

FILO DIRETTO DIRIGENTI



cod. ISSN 2281-3883

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO
Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa
Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 39 - N. 2
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **EDITORIALE: New Aerospace Economy. Siamo pronti?**
- **MANAGER EVOLUTION: Intelligenza artificiale e lavoro**
- **SPECIALE ASSEMBLEA: Relazione del Presidente**
- **INDUSTRIA 4.0: Il dialogo infinito. Dai filosofi greci all' IA**
- **GIOVANI: Il valore della collaborazione e della formazione per i manager del futuro**

Il welfare aziendale come fattore strategico per la produttività e la competitività delle imprese: un welfare a misura della classe manageriale

Il welfare aziendale è un fattore strategico per la produttività e la competitività delle imprese, così come lo sono la salute e il benessere di coloro che ne fanno parte: ma ad oggi, di cosa ha bisogno la classe manageriale per stare bene e cosa può offrire un'azienda per attrarre i migliori talenti?

Con un'ampia gamma di soluzioni e un servizio di consulenza personalizzato e flessibile, **Praesidium**, società del sistema **Federmanager**, broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo **Assidai**, soddisfa sia le esigenze del singolo sia quelle delle aziende che desiderano tutelare il loro management.

I piani di welfare formulati da Praesidium sono pensati per rispondere a ogni tipo di esigenza e sono rivolti a tutta la classe dirigenziale, in servizio o in pensione, adattandosi facilmente ai diversi ambiti di interesse. Infatti, grazie ai servizi offerti e al supporto costante di Praesidium, le figure manageriali hanno la sicurezza di tutelare il proprio percorso professionale, salvaguardare la propria salute, proteggere l'ambito familiare, migliorare la propria sfera privata. Praesidium pone al centro della sua azione i manager e i loro cari: comprendere le loro necessità, in un mondo in continua evoluzione, ha

portato all'apertura di un canale di ascolto diretto con la categoria, ma ancora prima con le persone che la costituiscono. Grazie ad un'attenta analisi delle esigenze, delle preoccupazioni e delle speranze della classe manageriale italiana, Praesidium può ogni giorno realizzare e promuovere soluzioni *taylor made* che garantiscono benessere e serenità. **Etica, trasparenza, onestà intellettuale e rispetto**: questi i valori che guidano Praesidium nell'offerta dei piani di welfare. Valori che nel corso degli anni hanno premiato le diverse attività, con un trend in costante crescita che ha portato la società a ottenere il miglior margine del mercato di riferimento in un contesto captive.

Oggi, attraverso l'Atlante del welfare, Praesidium illustra il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati a manager e aziende. Una guida completa che serve a orientarsi correttamente nel mondo del welfare aziendale e individuale e aiuta a tracciare nuove rotte verso un benessere pieno della persona e dei suoi cari. Welfare significa benessere, vuol dire far stare bene le persone e ad oggi costituisce un insieme di politiche sociali volte a garantire a tutte le persone assistenza e benessere. Praesidium può vantarsi di aver

contribuito e di contribuire, con la propria rete di welfare manager geolocalizzata su tutto il territorio, a diffondere tra i manager, e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale, di origine contrattuale e non, nell'esclusivo interesse della dirigenza industria. L'aspetto centrale di quel che differenzia Praesidium dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui si muove: è 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.

La ventennale esperienza porta Praesidium ad affermare convintamente che un problema comune per le aziende è infatti quello di effettuare notevoli investimenti nei piani di reward, senza riuscire spesso a trasferirne l'effettivo valore: alcuni benefit risultano sottoutilizzati, altri invece non vengono addirittura percepiti. Realizzare un piano di welfare efficace richiede analisi dei fabbisogni, comunicazione, coinvolgimento e gestione; questo soprattutto perché la composizione della popolazione lavorativa si è modificata negli ultimi anni.



L'ATLANTE DEL WELFARE DI PRAESIDIUM

Una visione d'insieme per orientarvi nel mondo del welfare, una guida esperta per tracciare nuove rotte.



Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

praesidium@federmanager.it individuali@praesidiumpa.it

s o m m a r i o

I nostri numeri

PRESIDENZA

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

CONSULENZA SINDACALE

GIANLUCA GUIDI ALVISI - Tel. 051/0189910
E-mail: gianluca.guidialvisi@federmanagerbo.it
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)

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
Montevecchi, Umberto Tarozzi, Umberto Leone, Sara Tirelli

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

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

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

Numero chiuso in tipografia in data: 30/05/2025
tiratura: 3600 copie

- | | |
|----|--|
| 5 | EDITORIALE
New Aerospace Economy: siamo pronti? |
| 6 | ATTUALITA'
L'hub delle relazioni |
| 7 | IL PUNTO
Sempre più preparati |
| 8 | PREMIO GIOVANE MANAGER
Il Premio Giovane Manager alla sua settima edizione |
| 10 | CONVEGNI
A Bologna i nuovi volti della leadership: Massimo Melega a "Leader by example 2025" |
| 11 | MANAGER EVOLUTION
Intelligenza artificiale e Lavoro: una transizione umana, etica e strategica per il Management |
| 14 | FASI redazionale pubblicitario
Sanità integrativa e digitale: il 2025 del Fasi accelera sul futuro della cura |
| 15 | SPECIALE ASSEMBLEA
Relazione del Presidente Massimo Melega |
| 19 | MINERVA
Sara Cirone e Valentina Giorgi elette nel Coordinamento Nazionale di Federmanager Minerva |
| 21 | 4.MANAGER redazionale pubblicitario
Innovation Days 2025, il Presidente di 4.Manager Stefano Cuzzilla: "Serve fare sistema..." |
| 23 | INDUSTRIA 4.0
Il dialogo infinito. Dai filosofi greci all'IA |
| 25 | PCTO, UN PONTE VERSO IL FUTURO
Commissione PCTO, un ponte verso il futuro: si avvia alla conclusione la 4ª edizione |
| 27 | GIOVANI
Il valore della Collaborazione e della Formazione per i manager del futuro |
| 29 | COMUNICATO STAMPA
Gestire l'AI, Federmanager: "Prima della formazione tecnica, servono educazione e consapevolezza" |



In Copertina

La fotografia riprende uno scorcio della Piazza del Municipio, a Ferrara, nel passato Cortile d'Onore del Palazzo Ducale, colto da Via Giuseppe Garibaldi. Risalta sullo sfondo, nella sua magnifica architettura, lo Scalone d'Onore che raccoglie in sé diversi stili, medievale, gotico e veneziano, che meravigliosamente si fondono tra loro.

Foto di Pier Giuseppe Montevecchi



CENTRO ODONTOIATRICO MARCONI

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

PRESTAZIONI

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

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

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

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

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

Email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com

NEW AEROSPACE ECONOMY: SIAMO PRONTI?



L'industria non automotive dei mezzi di trasporto (treni, aerei e navi) ha mostrato una crescita sostenuta dal 2008 al 2022,

ed ancor più marcato è l'aumento della produttività (oltre il 40%) in questi comparti nello stesso arco temporale. Parallelamente, dal 2016 al 2020 abbiamo perso 30.000 micro-imprese e ne abbiamo guadagnate 380.000 medie e grandi – e questo è un buon segno per l'occupazione manageriale. Ancora – soprattutto negli ultimi anni – è cresciuta velocemente l'attenzione da parte degli organi di Governo, sia nazionale, che regionale, verso il comparto aerospaziale.

Questo interesse sta ora esplodendo in modo esponenziale, in una Regione che, più di tante altre, è caratterizzata da un tessuto produttivo estremamente flessibile ed adattabile, forse per via dell'antica tradizione e delle elevate competenze nel campo della meccanica, mecatronica, automazione e robotica. Competenze tutte necessarie per l'*aerospace*, per giunta in ambiti snelli e facilmente riconvertibili. Consideriamo infatti che, facendo una comparazione Germania-Francia-Italia, il nostro paese è quello con il valore aggiunto maggiormente spalmato sulle diverse classi dimensionali delle imprese, in termini di numero di dipendenti. Questo comporta una maggiore resilienza ai cambiamenti di mercato. Sappiamo che questo è un po' il "marchio di fabbrica" italiano:

qualche volta meno efficienti rispetto ad altri Paesi nella routine, ma imbattibili sulle emergenze. Ed è proprio in questo contesto di cambiamento e di trasformazione che nascono inedite collaborazioni, nel momento in cui la politica "spinge" nei settori strategici, ed in questo i manager fanno da catalizzatori, suggerendo agli organi di Governo le mosse più efficaci. Sul fronte delle competenze stiamo ragionando con il contributo delle altre Territoriali Federmanager dell'Emilia Romagna, insieme alla Regione su alcune proposte, come ad esempio:

1. Fondo per la Trasformazione tecnologica e l'innovazione

Per supportare le imprese nella transizione digitale e tecnologica, che possa rafforzare la competitività e garantire la continuità aziendale.

Focalizzandosi su:

- Intelligenza Artificiale, con formazione e applicazione pratica nelle PMI;
- Aerospazio: supporto alle imprese locali per entrare nella filiera;
- Manifattura avanzata e automazione.

Attraverso:

- Workshop con esperti di settore;
- Supporto alla progettazione di soluzioni innovative;
- Coinvolgimento di istituti di ricerca e università.

Con beneficiari: PMI e start-up innovative. Giovandosi della combinazione di FSE per formazione e FESR per investimenti tecnologici.

2. Hub per il Passaggio generazionale e la crescita del Middle Management

La creazione di un centro di sup-

porto per accompagnare le imprese nel passaggio generazionale e nella crescita delle competenze manageriali di medio livello.

Attraverso:

- Sportello di consulenza personalizzata;
- Formazione su leadership intermedia e gestione d'impresa;
- Condivisione di best practice tra aziende.

Beneficiari: PMI, imprenditori, manager di medio livello. Con fondi FSE per formazione e assistenza tecnica.

3. Programma Permanente di Innovazione e Outplacement per Manager

Creazione di un programma che garantisca la presenza continua di manager esterni nelle PMI per supportare l'innovazione e la gestione del cambiamento.

Attività:

- Formazione continua per manager sull'innovazione;
- Programmi di outplacement per manager senior;
- Coinvolgimento di manager esperti per affiancare le PMI in progetti strategici.

Beneficiari: PMI, manager in transizione. Con fondi FSE per formazione e progetti di affiancamento.

Su queste e su molte altre cose è in corso una collaborazione molto stretta con il governo regionale e con Confindustria Emilia-Romagna. Anche l'ultimo evento che abbiamo organizzato presso Confindustria Emilia Area Centro l'8 aprile 2025 ("Il valore della Rappresentanza") ha testimoniato le grandi potenzialità che insieme possono esprimere le due associazioni e l'impulso che ad esse può dare il governo regionale. Ed insieme, con il vostro contributo, andremo lontano.

L'HUB DELLE RELAZIONI

Mettiamoci in rete con la nostra Federazione, perché con essa possiamo contribuire al benessere della classe manageriale, alla crescita sostenibile del Paese e quindi, in definitiva, al benessere e alla crescita personale di ognuno



Mettere in rete le persone per dare loro più forza, più voce. È questa oggi una delle sfide più com-

plesse, persino in un mondo **iperconnesso** sotto il profilo digitale, che tuttavia spesso rivela una iperconnessione di solitudini in isolamento.

Ecco allora una delle principali *mission* della nostra Federazione, soprattutto in questa fase storica dalle molteplici **incertezze**: aiutare le persone a **“fare vera rete”**, mettendo a loro disposizione una **platea associativa** sempre più ampia e a fattori comuni un patrimonio sempre più vasto di **esperienze, competenze e valori**.

Occorre proiettarsi al di là del semplice concetto di “appartenenza”, oramai troppo statico e stantio per la mutevole dinamica dei tempi odierni, per guardare alle **opportunità concrete** che un'organizzazione, una rete come la nostra può dare agli associati, in un processo di proficua **interrelazione e condivisione**.

