecnica e professionale di acquisire una **cultura di impresa** attraverso un mix di **attività formative** basate sulla **simulazione d'impresa**.

Simulimpresa è il programma che opera attraverso il modello didattico della **simulazione di impresa** e promuove la formazione in campo amministrativo, commerciale, turistico, artigianale e industriale dando vita ad un mercato virtuale, costituito dalla rete di imprese simulate presenti sul territorio nazionale. A coordinare l'intera rete è una realtà ferrarese, l'**Opera Don Calabria – Città del Ragazzo**, in qualità di Centrale Nazionale del Programma Simulimpresa.

colare con la **Città Metropolitana di Bologna**.

Simulimpresa e Simulinfiera

Nell'ambito delle attività in collaborazione con Simulimpresa, partecipiamo anche da qualche anno alle varie edizioni di **Simulinfiera**, la Fiera Internazionale delle **imprese simulate** in Italia. Dopo l'edizione che si è svolta dal 13 al 15 marzo a Jesolo, abbiamo aderito anche a quella per i 30 anni di Simulimpresa, che si è tenuta all'Holiday Village Florenz di Lido Scacchi, Ferrara, il 24 e il 25 ottobre.

In occasione dei due appuntamenti, Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna ha realizzato una serie di **colloqui di lavoro** agli studenti che ne hanno fatto richiesta e che hanno molto apprezzato l'iniziativa.

Al Lido degli Scacchi oltre 20 studenti hanno partecipato alla selezione per alcune posizioni (anch'esse, ovviamente, simulate) proposte da un'azienda elettromeccanica per la produzione di sistemi automotive.

I volontari presenti sono stati Andrea Barbieri, Daniele Mingozzi, Orazio Pezzi e Roberto Sammarchi.



Figura 1 I volontari di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna al Lido degli Scacchi

E' allo studio la possibilità di estendere questa esperienza anche ai territori di Ravenna e Bologna. I contatti sono già iniziati, in parti-



Il Rapporto Draghi sul futuro della competitività europea



La Cina è diventata la fabbrica del mondo e sta superando l'Europa con il 17% del PIL

mondiale, gli Stati Uniti detengono ancora il primato con il 26% -una posizione sostenuta da significativi investimenti in innovazione -, mentre l'Europa, che aveva recuperato in 50 anni dal dopoguerra oltre il 70% della differenza di produttività rispetto agli USA, negli ultimi 30 anni ha perso il 15%.

Senza un ambizioso piano di sviluppo della competitività, della produttività e del PIL gli Stati europei non avranno le risorse e non saranno più in grado di sostenere il welfare e il livello di benessere conquistato nei secoli dai nostri Padri con tenacia e perseveranza.

Come dice Draghi **"Dovremo ridimensionare alcune, se non tutte, le nostre ambizioni"**.

Il recupero della competitività è quindi determinante per il futuro delle nuove generazioni europee.

Nel valutare il contesto in continuo cambiamento, Mario Draghi ritiene importante superare tre vincoli che condizionano le nostre prospettive:

- l'era del boom del commercio mondiale sostenuto dalle regole multilaterali sembra essere finita;
- l'energia russa a basso costo non è più un'opzione dopo l'in-

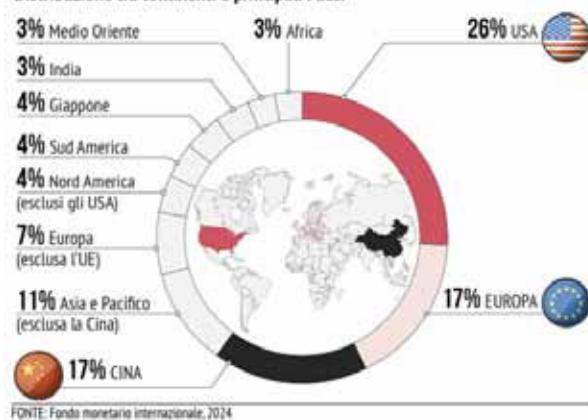
- vazione dell'Ucraina;
- la protezione americana non è più garantita e l'Unione non può più fare a meno della sua difesa.

Tali vincoli rappresentano una minaccia per le prospettive economiche e impongono consapevolezza, apertura mentale e un cambiamento di approccio rispetto al passato per unire le forze ed essere artefici del proprio futuro.