Ogni giorno osserviamo le potenzialità che le **connessioni** sono in grado di determinare in termini di azioni concrete, alimentando quel senso di **solidarietà** che è caratteristica delle realtà associative. Ed è proprio la **circolazione** di idee, proposte organizzative, conoscenze che rende la **rete solida e reattiva** rispetto alle difficoltà che ogni rappresentanza deve fronteggiare.

Ma vi è un ulteriore aspetto da considerare, che mi piace definire come **“legge di potenza”**, applicabile al nostro contesto. Se il numero di componenti della nostra *community* raddoppia, il numero di possibili collegamenti più che quadruplica, creando un effetto moltiplicatore ad alto impatto.

Ogni nuova persona associata non aggiunge solo sé stessa, ma moltiplica le possibilità di connessioni e collaborazioni, apportando un **valore aggiunto** di cui tutti possono beneficiare. Ogni associato in più nella nostra rete ha il potere di **amplificarne le opportunità di evoluzione e di sviluppo**, in una **crescita esponenziale** che rende l'organizzazione più forte e munita di risorse.

Altra qualità fondamentale del nostro *network* è la sua **resilienza**. Quando un **nodo** – ovvero un contatto, un'opportunità o una relazione – viene meno, altri nodi si attivano a sostegno di ciascuno e di tutti. È anche questa capacità di adattamento e mutuo-sostegno a costituire un vero fattore trainante dell'associazionismo: **sapere di non essere mai soli**, di poter contare su una rete di persone disposte a supportarsi reciprocamente.

Per questo è essenziale mettersi in gioco, partecipando attivamente alla vita associativa, **un hub delle relazioni** in cui competenze e visioni si incontrano e aprono la via a nuove possibilità di **carriera**, aggiornamento professionale costante in risposta ai **trend** di mercato e tutele mirate, in termini **previden-**

ziali, sanitari, occupazionali.

Mettiamoci in rete con la nostra Federazione, perché con essa possiamo contribuire al **benessere** della classe manageriale, alla **crescita sostenibile** del Paese e quindi, in definitiva, al benessere e alla crescita personale di ognuno.

Articolo tratto da Progetto Manager aprile - maggio 2025 per gentile concessione di Federmanager.



Venerdì 6 giugno 2025, presso **DAMA Tecnopolo Data Manifattura Emilia - Romagna**, in Via Stalingrado 84/3, nella **sala Botte 4**, si svolgeranno:

l'incontro **“Le novità FASI 2025”**, l'**Assemblea Annuale Ordinaria 2025** e il Convegno **“L'ECONOMIA DELL'EMILIA-ROMAGNA GUARDA IN ALTO: la manifattura aerospaziale come opportunità di sviluppo”** con il **patrocinio** della **Regione Emilia – Romagna**.

Info e iscrizioni: <https://bologna.federmanager.it/events/assemblea-annuale-ordinaria-2025/>



SEMPRE PIÙ PREPARATI

Il blackout del 28 aprile evidenzia come il settore dell'energia abbia sempre più bisogno di competenze manageriali altamente qualificate



E buio fu. Il 28 aprile scorso un **blackout** senza precedenti ha interessato l'intera penisola iberica, e non solo,

lasciando senza fornitura elettrica case, aziende, servizi, attività commerciali. Oltre 50 milioni di persone sono rimaste "paralizzate" per lunghissime ore, impossibilitate a compiere le consuete attività quotidiane.

Un evento ad alto impatto anche dal punto di vista **mediatico**, se pensiamo a quanto possa fare notizia un **blackout** del genere all'interno di **Paesi di primo piano dell'Ue**. Non parliamo certo della periferia del mondo.

Ma è un evento, soprattutto, che ci obbliga a riflettere, come europei che sono chiamati a interpretare, da capofila, la **transizione ecologica e digitale** in atto.

E desta preoccupazione il fatto che, dopo diversi giorni, ancora non vi sia chiarezza sulle cause all'origine del **blackout**.

Non bisogna tuttavia commettere un errore strategico, puntare cioè il dito contro l'una o l'altra **tecnologia** di produzione energetica, alimentando atteggiamenti faziosi che, la storia ci insegna, si rivelano inevitabilmente improduttivi.

L'energia è un bene indispensabile e, per garantire adeguati **approvvigionamenti** e **stoccaggi**, è essenziale che l'intero panorama **low carbon** sia coinvolto, senza inconsistenti approcci ideologici. Perché all'orizzonte vi è certamente l'obiettivo della sostenibilità, ma eguale dignità devono avere gli obiettivi della resilienza e della **crescita**.

Il grande **blackout** del 28 aprile ci insegna che dobbiamo essere pronti, come sistema Paese e come Ue, a rispondere a **shock** energetici che anche nei prossimi anni potrebbero presentarsi.

Reti energetiche resilienti, **smart** e concepite per rispondere alle crisi, oltre che a prevenirle, costituiscono l'infrastruttura necessaria per quella costruzione del futuro di cui spesso parliamo. Ciò vuol dire investire in **interventi, materiali e immateriali**, ad ampia portata, ma anche investire

nelle **competenze** specifiche che un settore complesso come quello energetico richiede.

Nessuna tecnologia può rivelarsi efficace senza la guida di competenze adeguate. Emerge pertanto con forza la necessità che tutte le organizzazioni ad impatto energetico, anche a livello transeuropeo, dispongano di figure professionali fondamentali come gli **Energy manager**, nei loro diversi ambiti di riferimento.

Figure a cui la nostra Federazione sta dedicando grande attenzione **sul piano formativo e informativo**. Si tratta di **profili manageriali strategici**, capaci di garantire che le scelte energetiche siano sostenibili, sicure ed economicamente competitive.

Oggi, ancor più che in passato, l'energia deve essere "managerializzata" cioè, gestita con visione e intelligenza. Non possiamo delegare le scelte a condizioni imposte dalle emergenze, ma abbiamo l'obbligo di intervenire con lungimiranza.

Articolo tratto da Progetto Manager aprile maggio 2025 per gentile concessione di Federmanager.

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.
Privata e Indipendente dal 1840

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

IL PREMIO GIOVANE MANAGER ALLA SUA SETTIMA EDIZIONE



Riconosce le capacità professionali e il valore dei giovani manager, sottolineando le singole abilità e il contributo

significativo che questi leader possono offrire all'innovazione del Paese. Sono questi alcuni degli obiettivi del "Premio Giovane Manager", contest ideato dal Gruppo Giovani di Federmanager che quest'anno giunge alla settima edizione.

Dal 2018 a oggi il "Premio Giovane

Manager" è diventato un punto di riferimento tra i manager italiani di età inferiore ai 44 anni e, nel corso del tempo, si è evoluto dando visibilità a storie di successo che, altrimenti, avrebbero rischiato di rimanere nell'ombra. Un riconoscimento trasversale a tutte le funzioni aziendali che si è trasformato in concrete opportunità di crescita.

Lo scorso anno sono stati 2000 i manager candidati; 400 i curricula selezionati, 40 i finalisti e 20 i vincitori: numeri che testimoniano quanto il "Premio Giovane Manager" sia uno degli appuntamenti più attesi del panorama manageriale, non solo per l'alta partecipazione, ma anche per la

visibilità personale e le occasioni di networking che genera.

Chi ha vinto il premio testimonia quanto il successo abbia generato un impatto concreto e duraturo.

Ilaria Agostinelli, tra i vincitori del 2024, conferma: *"Il premio ha amplificato la mia visibilità nel settore industriale e mi ha permesso di entrare in contatto con figure chiave di altre aziende. È stato anche un forte stimolo personale: ho iniziato un master executive e oggi sono mentor in un programma per giovani talenti"*.

Anche **Francesca Protano**, Top 10



2023, spiega: “Dopo il premio sono stata coinvolta in progetti trasversali. È stato un riconoscimento che mi ha rafforzato nei miei colloqui interni.”

Andrea Risatti, premiato 2024 per la categoria **Expat**, racconta: “Lavorando all'estero, spesso mi sentivo distante dal contesto professionale italiano. Il premio mi ha permesso di riallacciare legami con la community manageriale del mio Paese. È stato un ponte prezioso”.

Candidarsi è semplice.

Per partecipare, basta accedere alla propria **area riservata MyFeder**, selezionare “**Premio Giovane Manager**” e compilare la **candidatura online**. Servono solo il CV aggiornato e alcune informazioni sul proprio percorso professionale. Possono candidarsi tutti gli iscritti a Federmanager

che non abbiano compiuto 44 anni al 31 dicembre 2025.

È possibile anche segnalare candidature di colleghi, inviando il profilo e la motivazione alla mail: premiogiovanemanager@federmanager.org.

La selezione sarà curata dal **Coordinamento Nazionale del Gruppo Giovani**, insieme a una società specializzata in executive search, valutando esperienza, meriti professionali e motivazione alla candidatura. Un premio speciale verrà assegnato anche nella **categoria Expat**, dedicata ai giovani manager che operano all'estero.

Fai un passo avanti. Candidarti è semplice e può cambiare la tua traiettoria professionale! Unisciti alla community dei giovani manager che stanno plasmando il futuro.

Nota sull'autore

Paola Vitale, Coordinatrice Nazionale del Gruppo Giovani – Federmanager. È CFO Discovery and Medical, presso Cytiva, multinazionale leader nel settore delle scienze della vita. Ha maturato un'importante esperienza internazionale, ricoprendo incarichi in ambito finanziario e manageriale in diversi Paesi prima di rientrare in Italia.

Dal 2025 guida il coordinamento nazionale dei giovani dirigenti di Federmanager, promuovendo iniziative per la valorizzazione della leadership giovanile nel mondo dell'impresa e dell'innovazione. È relatrice in convegni e tavole rotonde su tematiche di management, sviluppo industriale e politiche giovanili, con particolare attenzione al ruolo strategico dei giovani manager nella transizione digitale e sostenibile del Paese.





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

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

Convenzione diretta
FASI, FASI OPEN
prima visita gratuita

Via Zanolini, 39/4A - Bologna . Tel. 051 0828392 - 392 0760097 - info@studiocerati.com
www.bolognaimplantologia.com



Aut. PG 237566 - 21/08/14

A BOLOGNA I NUOVI VOLTI DELLA LEADERSHIP: MASSIMO MELEGA A “LEADER BY EXAMPLE 2025”

Leadership autentica, senso critico e intelligenza emotiva. Sono queste le parole chiave che hanno scandito l'intervento di Massimo Melega, Presidente di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, relatore a “Leader by Example 2025”, l'evento promosso da Range Rover e Il Sole 24 Ore per raccontare le nuove frontiere del management.



L'incontro, ospitato mercoledì 14 maggio presso la sede di Confindustria Emilia Area Centro, ha riunito imprenditori, manager, accademici e professionisti per esplorare i modelli di leadership sostenibile e i processi di passaggio generazionale nelle imprese italiane.

Nel panel dedicato alla “squadra vincente”, Melega ha portato un punto di vista tanto umano quanto strutturato, sottolineando l'importanza del **rispetto**, della **condizione dei valori** e dell'**ascolto attivo** come elementi fondanti di una leadership credibile e duratura. «Il rispetto – ha affermato – è ciò che genera autorevolezza e affidabilità, tanto verso chi ti ha affidato un incarico quanto verso chi lavora al tuo fianco.» Non un discorso convenzionale, ma un vero e proprio richiamo al ruolo del leader moderno come **costruttore di squadra**, capace di accogliere fragilità, valorizzare il pensiero critico e favorire l'espressione delle emozioni senza perdere in razionalità. «Siamo imperfetti non perché deboli, ma perché fragili», ha ricordato Melega, citando il monaco manager Brescianini.

Accanto a lui, sul palco, altri esponenti del mondo imprenditoriale e associativo: Marianna Brevini, Ceo GB ServiceLab, Presidente Gruppo Giovani Unindustria Reggio Emilia, Emanuele Lumini, Partner

dello Studio Lumini & Associati e autore de La Regola di Gio, Andrea Marchesini Reggiani, Fondatore Cartiera, e Cristiana Vignoli, CEO di Hemera e Ambassador GammaDonna.

Il momento si è arricchito con il



keynote di Franco Bertoli, Advisor Coaching ed ex capitano della Nazionale italiana di Pallavolo.

Il format “Leader by Example”, giunto alla sua tappa bolognese dopo il successo in altre città italiane, ha messo al centro anche i temi dell'**Industria 5.0**, delle **competenze emotive**, e del **valore della formazione**, offrendo uno spaccato reale su come la leadership stia evolvendo in un'epoca segnata da trasformazioni complesse e continue. La partecipazione di Melega ha evidenziato una visione della leadership profondamente radicata nell'etica, nella responsabilità e nella valorizzazione delle persone. Una testimonianza che lancia un messaggio chiaro: **comandare non basta, serve guidare – con esempio, empatia e visione.**

Gli altri protagonisti

L'incontro, aperto da Fabio Tamburini, Direttore de Il Sole 24 Ore, ha trattato anche altri aspetti. Il primo

panel è stato dedicato alla leadership come motore di crescita per le PMI, con un focus su innovazione, sostenibilità e welfare aziendale. A discuterne sono stati Tiziana Ferrari, Direttore Generale di Confindustria Emilia Area Centro, e Rosa Grimaldi, Delegata del Sindaco di Bologna alla promozione economica e attrattività, innovazione, imprese e start-up, industrie e culture creative, Impatto Tecnopolo. Il programma è poi proseguito con un approfondimento sulle mappe cognitive della leadership d'impresa, con l'intervento di Guido Fioretti, Professore in Organizzazione Aziendale all'Università di Bologna. Spazio anche al keynote di Daniela Reggiani, Executive Coach ACC International Coaching Federation e International Trainer, che ha esplorato le competenze del leader nell'era di Industria 5.0. La parte conclusiva dell'evento è stata invece dedicata al tema del passaggio generazionale e della formazione di nuovi leader. Ne hanno parlato Antonella Avram, CEO e Co-founder di Focalize Trend Technology e Ambassador GammaDonna, Antonio Danieli, Direttore Generale, Vice Presidente Fondazione Golinelli, Marco Moscatti, Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria Emilia e CEO di TEC EuroLab, Riccardo Zanzi, Responsabile comunicazione aziendale e certificazione genetico sanitaria delle produzioni e Foreign sales manager per Asia e Medio Oriente, Vivai F.lli Zanzi.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LAVORO: UNA TRANSIZIONE UMANA, ETICA E STRATEGICA PER IL MANAGEMENT



“Quella che stiamo vivendo non è semplicemente un'epoca di cambiamenti, ma è un cambiamento di epoca. Siamo,

dunque, in uno di quei momenti nei quali i cambiamenti non sono più lineari, bensì epocali; costituiscono delle scelte che trasformano velocemente il modo di vivere, di relazionarsi, di comunicare ed elaborare il pensiero, di rapportarsi tra le generazioni umane e di comprendere e di vivere la fede e la scienza”. Uno dei più significativi leader di questo inizio di secolo, **Papa Francesco**, così ha dipinto, già a fine 2019, in modo folgorante quello che sta succedendo alle nostre vite e, di conseguenza, alle nostre relazioni umane e lavorative. Il nostro tempo è segnato da una trasformazione epocale, forse senza precedenti nella storia umana, guidata dall'inarrestabile avanzata dell'Intelligenza Artificiale (IA). Non è un'innovazione incrementale, ma un vero e proprio salto tecnologico che, integrandosi nei processi produttivi – in special modo quelli a carattere intellettuale – può integrare e/o sostituire compiti e mansioni affidati alle persone. Ma quale ruolo interpreta il Manager in questa fase di trasformazione epocale? Quali competenze aggiungere alla “cassetta degli attrezzi” manageriali per non rischiare una

rapida obsolescenza?

Di fronte a questo scenario, non possiamo limitarci a un'analisi meramente tecnica o economica. L'impatto dell'IA chiama in causa questioni fondamentali sulla dignità della persona umana, sul futuro del lavoro e sulla necessità di una governance etica che ponga la tecnologia al servizio dell'uomo, e non viceversa. Questi temi risuonano potentemente anche nelle prime parole del nuovo Papa, Leone XIV, dell'8 maggio 2025: lo spirito e le preoccupazioni che un Pontefice solleva in un contesto segnato dall'IA richiamano senza dubbio le linee guida espresse con chiarezza da Papa Francesco nel suo storico discorso al Vertice del G7 del 14 giugno 2024, in cui sottolineava come l'IA fosse uno strumento, e come tale dovesse essere impiegato per il bene dell'umanità, non come fine a sé stesso ed in cui metteva in guardia contro il rischio di trasformare la vita umana in un mero algoritmo, ribadendo l'importanza di un'"algor-etica". Le decisioni fondamentali, quelle che riguardano la persona e il suo futuro, non possono essere delegate interamente alle macchine. L'IA può offrire grandi opportunità, ma porta con sé rischi concreti di polarizzazione, disuguaglianze, manipolazione. È urgente, quindi, un'azione politica e una governance globale che assicurino che l'IA rimanga uno strumento al servizio dell'uomo, rispettandone la digni-

tà e promuovendo il bene comune. Questa visione antropocentrica è il faro che deve guidare la nostra riflessione e azione.

È in questo contesto di profonda trasformazione, che richiede non solo innovazione tecnologica, ma anche innovazione sociale, culturale e politica, che si colloca l'importante lavoro svolto dalla XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei Deputati. **L'indagine conoscitiva sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro** si è posta l'obiettivo ambizioso di analizzare gli impatti potenziali dell'IA, in particolare quella generativa, sul mercato del lavoro italiano. Il documento conclusivo, frutto di numerose audizioni con esperti, accademici, rappresentanti delle categorie economiche e sindacali, offre una mappa essenziale delle sfide e delle opportunità che ci attendono.

L'indagine ha evidenziato un quadro sfaccettato di **opportunità** e rischi. Dal punto di vista del potenziale di crescita e produttività, viene osservato che è un dato ampiamente condiviso che l'IA può rappresentare una **leva potentissima per incrementare la produttività e l'efficienza** del sistema Paese, che soffre di tassi di crescita bassi da anni. Stime parlano di un aumento potenziale del PIL italiano del 18%, circa 312 miliardi di euro annui. L'IA è vista come uno **stru-**

mento per migliorare le condizioni di lavoro, riducendo la gravosità dello sforzo fisico e spostando l'attenzione da lavori ripetitivi e noiosi a compiti più complessi, creativi e orientati al valore. Può **migliorare la sicurezza sul lavoro, facilitare l'incontro tra domanda e offerta, e ottimizzare processi in settori strategici** come sanità, logistica, PA, manifattura. Alcuni studi prevedono che l'IA creerà più posti di lavoro di quanti ne distruggerà.

Ma sono evidenti anche le **minacce**. Alle porte sono anche **rischi occupazionali e sociali**. Parallelamente alle opportunità, emergono timori concreti di sostituzione di posti di lavoro, soprattutto quelli a media qualifica e anche lavori intellettuali e creativi. C'è il rischio di **aumento delle disuguaglianze sociali ed economiche**, con una polarizzazione dei redditi e un acuirsi dei divari esistenti (Nord-Sud, genere, generazionale). La velocità del cambiamento è una sfida per i sistemi di protezione sociale.

Da questa analisi, emerge la **centralità assoluta della formazione per dirigenti e manager apicali** come leva per essere parte del futuro che avanza. L'elemento più ricorrente e cruciale emerso dalle audizioni è la necessità di un massiccio investimento nella formazione. Si parla di **reskilling** (per riqualificare lavoratori a rischio di sostituzione) e **upskilling** (per potenziare chi lavorerà "uomo più macchina"). Non solo competenze tecniche (hard skills), ma soprattutto competenze trasversali/soft skills come pensiero critico, ca-

pacità di risoluzione dei problemi complessi, creatività, capacità relazionali. Il ritardo digitale delle PMI e della PA italiana e il mismatch tra competenze richieste e offerte richiedono un cambio di paradigma nei piani formativi, un'azione sistematica che integri scuola, università, ITS e mondo del lavoro.

È urgente anche assolvere alla **necessità di governance e regolamentazione Etica**: L'IA richiede una cornice normativa adeguata. Il Regolamento Europeo (**AI Act**) è il primo tentativo su larga scala di regolamentare l'IA in una prospettiva antropocentrica. Il disegno di legge governativo S. 1146 mira a dotare l'Italia di principi e governance specifici. Temi cruciali sono la supervisione umana sempre al centro, la trasparenza, la sicurezza dei dati e la privacy, la prevenzione dei bias algoritmici che possono generare discriminazioni. È fondamentale che lo sviluppo e l'uso dell'IA siano ancorati a valori etici e morali, garantendo la responsabilità umana delle decisioni.

Il quadro emerso dall'indagine parlamentare conferma la necessità di governare la transizione digitale con saggezza e lungimiranza: non si tratta solo di adottare tecnologie, ma di costruire un futuro del lavoro che ponga l'uomo al centro, tutelandone i diritti e la dignità. Per i dirigenti e i manager apicali questo scenario è carico di responsabilità. Siamo chiamati ad essere leader della trasformazione, non semplici implementatori di software o di procedure aziendali. Il nostro ruolo si trasforma profondamente: dobbiamo passare da gestori di

processi a gestori della complessità, facilitatori della collaborazione "uomo più macchina", garanti di un utilizzo etico e responsabile dell'IA. Diventa fondamentale la capacità di acquisire una comprensione approfondita delle opportunità e dei rischi dell'IA, saper discernere dove e come l'IA può effettivamente aumentare la produttività e il benessere, e dove invece può portare a derive negative. È nostra responsabilità assicurare la supervisione umana nei processi decisionali supportati dall'IA e prevenire attivamente bias e discriminazioni. Come già in altre occasioni abbiamo ricordato, è la formazione una delle priorità strategiche da perseguire. Investire nel nostro continuo aggiornamento, ma soprattutto guidare e supportare il reskilling e l'upskilling dei nostri team. Dobbiamo coltivare quelle competenze umane distintive – pensiero critico, intelligenza emotiva, creatività, capacità relazionali – che ci rendono insostituibili e ci permettono di integrare efficacemente l'IA, diventando veri e propri "Cyborg Manager", capaci di combinare l'efficienza della macchina con la saggezza e l'empatia umana come abbiamo ribadito in un recente articolo.

Federmanager ha colto la centralità di questa sfida e si sta mobilitando su più fronti. A livello nazionale, la **Commissione sull'Intelligenza Artificiale**, a cui ho l'onore di aver partecipato e contribuito, sta lavorando per elaborare posizioni, proposte e strumenti di supporto per la categoria manageriale. Sul territorio, in particolare come

Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna, stiamo dimostrando una sinergia forte e concreta per affrontare l'urgenza di trovare risposte e strumenti per governare la transizione basata sull'IA, nelle imprese e nel quotidiano. Le nostre iniziative riflettono le aree cruciali emerse dall'indagine della Camera. Cito solo alcuni esempi recenti che testimoniano una sinergia di proposte che denota una progettualità comune e un ottimo spirito di squadra in Federmanager Bologna – Ferrara - Ravenna. Già l'anno scorso, il nostro Gruppo Giovani aveva promosso il percorso che conduceva al **Premio Giovane Manager** con il titolo IANG – Intelligenza Artificiale Nuove Generazioni. Il recente evento della **Commissione S.I.A.T.E.** "L'essere umano capisce, i software raccolgono informazioni" ha messo in luce la specificità del pensiero umano e della comprensione profonda rispetto alla mera elaborazione dati

dell'IA, richiamando la necessità di mantenere il controllo umano e la responsabilità. Il convegno "Collaborazione digitale, AI, Produttività" organizzato dalla **Commissione 4.0** sempre a maggio 2025 ha affrontato direttamente il potenziale dell'IA nell'aumentare l'efficienza e la necessità di una collaborazione efficace tra uomo e macchina per raggiungerlo. L'iniziativa "Cultura del dato e Intelligenza Artificiale" della nostra **Commissione Manager Evolution** ha esplorato un prerequisito fondamentale per l'adozione etica e sicura dell'IA: la gestione consapevole, trasparente e protetta dei dati, un aspetto critico evidenziato dall'indagine. Queste e altre azioni testimoniano l'impegno della nostra associazione nel fornire ai Manager gli strumenti conoscitivi, le competenze e le reti per affrontare questa transizione da protagonisti, assicurando che l'IA sia un alleato per la crescita e il benessere, e non una minaccia.