Il rapporto indica che *"La stabilità geopolitica sta diminuendo e le nostre dipendenze si sono rivelate vulnerabili. Il cambiamento tecnologico sta accelerando rapidamente. L'Europa ha perso ampiamente la rivoluzione digitale guidata da Internet e gli aumenti di produttività che ha portato: infatti, il divario di produttività tra l'UE e gli Stati Uniti è in gran parte spiegato dal settore tecnologico. L'UE è debole nelle tecnologie emergenti che*

IL PIL MONDIALE

Distribuzione tra continenti e principali Paesi



guideranno la crescita futura. Solo quattro delle 50 aziende tecnologi-

che più importanti al mondo sono europee".

Colmare il divario di innovazione

Draghi ritiene che l'Europa debba prioritariamente riorientare i suoi sforzi collettivi per colmare il divario di **innovazione** con gli Stati Uniti e la Cina, soprattutto nelle tecnologie avanzate.

"Con il mondo che si trova sull'orlo di una rivoluzione IA, l'Europa non può permettersi di rimanere bloccata nelle "tecnologie e industrie di mezzo" del secolo precedente. È necessario sbloccare il nostro potenziale innovativo. Questo sarà fondamentale non solo per essere leader nelle nuove tecnologie, ma anche per integrare l'IA nelle nostre industrie esistenti, in modo che possano rimanere all'avanguardia".

Le innovazioni accelereranno i cambiamenti e creeranno grandi opportunità per coloro che vorranno emergere e avranno la cultura e le competenze per generare vantaggio competitivo. L'Europa ha la cultura e il genio creativo per utilizzare le nuove tecnologie creando benefici e reale percezione di valore.

Combinare decarbonizzazione e competitività

La seconda area di azione è un pia-

no congiunto e pragmatico per conciliare il rispetto dell'ambiente con la competitività, attraverso un programma sostenibile di decarbonizzazione. “Se gli ambiziosi obiettivi climatici dell'Europa saranno accompagnati da un piano coerente per raggiungerli, la decarbonizzazione sarà un'opportunità per l'Europa. Ma se non riusciamo a coordinare le nostre politiche, c'è il rischio che la decarbonizzazione sia contraria alla competitività e alla crescita. Anche se i prezzi dell'energia sono diminuiti notevolmente rispetto ai loro picchi, le aziende dell'UE devono ancora affrontare prezzi dell'elettricità 2-3 volte quelli degli Stati Uniti. I prezzi del gas naturale sono 4-5 volte superiori”. Tali differenze incidono sui prodotti europei (e italiani in particolare) mettendoli fuori mercato e limitandone i volumi al solo target dei clienti interessati al prestigio e all'alta qualità a qualunque prezzo.

“La spinta globale alla decarbonizzazione è anche un'opportunità di crescita per l'industria europea. L'UE è leader mondiale nelle tecnologie pulite come le turbine eoliche, gli elettrolizzatori e i carburanti a basso contenuto di carbonio, e più di un quinto delle tecnologie pulite e sostenibili a livello mondiale sono sviluppate in Europa”. Piuttosto che acquistare prodotti a basso costo dall'estero, dobbiamo investire in tecnologie e processi industriali per produrre nel nostro continente.

Rafforzare la sicurezza e ridurre la dipendenza

“La terza area d'azione è l'aumento della sicurezza e la riduzione delle dipendenze. L'aumento dei

rischi geopolitici può aumentare l'incertezza e frenare gli investimenti, mentre i grandi shock geopolitici o le interruzioni improvvise degli scambi commerciali possono essere estremamente dirompenti e l'Europa è particolarmente esposta. Ci affidiamo a una manciata di fornitori per le materie prime critiche, soprattutto la Cina, anche se la domanda globale di questi materiali sta esplodendo a causa della transizione energetica pulita. Inoltre, dipendiamo enormemente dalle importazioni di tecnologia digitale. Per la produzione di chip, il 75-90% della capacità globale di fabbricazione di wafer si trova in Asia. Se l'UE non agisce, rischiamo di essere vulnerabili alla coercizione. In questo contesto, avremo bisogno di una vera e propria «politica economica estera» dell'UE per mantenere la nostra libertà – il cosiddetto «statecraft». L'UE dovrà coordinare gli accordi commerciali preferenziali e gli investimenti diretti con le nazioni ricche di risorse, creare scorte in aree critiche selezionate e creare partnership industriali per garantire la catena di approvvigionamento di tecnologie chiave. Solo insieme possiamo creare la leva di mercato necessaria per fare tutto questo”.