In questo “cambiamento d'epoca” spetta a noi Manager tradurre questi principi in azioni concrete all'interno delle nostre organizzazioni, investendo sulla formazione, promuovendo un utilizzo responsabile dell'IA e guidando i nostri team verso un futuro del lavoro che sia più produttivo, più umano e più giusto. L'Etica, al pari delle altre discipline manageriali, entra a far parte degli strumenti di formazione manageriale e di valutazione della qualità dei manager a cui non possiamo rinunciare per cogliere i criteri di decisione più corretti per le nostre imprese e guidare il cambiamento verso un futuro sostenibile. Una sfida che richiede un grande investimento sulla qualità delle persone che desideriamo diventare e delle relazioni che curiamo costantemente per consegnare un mondo migliore di quello che abbiamo ricevuto alle nuove generazioni.

CAFINDUSTRIA EMILIA-ROMAGNA S.P.A.

Sede operativa:
Via Castiglione 124
40136 Bologna

Tel **051.33.09.09**
Fax 051.26.56.90

info@cafindustria.it
www.cafindustria.it

**CONTATTACI
PER MAGGIORI
INFORMAZIONI**



OFFRIAMO:

- **Modello 730 con visto di conformità e trasmissione della dichiarazione all'Agenzia delle Entrate**
- **Modello F24 per versamento IMU, IVIE, IVAFE e imposta sostitutiva**
- **Modello REDDITI PF con quadri RM - RT - RW**
- **Dichiarazioni di successione**
- **Applicazione “cedolare secca”**
- **Invii telematici**
- **Consulenze specialistiche per espatriati ed impatriati**
- **Registrazione contratti di locazione**
- **Possibilità di costruire pacchetti di servizi mirati per il contribuente**

IL CONTRIBUENTE È GARANTITO NEI SUOI DIRITTI DI RISERVATEZZA

SANITÀ INTEGRATIVA E DIGITALE: IL 2025 DEL FASI ACCELERA SUL FUTURO DELLA CURA

Dopo l'aumento dei rimborsi di gennaio, da aprile il Fondo ha compiuto un passo in avanti con nuove prestazioni, servizi digitali e più attenzione alla prevenzione. In attesa della terza fase a luglio, il potenziamento è già realtà

Da aprile 2025, il Fasi è entrato ufficialmente nella seconda fase del suo percorso di rafforzamento dell'assistenza sanitaria, inaugurato lo scorso gennaio con significativi aggiornamenti tariffari sia in ambito odontoiatrico, sia nell'ambito della medicina e chirurgia.

Il Fondo guarda ora oltre il semplice rimborso e punta a una copertura sanitaria più ampia, continuativa e accessibile, grazie a un mix di nuove prestazioni rimborsabili, servizi digitali e un deciso impegno nella prevenzione. Tra le novità di maggiore rilievo, spicca l'estensione del rimborso anche alle visite specialistiche di controllo – fino a cinque l'anno – e alle sedute di psicoterapia per i giovani tra i 16 e i 23 anni (24 sedute annue), oltre

al riconoscimento delle visite radioterapiche pre e post trattamento. Si arricchisce anche il capitolo della diagnostica con l'introduzione della Teletermografia e della Tomosintesi Mammaria, strumenti preziosi per una diagnosi precoce. Sul fronte della vista, arrivano i rimborsi per le lenti correttive e per i trattamenti con Femtolaser, mentre in ambito riproduttivo sono state introdotte all'interno del Nomenclatore le tecniche per la PMA (FIVET, GIFT, Pick Up ecografico), oltre a tre diversi livelli di test prenatali.

Sul fronte della prevenzione, il Fondo dimostra il suo impegno con un nuovo pacchetto rivolto agli assistiti tra i 30 e i 75 anni per la diagnosi precoce delle neoplasie e

patologie infiammatorie croniche intestinali.

Ma la vera svolta è digitale: da aprile tutti gli iscritti e i loro familiari possono accedere gratuitamente, tramite apposita app, a un servizio di medicina online attivo 7 giorni su 7. Infine, la teleassistenza è stata estesa a nuove categorie di soggetti fragili con i servizi DemedyaCare e AttivaCare, pensati per chi convive con forme di demenza o non autosufficienza.

Un'evoluzione importante nell'assistenza sanitaria integrativa offerta dal Fasi che si prepara alla terza e ultima fase di rilascio di novità prevista per il mese di luglio.



**FASI: LE NOVITÀ
IN ARRIVO NEL 2025**

RELAZIONE DEL PRESIDENTE MASSIMO MELEGA: MISURARSI CON UN CONTESTO COMPLESSO, MA VIVACE

Nel 2024 ci siamo misurati con impreviste variabili e nuovi problemi – insieme a nuove opportunità. La mutata situazione internazionale, che ha reso labili molte “certezze” che le nostre generazioni avevano considerato consolidate, ha conferito al contesto globale un’impronta di imprevedibilità che non giova non solo ai mercati, ma anche alle Imprese, che pure – nella nostra Regione – sembrano resistere più che altrove. Non abbiamo avuto – come i vicini colleghi lombardi e piemontesi – l’alluvione di licenziamenti (molte centinaia) che hanno “rimpolpato” i loro ranghi di iscritti in Servizio. Al contrario, il numero di conciliazioni nella nostra Territoriale è rimasto quasi costante, anche in lieve calo (e questo ha influito sulla dinamica di crescita limitata del numero di iscritti).

La **struttura** ha comunque risentito nella fase iniziale del 2024 di un certo affanno dovuto ad una oggettiva sproporzione tra richieste e possibilità di soddisfarle. L’uscita di scena di alcuni colleghi – peraltro prevista – ha messo alla prova la resistenza dei nostri collaboratori, che hanno comunque dimostrato la loro “stoffa” e la loro capacità di reazione. Questo “stress test” non poteva tuttavia durare a lungo, per non erodere le pur ottime risorse in campo. Di conseguenza, abbiamo irrobustito i ranghi, senza perdere d’occhio la sostenibilità nel tempo.

La sezione contrattuale-sindacale ha visto l’ingresso di **Anna Rotunno**, che è entrata con entusiasmo ed efficacia nel nuovo ruolo, ed ha ceduto la gestione dell’amministrazione e la gestione della documentazione aziendale (ad es. sicurezza)

ad **Ilaria Cani**, la quale si è dimostrata davvero un ottimo “acquisto”, costituendo di fatto un forte aiuto ai colleghi ed a tutta la struttura. Su **Ilaria C.** abbiamo posizionato anche la gestione della segreteria AIDP – remunerata dalla Associazione destinataria – con grande soddisfazione da parte di entrambi. La sezione Previdenziale - con l’ingresso di **Michela Biello**, il supporto della sempre insuperabile **Carla Gandolfi** ed il coordinamento della brava **Gaia Monti** ha ritrovato quella capacità di rispondere subito e con competenza alle esigenze degli associati, che ci viene riconosciuta come il nostro “fiore all’occhiello” in tutto il Paese. **Maddalena Manfrini** e **Daniele Zaga** – nuovo acquisto in sostituzione temporanea di **Ilaria Sibani** in maternità – provvedono con attenzione ai bisogni di assistenza sanitaria. **Daniele Zaga** sta anche dando una mano per la preparazione delle visite alle Aziende ed imprenditori. **Maddalena Manfrini** provvede anche alla gestione della sede di Ferrara e risponde a diverse necessità degli associati di Ravenna, oltre a collaborare con entusiasmo ai diversi eventi su tutti e tre gli ambiti territoriali. **Sara Tirelli** è sempre più efficace nella gestione della comunicazione e nella cura del sito (grazie a lei veniamo citati come esempio all’interno della Federazione, e non solo), e viene coadiuvata da **Monica Dall’Olio** nella gestione dei rapporti con la stampa esterna e nella scrittura dei contenuti. **Ilaria Sibani** ha collaborato con lei, insieme a **Gianluca**, **Anna**, **Maddalena**, **Gaia** e **Michela** sugli articoli relativi ai servizi messi in rete con l’aiuto di GRMedia. **Sara Tirelli** provvede anche alla gestione della Segreteria di Presi-

denza. In questo è di grande aiuto per l’accreditamento della nostra Territoriale – ma anche dell’Unione Regionale – verso l’esterno e verso gli Organi di Governo regionali. E **Sara** è il “cuore” di tutti gli eventi, supportata in questo da **Nina** fino a ottobre 2024 e **Ilaria** da ottobre 2024 in avanti. Ringraziamo di cuore **Nino Gelashvili**, che cura l’accettazione ed i rapporti con gli Associati, la gestione delle iscrizioni, ma non solo: la sua presenza è un riferimento ed un ascolto disponibile e continuo per tutti noi. **Gianluca Guidi Alvisi** è saldamente alla guida della Struttura, che accudisce con attenzione e competenza, misurando i risultati, così come guida la consulenza contrattuale, di welfare attivo e le conciliazioni. **Quanto sopra si traduce in un graduale aumento della capacità di erogazione dei servizi all’Associato da parte dei singoli operatori di struttura, cresciuta del 14% in ambito previdenziale, del 24% per l’assistenza pratiche sanitarie, del 34% per quello sindacale-contrattuale.**

I vicepresidenti **Andrea Molza**, **Andrea Barbieri**, **Giovanni Rosato** e **Stefano Punzetti** continuano a supportarmi ed a orientare al meglio gli sforzi dell’Associazione. La Tesoriera **Anna Mattioli** è il riferimento costante nelle scelte economiche e finanziarie, con il suo attento consiglio. E poi il **Consiglio Direttivo**, insieme a **Revisori** e **Proviviri**, che continua ad essere un prezioso riferimento nelle scelte importanti per la Territoriale. Ed i **nostri iscritti**, nei quali la parte “in servizio” prende sempre più coscienza delle potenzialità e dei benefici offerte dall’iscrizione alla nostra Associazione, mentre la parte in

SPECIALE ASSEMBLEA

pensione mantiene consapevolezza del ruolo mutualistico che esplica. Ricordiamo poi i nostri **Maestri del Lavoro** insigniti lo scorso 1° maggio della Stella al merito della Repubblica per i traguardi conseguiti nel corso della propria carriera, particolarmente grazie all'impegno per la crescita dei collaboratori, all'attenzione per la sicurezza sul lavoro, alla produzione di brevetti ed innovazioni tecnologiche. Quest'anno ben due colleghi associati alla nostra territoriale hanno conseguito l'onorificenza della Stella al Merito del Lavoro: Daniele Bigiavi e Paolo Cimatti. I manager premiati sono testimonianza di ciò che intendo quando parlo di "Manager come motore del cambiamento all'interno dell'azienda": esempi luminosi di competenza e professionalità. Non a caso è così importante per noi – come CIDA – partecipare al Comitato Regionale di valutazione per l'attribuzione delle Stelle al Merito.

A che punto siamo:

Penetrazione nelle aziende:

Non perdiamo occasione per visitare quanto più possiamo le aziende significative del territorio e raccontare loro cosa Federmanager può fare per loro e per i loro manager: tra i risultati raggiunti, citiamo il ben riuscito evento sulle nuove modalità formative tenuto presso Hera in settembre (Evoluzione dell'apprendimento nei contesti organizzativi), curato dal coordinatore della Commissione Manager Evolution Paolo Fanti, la costituzione di una nuova RSA in Alstom a cura del dott. Guidi Alvisi, oltre alla "riattivazione" della RSR Acer, per la quale ringraziamo particolarmente la consigliera Avv. Bezzi.

Patto con gli imprenditori:

È indubbio ed evidente il progresso che abbiamo fatto nelle relazioni con **Confindustria**, culmi-

nato con il grande evento su "Il valore della Rappresentanza" (da essa richiesto), organizzato da noi presso l'Auditorium di Confindustria Emilia Area Centro e molto ben riuscito. Per questo dobbiamo ringraziare la Direttrice Generale di Confindustria Emilia Area Centro Tiziana Ferrari che ci ha dato fiducia ed ampio mandato. Abbiamo partecipato a **Farete 2024** con un nostro stand. L'ottimo rapporto con il Vicepresidente addetto alle Relazioni industriali di Confindustria Maurizio Marchesini si è rivelato reciprocamente proficuo e foriero di ulteriori risultati. Ed anche la nomina del Presidente Orsini è stata da noi salutata con piacere, confermata nei fatti come scelta oculata ed efficace. Ci congratuliamo con **Sonia Bonfiglioli** per la neo Presidenza di Confindustria Emilia Area Centro. Abbiamo partecipato inoltre con piacere ad eventi promossi da Confindustria Emilia Romagna, condotta dalla brava Presidente Annalisa Sassi.

Azione sul Governo nazionale e regionale:

Anche verso la **Regione** abbiamo stabilito linee di comunicazione veloci ed efficienti ai massimi livelli, e non perdiamo occasione per orientare gli sforzi che il Governo regionale sta oggettivamente e meritoriamente mettendo in campo per lo sviluppo della manifattura in tutta la regione. Per questo dobbiamo ringraziare in modo particolare il **Vicepresidente Vincenzo Colla**, che opera con coerenza e slancio in questa direzione. Abbiamo assegnato a membri del Consiglio Direttivo il compito di partecipare alle audizioni sulle proposte di legge regionali, portando là i nostri contributi di idee e di proposte. In ottobre – insieme a CIDA – abbiamo incontrato i candidati alla Presidenza Regionale, confrontandoci con Essi su quelle che ritenia-

mo essere le questioni importanti per la nostra Regione.

Aumentare l'efficienza e l'efficacia delle strutture di sede e regionali:

Prosegue e si corrobora – grazie al potente rafforzamento in risorse umane – la vocazione della nostra struttura a dare una mano ai nostri associati ed alle altre territoriali nelle situazioni più difficili.

Risultati conseguiti dalla Federazione:

Salutiamo con piacere la firma del nuovo CCNL con Confindustria, con parecchie novità e miglioramenti. Ricordiamo anche gli altri CCNL firmati dopo quello con Confindustria, come quello dei Servizi e di Confapi. Graditissimi gli incontri con il Capodelegazione Gherardo Zei e con il Direttore Generale Cardoni sull'avanzamento del CCNL, che hanno contribuito a chiarire molti dubbi interpretativi.

"Peso" in Federmanager:

Nella Federazione è sempre più evidente l'importanza della nostra territoriale e dell'Emilia - Romagna (la quarta territoriale e la quarta regione per numero di associati). Per la prima volta la ns. territoriale è stata nominata dalla nuova Presidenza **invitata permanente in Giunta**, annoverata tra le "grandi" territoriali. La presenza in Giunta del Presidente di Federmanager Piacenza **Michele Vitiello** testimonia poi l'importanza della nostra **Unione regionale**, importanza e peso destinati a crescere in futuro, grazie all'espansione delle attività industriali della Regione. Diversi nostri associati operano con successo nelle Commissioni Automotive, Intelligenza Artificiale, Innovazione, sostenibilità e Packaging, con la produzione di position papers che impatteranno sulle scelte dei Ministri competenti e del Governo tutto.

SPECIALE ASSEMBLEA

Altrettanto significativa la presenza di nostri associati negli organi nazionali dei Gruppi Minerva, Giovani e Seniores, tutti latori di iniziative di grande risonanza in tutto il Paese.

Collaborazione con gli Enti di Sistema:

Continua e si intensifica la stretta collaborazione con gli Enti di Sistema sia paritetici che proprietari. Abbiamo svolto proficui incontri tra gli associati e **Praesidium**, un incontro sulle novità **Fasi**, un altro con **Federmanager Academy**, poi con **CDI Manager**, abbiamo avuto strette interlocuzioni con **Previdai**, e proseguiamo la tradizionale collaborazione con **Fondazione IDI**.

Seria azione di protezione sulle componenti fragili:

Nonostante l'oggettiva difficoltà nel riuscire a perorare con efficacia le istanze di salvaguardia del potere d'acquisto delle pensioni (la famosa perequazione) verso un Governo ahimè piuttosto sordo a riguardo, la Federazione (ed in particolare la **Confederazione CIDA**) è riuscita a contenere sinora i prelievi impliciti nei progetti delle manovre finanziarie annuali. Ricordo sempre ai colleghi pensionati ed in servizio che la nostra è un'associazione con finalità mutualistiche, che non si esauriscono nel "mordi e fuggi" di questo o quel servizio, ma che consente a tutti noi di concorrere ai bisogni degli altri ed alla crescita della società nella quale viviamo, nell'interesse delle prossime generazioni.

Lavori in corso:

a. Gruppi di lavoro nazionali per distretti industriali e tematici

Salutiamo con piacere la costituzione della nuova Commissione nazionale Packaging, alla quale la nostra territoriale contribuisce con il Coordinatore (l'ing. Gabriele

Canini) e ben due membri su sei (l'ing. Paolo Capelli e l'ing. Fiorenzo Draghetti).

b. Sviluppo delle nostre Commissioni e Gruppi

La **Commissione Manager Evolution**, con il formidabile impulso di Paolo Fanti, ha prodotto diversi incontri di forte impatto, tra i quali quello sulle nuove modalità formative in Hera e l'interessantissimo incontro "Cyborg, intelligenza emotiva nell'era dell'AI".

Il **Gruppo Giovani**, coordinato da Nicola Gallazzi e con il formidabile apporto di Erik Pettinicchi, sta svolgendo un ciclo di attività di grande successo in collaborazione con la BBS, e prosegue in condivisione di progetti e attività con le varie territoriali della Regione e non solo. Citiamo il riuscitissimo ciclo "Manager tra Manager", la partecipazione alla "Race for the Cure" e la riuscitissima semifinale del Premio Giovane Manager 2024, svoltasi nella prestigiosa sede storica del CINECA.

Il **Gruppo Minerva**, coordinato da Sara Cirone, ha prodotto nuove iniziative: "Mamma rimane al lavoro", "Donne e tecnologia", i seminari sulla certificazione di genere e il progetto Women on Board, di richiamo nazionale. Colgo l'occasione per congratularmi per la recente elezione di Sara Cirone e Valentina Giorgi, rispettivamente coordinatrice e vice coordinatrice di Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna, nel coordinamento nazionale di Federmanager Minerva, l'organismo che rappresenta le donne manager iscritte alla nostra Federazione.

La **Commissione Comunicazione e Newsmagazine 'Filo Diretto'** è sempre più lanciata, grazie al coordinamento di Eliana Grossi ed all'impegno di Sara Tirelli e Monica Dall'Olio, oltre alla collaborazione di altri colleghi/e della struttura. Abbiamo anche organizzato un interessante ciclo di seminari con la Società GRMedia sul posizionamento SEO e sulla creazione di contenuti sul web.

La **Commissione Investimenti**, guidata da Sergio Menarini, continua ad essere seguitissima e conduce analisi accurate ed efficaci.

La **Commissione Cultura e Tempo Libero**, guidata da Leonardo Dall'Osso, dopo numerosissime visite lungo tutto il 2024, è stata messa in pausa dal suo fondatore, ma tutti ci auguriamo una sollecita ripresa ed il suo ritorno.

La **Commissione Formazione, Scuola, Università e Rapporti con Federmanager Academy – FSURIFA**, continua ad assistere gratuitamente le aziende nella messa a punto dei piani formativi finanziati, con l'evidente successo rappresentato dai numeri che trovate nella tabella:

Piani Finanziati Avvisi

Avviso	Totale Nazionale	% F.milia
2022-1	834	26.14%
2022-2	210	30%
2023-1	702	23.79%
2023-2	73	19.17%
2023-3	54	29.63%
2024-1	848	23.23%
2024-2	146	19.18%

La **Commissione PCTO – Un ponte verso il futuro**, coordinato da Paolo Bassi, prosegue con sempre maggiore slancio le sue attività di organizzazione ed erogazione di percorsi per l'acquisizione di competenze trasversali e di orientamento negli Istituti secondari delle tre province.

SPECIALE ASSEMBLEA

La **Commissione Industria 4.0**, coordinata da Alberto Montanari, ha ripreso con successo le attività in presenza.

La **Commissione permanente per Ferrara**, guidata da Andrea Barbieri, ha prodotto, tra le altre iniziative, il bel convegno sulla Responsabilità dei manager e quello sul Temporary Management in favore delle PMI in Confindustria Romagna.

La **Commissione permanente per Ravenna** si è impegnata e si sta impegnando per il rilancio delle attività sul territorio. Ricordiamo le ottime attività svolte con le start up del territorio e l'importante incontro con il generale Figliuolo e con le istituzioni per la consegna formale dei contributi alla ricostruzione dopo l'alluvione.

La **Commissione Mare** ha co-organizzato il convegno "Il mare e la fisica quantistica".

Il **Gruppo Seniores** è sempre operoso, coordinato dal riconfermato ing. Giovanni Giacobbe.

La **Commissione Sostenibilità e Infrastrutture per Ambiente, Territorio ed Energia – SIATE**, coordinata da Roberto Pettinari, ha prodotto nuovi convegni di elevatissimo livello, come quello sui Cambiamenti climatici e quello sugli Eventi climatici estremi.

c. Assemblee, Feste: Legame con il Territorio, ma anche messaggi qualificanti

In occasione del nostro scambio di auguri natalizi presso il Museo del Patrimonio Industriale, abbiamo ascoltato dalla voce dell'ing. Claudio Pinassi, Group CEO di KME, un esempio virtuoso di management con una particolare sensibilità per il sociale (la S dell'acronimo ESG). Tra l'altro, la raccolta di fondi presso gli sponsor e le offerte de-

gli associati collegate all'evento ci hanno consentito di inviare 2200 € a favore di un progetto benefico in Zambia.