Finanziamento degli investimenti

“Il fabbisogno finanziario necessario all'UE per raggiungere i suoi obiettivi è enorme e per massimizzare la crescita della produttività e per finanziare altri beni pubblici europei è necessario un finanziamento congiunto degli investimenti a livello comunitario. l'UE dovrebbe orientarsi verso l'emissione regolare di asset comuni sicuri per consentire progetti di investimen-

to congiunti tra gli Stati membri e per contribuire all'integrazione dei mercati dei capitali”.

Rafforzare la governance

La relazione raccomanda di istituire un nuovo “**Quadro di coordinamento della competitività**” per promuovere un piano industriale a livello comunitario nelle aree prioritarie, accelerando il lavoro dell'UE e semplificando le norme.

Il rapporto stimola una maggiore integrazione dell'Europa per poter competere con gli USA, la Cina e le aggregazioni emergenti. Una razionalizzazione delle produzioni, dei sistemi di difesa, delle politiche commerciali perché nelle prospettive di difficoltà bisogna unire le forze e fare squadra.

Perché sostenere il rapporto sul futuro della competitività europea

Particolare importanza riveste il rapporto per l'industria e il manifatturiero italiano, secondo in Europa, e speriamo che l'autorevolezza e la leadership di Draghi conquistino l'ampio consenso per passare dalle proposte all'azione.

La sintesi in due pagine del Rapporto Draghi sulla competitività ha l'obiettivo di stimolare le riflessioni e approfondire le proposte scaricando e leggendo il **documento completo in inglese** a questo link: https://commission.europa.eu/topics/strengthening-european-competitiveness/eu-competitiveness-looking-ahead_en oppure la **versione in italiano** <https://www.eunews.it/2024/09/09/il-rapporto-draghi-in-italiano/>

Gli eventi in programma

05 dicembre 2024 - Cyborg, intelligenza emotiva nell'era dell'AI – Incontro della Commissione Manager Evolution con Simone Sistici, in sede Federmanager, dalle 17.00 alle 19.00, con aperitivo a seguire

14 dicembre 2024 - Aperitivo natalizio con conferenza – Museo del Patrimonio Industriale di Bologna, Via della Beverara 123 (BO) dalle 10.30 alle 13.30

11 gennaio 2025 – Visita guidata alla Mostra I'M a Mosaic – Organizzata dalla Commissione Ravenna al Museo MAR Ravenna, dalle 10.00 alle 11.30, con la Prof.ssa Babini, Direttrice dell'Accademia di belle Arti Ravenna

22 gennaio 2025 - Minerva incontra le associate
Incontro di presentazione del Gruppo Minerva rivolto alle nuove associate – ore 12.00 – 13.00 on line

28 gennaio 2025 – Evento Deutsche Bank sul tema **Passaggio generazionale** – dettagli in corso di definizione – in sede Federmanager, dalle 18.30 alle 20.00, con aperitivo a seguire

20 febbraio 2025 – Minerva incontra le associate
Incontro di presentazione del Gruppo Minerva rivolto alle nuove associate – ore 12.00 – 13.00 on line

Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

06 novembre 2024 – Come si scrive una newsletter? Workshop formativo con GR Media

16 novembre 2024 - Visita guidata alla Basilica di Santo Stefano a Bologna - organizzata dalla Commissione Cultura e Tempo Libero

20 novembre 2024 - Convegno Eventi climatici estremi, competitività del territorio e regole per la sostenibilità: spunti per approcci win-win – organizzato dalla Commissione SIATE e Ordine Ingegneri di Bologna

27 novembre 2024 - Digital analytics con Google Analytics - Workshop formativo con GR Media

30 novembre 2024 - EVOLUZIONI PROFESSIONALI: il role playing come spazio interpretativo - incontro del percorso **Manager tra Manager** organizzato dal Gruppo Giovani a Parma

I NOSTRI UFFICI

SEDE DI BOLOGNA

VIA MERIGHI 1/3
VILLANOVA DI CASTENASO (BO)
tel. 051 0189900
segreteria@federmanagerbo.it

ORARI DI APERTURA:

LUN-VEN 8.30 -13.00
e 14.00 - 17.30

SEDE DI FERRARA

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

ORARI DI APERTURA:

LUN-VEN 11.30- 13.30
MART. e VEN. 14.30-16.30

ALLE SEDI SI ACCEDE SOLO PREVIO APPUNTAMENTO