2024: numeri e servizi

SITUAZIONE ASSOCIATI	2020	2021	2022	2023	2024
Servizio	1215	1185	1142	1158	1174
Pensione	1591	1594	1551	1562	1552
Quadri	314	353	344	347	316
Totale	3120	3132	3037	3067	3042

ATTIVITA' SERVIZIO PREVIDENZIALE	2020	2021	2022	2023	2024
Verifiche posizioni previdenziali (conteggi, analisi della contribuzione)	650	782	690	551	481
Altre problematiche previdenziali	2000	1747	1622	1446	1399
Domande di pensione varie	172	164	166	163	160
Pratiche PREVINDAI/PREVINDAPI	1300	1113	1086	1009	953

ATTIVITA' SERVIZIO SINDACALE	2020	2021	2022	2023	2024
Appuntamenti casistiche sindacali	220	634	688	582	575
Commissioni di conciliazione	-	-	Accorpato con prec.	Accorpato voce conciliazioni	Accorpato voce conciliazioni
Conciliazioni in sede sindacale	175	124	118	109	109
Verifiche retributive, spettanze fine rapporto	130	186	234	181	134
Procedure per trasferimenti d'azienda	1	1	Accorpato prima voce	6	6
Arbitrati instaurati	0	0	Accorpato con la prima voce	Accorpato prima voce	Accorpato prima voce
Negoziati in azienda	37	16	Accorpato con la prima voce	Accorpato prima voce	Accorpato prima voce
Pratiche disoccupazione INPS/GS-FASI/FSR- FASDAPI	76	95	57	78	54
Solo domande di disoccupazione	Accorpato con prec.	Accorpato con prec.	Accorpato con prec.	Accorpato prec.	Accorpato prec.
Accessi al fondo garanzia INPS	17	11	Accorpato con la prima voce	4	5
Dimissioni telematiche inoltrate	94	94	48	54	50

ATTIVITA' SERVIZIO FASI-ASSIDAI	2020	2021	2022	2023	2024
Servizio FASI – Piani di cura	86	86	86	111	100
Servizio IWS – Pratiche trasmesse			1968	2179	2177

n.d.r. Per la lista degli eventi, 2024, circa 80, si rimanda alla versione cartacea della relazione, pubblicata sul nostro sito.

d. Protocolli FM ER – CI ER – Regione

Stiamo lavorando a due bandi in uscita a settembre sulla continuità di Impresa. Sempre con la Regione, grazie ad una idea del Vicepresidente vicario Molza, stiamo promuovendo il progetto Abuja: un master su materie STEM utili alla nostra industria, con scambio di esperienze e professionalità, creazione di opportunità commerciali e sviluppo di relazioni internazionali tra le università. Sempre a livello regionale, se-

gnaliamo il Progetto Fondirigenti "Megatrends globali", al quale abbiamo partecipato come Federmanager Emilia – Romagna in qualità

di partner, insieme a Confindustria E/R, CIS e Liuc Business School. E poi la cooperazione sempre più intensa con tutte le territoriali dell'Emilia Romagna, con le quali si è consolidato un rapporto di grande fiducia reciproca ed intensa collaborazione.

Concludo chiedendo ancora a tutti Voi, che stimo profondamente e che siete la forza della nostra territoriale, di continuare a fornirmi stimoli, critiche e suggerimenti – sempre con la trasparenza e la sincerità che ci caratterizza - per crescere insieme con entusiasmo.

Sara Cirone e Valentina Giorgi elette nel Coordinamento Nazionale di Federmanager Minerva

Le due manager emiliano-romagnole rappresenteranno Bologna, Ferrara e Ravenna nel triennio 2025–2027



Importante riconoscimento per due professioniste emiliano-romagnole. Sara Cirone e Valentina

Giorgi, rispettivamente coordinatrice e vice coordinatrice di Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna, sono state elette nel **Coordinamento Nazionale di Federmanager Minerva**, l'organismo nato nel 2009 che rappresenta le donne manager iscritte a Federmanager a livello nazionale. Nel 2024 ha raggiunto quota 6.700 donne Manager in 37 territori in tutta Italia.

La nomina è avvenuta nel corso

d'impresa, nella pianificazione strategica e nella rendicontazione di sostenibilità, è stata riconfermata come componente del Coordinamento Nazionale ed entra, per la prima volta, anche a far parte dell'Esecutivo Nazionale. Per Valentina Giorgi, titolare di farmacia e consulente esperta in sostenibilità e crescita economica nel canale farmacia, si tratta invece del primo incarico a livello nazionale, che consolida il suo percorso di attivismo manageriale e territoriale.

“La nostra missione – afferma **Sara Cirone** – è sostenere l'impegno delle donne nel mondo economico e sociale, promuovendo una visione in cui l'occupazione femminile qualificata sia elemento chiave, insieme a produttività e retribuzioni, di una strategia di svi-

“Nel nostro territorio – aggiunge **Valentina Giorgi** – stiamo concretamente portando avanti questa visione, agendo su tre ambiti fondamentali: Persone, Scuola e Imprese. Coinvolgiamo attivamente le donne manager in progetti che promuovono consapevolezza, competenze e partecipazione”.

Le nomine confermano il ruolo centrale del territorio emiliano-romagnolo nella promozione della leadership femminile e nel rafforzamento di una cultura manageriale inclusiva e orientata al futuro.

Le iniziative sul territorio

Tra le iniziative di punta promosse da Cirone e Giorgi nell'ambito di Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna sono annoverate in particolare Mentor4Manager, A scuola di parità e Women On Board.

Mentor4Manager è un programma di mentoring che favorisce la crescita professionale e personale dei manager attraverso il confronto con figure esperte. Il percorso, che prevede 6 incontri per un totale di 9 ore di affiancamento e ascolto, è curato dalla Vice Coordinatrice Minerva territoriale Valentina Giorgi. Mette in contatto un Manager o una Manager (il o la Mentee) con una Mentor volontaria, che si propone quale guida, modello di ruolo e facilitatore di cambiamento favorendo la crescita e l'autonomia.

Gli incontri si concluderanno entro l'estate e saranno seguiti da un momento di feedback il prossimo autunno.

A scuola di parità, è invece un per-



del Meeting Nazionale del Gruppo Donne Minerva, tenutosi a Roma, dove è stata eletta la nuova **governance per il mandato 2025–2027**. Sara Cirone, manager con una lunga esperienza nella gestione

luppo nazionale capace di affrontare il disagio e il declino. Per farlo, è essenziale il dialogo con la società e le istituzioni attraverso iniziative di informazione, formazione e networking”.

corso formativo per le scuole superiori di secondo grado finalizzato alla diffusione della cultura della parità di genere. 4 ore di confronto con i ragazzi in aula su temi quali il Goal 5 dell'Agenda ONU 2030 (Parità di genere); le leggi che hanno cambiato la vita delle donne; gli stereotipi di genere nella pubblicità; l'importanza della diversità di genere come valore sociale e professionale e tanto altro.

Silvia Ferrero, project leader del progetto "A scuola di parità" ha realizzato il format con Maria Carolina Dacome, Monica Dall'Olio, Jessica Galantucci, Valentina Giorgi, Tiziana Elena Laffi, Ilaria Magni, Silvia Maltoni, Catia Mariani, Anna Molinotti, Cristina Quarneri e Lucia Romagnoli.

Durante l'anno scolastico 2024/2025 sono stati svolti diversi incontri in alcune scuole delle province di Bologna, Ferrara e Ravenna.

Infine **Women On Board**, progetto di rete che consiste in un

percorso formativo che mira a facilitare l'accesso delle donne nei consigli di amministrazione di imprese pubbliche e private, per una governance più equa e sostenibile. Quest'ultimo è coordinato a livello nazionale da Sara Cirone.

La prima edizione, che ha coinvolto oltre 230 manager e professionisti 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.

Ora è in corso la terza edizione,

alla quale hanno aderito circa 2000 manager di tutta Italia, che vede Federmanager tra i principali partner. Prevede 15 appuntamenti formativi di 3 ore ciascuno che coinvolgono numerose regioni italiane. Il percorso, totalmente gratuito, è espressamente ideato per le donne, ma aperto anche agli uomini e si



*Meeting Nazionale del Gruppo Donne Minerva, da sinistra la nuova Coordinatrice nazionale **Maria De Renzis**, il Direttore generale di Federmanager **Mario Cardoni** e il Presidente nazionale dell'associazione **Valter Quercioli**.*

conclude a giugno 2025. Al termine del corso ci sarà l'inserimento in un apposito elenco qualificato on line consultabile dalle imprese.

Sara Cirone



Esperta in Strategie di Sostenibilità, Innovazione Sociale e Governance evoluta

"Sono nel Coordinamento nazionale Minerva per mettere a disposizione la mia esperienza in sostenibilità, innovazione sociale e governance, con l'obiettivo di rafforzare la leadership femminile e promuovere il progresso sostenibile"

Dott.ssa Valentina Giorgi



Farmacista Titolare della Farmacia Modena 55, Società Benefit. Consulente esperta in sostenibilità e crescita economica canale Farmacia

"Sono nel Coordinamento nazionale Minerva per sostenere e supportare la donna nel mondo economico e sociale focalizzando l'impegno nel mondo della sanità. La sanità è donna ma non lo è in termini di posizioni apicali. Rafforzare la presenza delle donne nell'area sanità quale strumento per agevolare lo sviluppo del Paese e farne crescere la sostenibilità economica, sociale e culturale."

Innovation Days 2025, il Presidente di 4.Manager Stefano Cuzzilla:

“Serve fare sistema, unendo le forze tra imprese, manager e istituzioni per promuovere concretamente l’innovazione”



Innovation Days, il roadshow itinerante italiano si conferma come uno degli appuntamenti più

importanti e strategici per supportare la crescita e l’innovazione delle imprese italiane. Organizzato da Confindustria e Il Sole 24 Ore, con la collaborazione di [Sistemi Formativi Confindustria](#), [Confindustria Innovation Hub](#) e il supporto di [4.Manager](#), l’evento rappresenta un’opportunità unica per le aziende italiane che desiderano affrontare le sfide del futuro con strumenti concreti e strategie vincenti, per competere con successo nel panorama globale.

Nell’edizione di quest’anno il roadshow itinerante, al momento, farà tappa in 7 città italiane, offrendo aggiornamenti e spazi di confronto su temi cruciali per l’evoluzione imprenditoriale, dall’intelligenza artificiale per ottimizzare produzione e governance, all’efficientamento energetico per contrastare il caro energia, fino ai finanziamenti per digitalizzazione, transizione green, gender gap e internazionalizzazione.

Ne parliamo con il **Presidente di 4.Manager, Stefano Cuzzilla**

Qual è il valore dell’iniziativa Innovation Days per 4.Manager?

Gli Innovation Days hanno da sempre raccontato i percorsi di cambiamento in atto nell’Industria italiana, valorizzando i territori e dando evidenza alle eccellenze e alle realtà che hanno percorso la strada dell’innovazione, mettendo a fattor comune il meglio dell’economia

del nostro Paese.

Con il rinnovo del **contratto dei dirigenti**, che riconosce a **4.Manager** un ruolo strategico nella diffusione della cultura d’impresa e manageriale, **rafforziamo il nostro impegno** a sostenere gli *Innovation Days 2025*, un’iniziativa che seguiamo da tempo, per offrire strumenti concreti a imprenditori e manager.

Sono anche un’occasione imperdibile per imprenditori e manager di fare rete e networking valorizzando una preziosa e già consolidata sinergia, capace di guidare il cambiamento in un’epoca di grandi trasformazioni. Il valore aggiunto sono le **competenze manageriali** che rappresentano un motore imprescindibile dell’eccellenza italiana, capaci di aumentare la ricchezza e la competitività delle imprese e diventare delle best practices replicabili in tutto il Sistema. Secondo i dati ISTAT elaborati dall’**Osservatorio 4.Manager**, il **55% delle imprese** che non hanno ancora adottato tecnologie di **intelligenza artificiale** cita la **mancanza di competenze interne** come principale ostacolo.

È per questo che le **competenze manageriali** sono oggi più che mai il vero valore aggiunto: un motore dell’eccellenza italiana, capace di accrescere la competitività e generare best practices replicabili nel Sistema Paese.

Quanto è importante innovare oggi per le imprese e qual è il valore aggiunto delle competenze manageriali?

L’innovazione è un driver fondamentale per rilanciare la competi-

vità del nostro Paese. **Solo il 2,8% delle PMI italiane presenta un livello molto alto di innovazione digitale, contro una media UE del 4,4%** (Fonte: Osservatorio 4.Manager). Significa che bisogna accelerare e lavorare sul rafforzamento della fiducia.

Serve fare sistema, unendo le forze tra imprese, manager e istituzioni per promuovere concretamente l’innovazione. Le tecnologie – dalla robotica all’intelligenza artificiale – sono sempre più pervasive, e servono leadership manageriali in grado di governare questa transizione.

La quinta rivoluzione industriale ci chiede di abbandonare le vecchie certezze in virtù di un cambio di paradigma che apre a nuovi orizzonti e valorizza chi osa.

In un mondo in rapida evoluzione servono **visione, strategia e formazione continua, ma anche sperimentazione e apertura all’innovazione dei modelli di business**.

Il mondo oggi è Glocal (globale e locale) e ci chiede sempre più di essere predittivi, non reattivi. E di avere fiducia nelle connessioni.

La tecnologia può diventare uno strumento potentissimo per far vivere la tradizione in modo nuovo. Penso all’**intelligenza artificiale, alla manifattura 4.0 e 5.0, ma anche al digitale**. La tecnologia può amplificare il valore delle imprese e del fare impresa, rendendolo più competitivo, sostenibile e attrattivo.

È positivo notare che le imprese che utilizzano l’AI sono cresciute, passando dal **5% del 2023**

all'8,2% del 2024. Tuttavia, per consolidare questo trend serve puntare sulla **managerializzazione delle PMI.**

Le **competenze manageriali** sono fondamentali per accompagnare le imprese nella gestione delle transizioni e nel raggiungimento di un rilancio competitivo del Paese.

Bisogna credere che sia possibile stabilire una nuova **alleanza anche tra uomo e macchina affinché le persone, manager e imprenditori, siano sempre più in grado di orientare, decidere e guidare la trasformazione.**

Uno dei focus della prima tappa degli Innovation Days è stato sulla parità di genere, quanto è importante la valorizzazione delle competenze femminili?

È fondamentale valorizzare anche le competenze femminili. Investire nella parità di genere non è solo una questione di equità sociale, ma una leva concreta per rafforzare innovazione, competitività e sostenibilità. Ridurre il divario di genere significa anche ampliare il mix di competenze e prospettive del capitale umano.

I dati parlano chiaro: le aziende che promuovono la presenza femminile nei ruoli chiave sono più dinamiche, più orientate al green e meglio posizionate per affrontare le sfide del futuro. In Italia, la leadership femminile è in crescita – con il 43% di donne nei CdA e un incremento nelle posizioni manageriali tra il 2022 e il 2024 – ma restiamo al di sotto della media europea: il 32,1% di donne nei ruoli decisionali contro il 39,6% della UE, con un distacco marcato rispetto a Paesi come Finlandia e Bulgaria. Il gender gap rimane evidente anche tra le dirigenti (22%) e le imprenditrici (28,8%). Colmare questo divario non è solo giusto: è

strategico. Portare l'occupazione femminile ai livelli europei significherebbe per l'Italia una crescita del PIL stimata in oltre 150 miliardi di euro. È il momento di agire, trasformando la parità in un motore reale di sviluppo.

Oltre a sostenere Innovation Days 2025, cosa fa 4.Manager per rafforzare le competenze manageriali nell'ambito dell'innovazione e accompagnare le imprese nella duplice transizione digitale e sostenibile?

L'impegno di 4.Manager punta su un ecosistema **manageriale** dell'innovazione che integri promozione delle competenze manageriali e diffusione della cultura d'impresa. Attraverso progetti con i Digital Innovation Hub di Confindustria, imprese e manager hanno già collaborato su temi cruciali come digitalizzazione, sostenibilità e finanza ESG.

4.Manager supporta *Il Monitor Legislativo* un'iniziativa promossa da Confindustria e realizzata da SFC che ha l'obiettivo di presidiare le norme che impattano sulle imprese e sui manager. Il 19 marzo scorso si è tenuto un webinar dal titolo *Piano Transizione 5.0 Le novità della Legge di Bilancio 2025 e i chiarimenti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy*. Al fine di approfondire e chiarire la comprensione delle misure alle imprese sono state anche raccolte le slide e reso pubblico l'[intervento del Dott. Calabrò](#), Capo Dipartimento per le politiche per le imprese del suddetto Ministero. Inoltre, 4.Manager ha promosso un percorso di Alta formazione in collaborazione con Digit'Ed e 24Ore Business School per fornire ai manager temporaneamente senza occupazione una combinazione di competenze tecniche avanzate e soft skill relazionali, necessarie alle imprese per perseguire la com-

petitività e la capacità di innovare in modo sostenibile. Le tre leve strategiche su cui è stato improntato il focus sono Intelligenza artificiale, cybersecurity e Big data, fondamentali oggi per cogliere nuove opportunità, migliorare i processi e creare ambienti di lavoro orientati allo sviluppo.

Imprese e manager lavorano insieme su traiettorie di sviluppo concrete. Ma c'è un fronte su cui vogliamo insistere: **le PMI non devono essere lasciate da sole**, soprattutto nei momenti più delicati, come il **passaggio generazionale**, decisivo per garantire la **continuità d'impresa** e traguardare nuove fasi di crescita.

Solo dove la passione dell'imprenditore incontra la strategia del manager, dove la visione si integra con il metodo, nasce l'alleanza perfetta per governare l'innovazione e favorire lo sviluppo.

Non si tratta di iniziative isolate, ma di un **disegno organico**, in piena sinergia con **Confindustria** e **Federmanager**, per rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano, **senza lasciare nessuno indietro.**

In una parola qual è il "valore" che meglio descrive i manager italiani e porta le nostre aziende ad avere successo nel mondo?

Architetti di futuro, capaci di integrare tradizione e innovazione, efficienza e bellezza, tecnologia e persone, in un modello di valore distintivo e sostenibile.

Registrati al prossimo evento:
<https://24oreventi.ilsole24ore.com/id-2025/>
Le tappe: il 15 aprile a Brescia, il 5 giugno a Ragusa, il 24 giugno a Verona, il 23 settembre a Firenze, il 21 ottobre a Bari, il 6 novembre a Imola e il 25 novembre a Roma.

IL DIALOGO INFINITO

Dai filosofi greci all'Intelligenza Artificiale



Oggi si parla frequentemente di **"prompt"**, ovvero quelle frasi o istruzioni che utilizziamo per interagire con l'intelligenza

artificiale: domande, comandi o richieste che definiscono il comportamento di sistemi avanzati come ChatGPT.

Sebbene sembri un concetto recente, l'uso di domande precise per esplorare temi o stimolare riflessioni profonde ha radici antiche nella filosofia greca, specialmente nella pratica nota come **dialettica**.

Si propone qui un parallelo tra i moderni prompt e l'antica arte del dialogo filosofico, suggerendo come una riflessione sul passato possa migliorare la nostra capacità di interagire con le tecnologie attuali.

La Dialettica Greca - Dialogare per Comprendere



Nell'antica Grecia, la **dialettica** era più di un semplice scambio di idee: **rappresentava un metodo strutturato per chiarire concetti e avvicinarsi alla verità tramite un dialogo rigoroso e critico.**

Socrate ne fu un celebre esponente. Con il suo metodo, definito maieutico, **utilizzava domande precise per guidare l'interlocutore nella scoperta autonoma delle proprie idee**, mettendone in luce eventuali incoerenze. La dialettica socratica stimolava così un pensiero critico e una maggiore consapevolezza.

Platone, discepolo di Socrate, **considerava la dialettica lo strumento privilegiato per esplorare il mondo ideale.** Egli analizzava e sintetizzava concetti complessi attraverso discussioni mirate, cercando così di raggiungere una conoscenza autentica e profonda.

Aristotele, invece, **utilizzava la dialettica principalmente per confrontarsi su temi controversi** dove la verità assoluta non era facilmente accessibile. Partendo da opinioni comunemente accettate, metteva alla prova la validità logica degli argomenti.

I Greci distinguevano chiaramente la dialettica dalla retorica: quest'ultima mirava soprattutto a persuadere, mentre la prima era orientata alla ricer-

ca sincera della verità.

I Prompt Moderni - Dialoghi con l'Intelligenza Artificiale

Con l'avvento dell'intelligenza artificiale, il modo in cui formuliamo domande o istruzioni (prompt) ha assunto un ruolo centrale. **Il prompt engineering**, ossia **l'arte di scrivere richieste efficaci e precise**, è diventato fondamentale per ottenere risultati coerenti e utili.



L'IA, infatti, non "comprende" nel senso umano del termine, ma opera elaborando modelli probabilistici e identificando schemi linguistici da grandi quantità di dati. Un buon prompt serve proprio a indirizzare questa elaborazione verso il risultato desiderato, svolgendo una funzione simile alle domande ben poste della dialettica greca.

Perché la Dialettica Antica Può Guidarci Oggi

I parallelismi tra la dialettica antica e il moderno utilizzo dei prompt sono notevoli e possono insegnarci molto sull'efficace interazione con l'intelligenza artificiale.

- **Il Prompt come Domanda Chiave**

Così come le domande di Socrate orientavano l'interlocutore, un prompt ben formulato guida efficacemente la risposta della macchina. **L'abilità di porre domande precise è cruciale per ottenere risposte utili e mirate**, analogamente al processo socratico.

- **Un Processo Graduale**

La dialettica greca procedeva passo dopo passo, perfezionando continuamente la comprensione. Analogamente, **l'uso dei prompt implica spesso tentativi successivi per migliorare la risposta ricevuta dall'IA**. Questo processo iterativo aiuta ad affinare sia il prompt che il risultato finale, consentendo un approfondimento progressivo della conoscenza.

- **Importanza delle Abilità Personali**

Così come l'efficacia della dialettica dipendeva dalle capacità dell'interlocutore, **l'efficacia dei prompt dipende dall'abilità umana di**



formularli correttamente. È fondamentale acquisire competenze specifiche, allenando la propria capacità di analisi e sintesi per comu-

nicare chiaramente con l'IA.

- **Attenzione alla Verità**

I filosofi greci mettevano in guardia dal confondere apparenza e verità. Allo stesso modo, **le risposte dell'intelligenza artificiale possono apparire coerenti senza necessariamente essere vere**. È quindi indispensabile un approccio critico per valutarne il contenuto. Sviluppare la capacità critica, imparando a riconoscere e distinguere l'apparenza dalla realtà, rimane essenziale anche nell'interazione con strumenti digitali avanzati.

- **Stimolare il Potenziale Nascosto**

Come Socrate aiutava i suoi interlocutori a far emergere idee già presenti nelle loro menti, **un buon prompt aiuta l'IA a far emergere informazioni e connessioni latenti nei suoi dati**. Questo permette all'intelligenza artificiale di esprimere al meglio il proprio potenziale.

- **Dialogo Critico e Collaborativo**

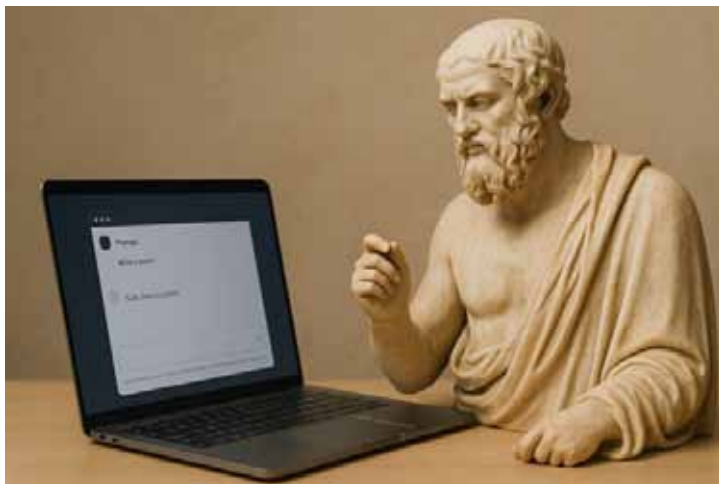
La dialettica greca prevedeva un confronto critico, ma anche collaborativo, dove ogni partecipante contribuiva alla ricerca comune della verità. Anche **l'interazione con l'IA può essere vista come una collaborazione**, dove ciascu-

na risposta rappresenta uno stimolo per ulteriori approfondimenti e miglioramenti.

Dalla Filosofia alla Tecnologia – Un Viaggio che Continua

Sebbene la tecnologia attuale sia molto avanzata, il metodo dialettico rimane valido e utile anche oggi.

Capire come formulare domande precise, procedere per tentativi successivi e mantenere un atteggiamento critico



verso le risposte ricevute rappresenta un'eredità preziosa della filosofia greca.

Non si tratta solo di un condizionamento culturale, ma di una competenza concreta che rende ciascuno di noi più consapevole nell'uso delle potenti tecnologie contemporanee.

La saggezza antica ci insegna, infatti, che **la chiarezza del pensiero e la precisione delle domande restano strumenti insostituibili per guidare, oggi come allora, la ricerca della conoscenza**.

n.d.r. Immagini a cura dell'autore.



Commissione PCTO, Un ponte verso il futuro: si avvia a conclusione la 4^a edizione

L'edizione 2024 – 2025 si chiude con risultati molto positivi



Con l'avvicinarsi della fine dell'anno scolastico, si chiude anche l'edizione '24-'25 del PCTO organizzata dalla Commissione PCTO, Un Ponte Verso il Futuro. La nuova Commissione è stata istituita quest'anno da Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, per far fronte alla crescente domanda che hanno ricevuto i servizi di formazione offerti da oltre 50 nostri manager su base volontaria.

PCTO sta per "Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento", un'esperienza formativa obbligatoria per gli studenti delle scuole superiori italiane, che sostituisce l'ex alternanza scuola-lavoro e mira a favorire lo svi-

inseguimenti per una nuova edizione.

Il bilancio dell'anno

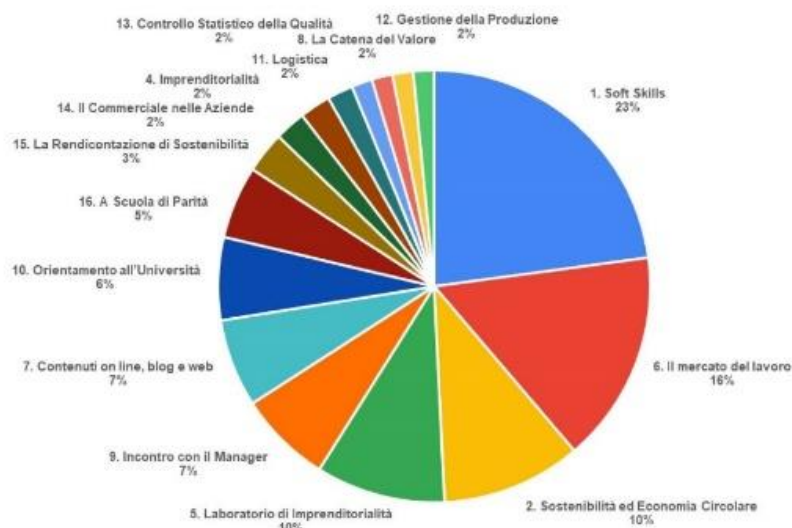
Abbiamo coinvolto 20 istituti ed oltre 6.800 studenti che hanno partecipato a 255 sessioni di formazione dei 15 moduli offerti a catalogo, con 51 manager volontari impegnati nelle lezioni. Quest'anno abbiamo messo in campo una nuova struttura organizzativa agile e rigorosa, con l'intento di rendere ancora migliore l'esperienza formativa per studenti ed insegnanti, e per rendere più agevole il lavoro dei volontari. A questo proposito, un sentito ringraziamento va ai 3 responsabili di area che hanno coordinato le attività per Bologna, Ferrara e Ravenna, ai 15 responsabili dei moduli formativi - che hanno curato i contenuti della

to sostegno costante alle attività. Tra i moduli maggiormente richiesti ci sono stati non solo quelli di ispirazione ministeriale, ma anche alcuni che abbiamo offerto rispondendo alle richieste degli istituti. Primeggiano le Soft Skills, con il 23% del totale dei moduli richiesti, al secondo posto il Mercato del Lavoro con il 16%, seguito da Sostenibilità ed economia circolare (10% del totale) e Imprenditorialità/Laboratorio di Imprenditorialità, a quota 9%. Molto gettonato anche l'Incontro con il Manager e Contenuti on line, blog e web entrambi con il 7% e Orientamento all'Università (6%). Ben 14 le richieste per "**A scuola di parità**", modulo predisposto da Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna e coordinato da Silvia Ferrero, che si pone l'obiettivo di aumentare negli alunni la conoscenza e la consapevolezza dei temi legati alla parità di genere.

Ottimo il gradimento ricevuto dai nostri interventi

Al fine di comprendere al meglio la "voce dei nostri clienti", ci siamo avvalsi di una soluzione tecnologica per la raccolta automatica dei dati di un Questionario di Valutazione su piattaforma Google. Inquadrando con il proprio smartphone un QR Code proiettato in classe, 1477 tra studenti (97,2%) e professori hanno espresso il loro gradimento sull'esperienza fatta, rispondendo ad alcune domande e lasciando commenti. I risultati ottenuti sono stati davvero soddisfacenti, con un giudizio positivo per il 96,4% ed un giudizio MOLTO positivo per quasi l'80% dei casi. I nostri manager sono stati davvero BRAVI!

Distribuzione Richiesta Moduli



luppo di competenze pratiche e l'orientamento professionale. È tempo, quindi, di fare un bilancio di questa esperienza e trarre utili

formazione con un catalogo ampio e completo - ed ai collaboratori dei servizi di supporto organizzativo, che con me hanno assicura-

Nuove collaborazioni: entra Jebo

È entrata nel vivo la collaborazione con Jebo, **Junior Enterprise Bologna**, che ha curato una lezione sui Contenuti web con estrema soddisfazione degli studenti. Jebo è un'associazione no profit che offre servizi di consulenza manageriale, fondata nel 2015 e gestita da studenti dell'Università di Bologna.

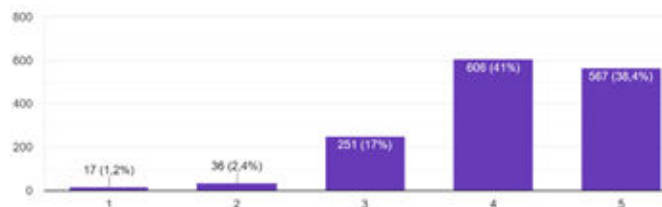
Le novità per la prossima edizione

Dopo SimulinFE arrivano SimulinRA e SimulinBO

Continua la partecipazione di Federmanager Bo-Fe-Ra, insieme a Città del Ragazzo ed Emil Banca, al progetto "**SIMULinFE**", realizzato con il patrocinio del Comune di Ferrara e in collaborazione con le istituzioni scolastiche di Ferrara e provincia. Partito nel 2022, il progetto si rivolge agli studenti del triennio conclusivo del secondo ciclo di istruzione superiore. La finalità è permettere loro di acquisire una **cultura di impresa** attraverso un mix di **attività formative** basate sulla **simulazione d'impresa**. Attualmente coinvolge tre istituti ferraresi e si stanno prendendo contatti con altre scuole da coinvolgere nel progetto. È stato, inoltre, rinnovato l'accordo con **Simulimpresa**, di durata triennale per dare maggiore continuità al programma, ed è in fase avanzata l'attività per estendere questa esperienza anche ai territori di Bologna e Ravenna. In particolare, con la **Città Metropolitana di Bologna** è stato concordato un incontro per definire le modalità di collaborazione con Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna. Per quanto riguarda **Ravenna**, sono stati presi contatti con alcuni Istituti anche della provincia ed i primi risultati sembrano incoraggianti,

Risultati Questionario di Valutazione

Come valuti complessivamente il corso ?
1.477 risposte



FEDERMANAGER
Bologna - Ferrara - Ravenna

Membro di CIDA

L'elaborazione può essere distribuita solo previa autorizzazione di Federmanager

anche se le tempistiche sembrano essere più lunghe del previsto, data l'ampia possibilità di scelta tra diversi fornitori che gli Istituti ravennati hanno, grazie all'ampio tessuto industriale della provincia. Lavoriamo per permettere la partenza dell'attività con l'inizio del prossimo anno scolastico.

Simulimpresa e Simulinfiera

Nell'ambito delle attività in collaborazione con Simulimpresa, continua la nostra partecipazione anche all'edizione di **Simulinfiera**, la Fiera Internazionale delle **imprese simulate** in Italia. Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna ha partecipato alla XIV edizione, tenutasi dal 1 al 3 aprile 2025 al Palacongressi di Riva del Garda (TN), cui hanno preso parte 71 imprese simulate. Nell'occasione, i nostri volontari hanno realizzato circa venti **colloqui di lavoro** agli studenti che si sono prenotati, facendo sperimentare la vera realtà lavorativa. Anche quest'anno, i ragazzi hanno apprezzato moltissimo l'esperienza, che ci verrà richiesta anche per le prossime edizioni.

Novità Catalogo 2026

Tra le novità in discussione c'è la revisione del catalogo corsi, con l'obiettivo di renderlo sempre più aderente alle richieste degli istituti.

Abbiamo, inoltre, avviato un processo di valutazione con i membri della Commissione, per far tesoro dei suggerimenti e capire come migliorare il PCTO 25-26.

Arruolamento Volontari

Sempre elevata è la domanda di manager volontari, in numero non sufficiente a coprire le richieste delle scuole. La passione con la quale i manager esperti incontrano i più giovani è ricambiata dagli apprezzamenti dei ragazzi, che hanno voglia di imparare e capire il mondo del lavoro, attraverso la testimonianza di valori di etica e competenza dei nostri manager. Invitiamo tutti gli associati ad aderire alle attività di volontariato, mettendo a disposizione un po' di tempo per insegnare alle nuove generazioni e parlare della propria esperienza, attraverso i moduli formativi del nostro catalogo.

Per iscrizioni e domande potete scrivere a: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it oppure a paolo.bassi50@yahoo.it.

È già partita la richiesta di volontari disponibili.



Il valore della Collaborazione e della Formazione per i manager del futuro

Un approccio integrato tra feedback, collaborazione e crescita personale



È attualmente in corso il settimo anno del percorso Manager tra Manager, organizzato dal Gruppo Giovani Manager di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, con l'obiettivo di fornire quelle competenze manageriali spesso trascurate nel percorso scolastico tradizionale, attraverso un mix di incontri in presenza e online, guidati da esperti (come psicologi e coach) che favoriscono il confronto e la condivisione tra pari. Questo progetto, che riprende una formula iniziata già nel 2019, si pone l'ambizioso scopo di creare una "casa del Manager" dove il confronto, la riflessione e lo sviluppo personale siano al centro. La partecipazione è gratuita per gli associati Federmanager e il coinvolgimento diretto dei partecipanti rende l'iniziativa non solo un'occasione formativa, ma anche un'esperienza di networking e crescita collettiva, come sottolineato nelle comunicazioni del coordinatore Nicola Gallazzi.

Il percorso 2025 è cominciato con una sessione online, incentrata sul potenziamento delle **capacità di leadership** e sull'arte della **comunicazione assertiva**. L'approccio teorico-pratico ha aiutato i partecipanti a esprimersi con chiarezza e a guidare i propri team con efficacia. La prima sessione in presenza si è svolta a fine marzo presso lo Studio Samo. I manager partecipanti hanno approfondito il tema del **campo semantico nel gruppo di lavoro**.

Sono state studiate le dinamiche linguistiche e relazionali all'interno dei gruppi di lavoro con l'obiettivo di sviluppare una migliore comprensione dei messaggi e del contesto comunicativo, essenziali per una gestione efficace dei team.

A metà aprile, il percorso è uscito dai confini di Bologna e ha fatto tappa presso la sede di **Automobili Lamborghini spa** a Sant'Agata Bolognese, per trattare il tema dello **sviluppo personale e benessere corpo – mente**. La giornata si è divisa in 2 parti: la mattina, il gruppo si è riunito presso il parco creato e gestito da Automobili Lamborghini per eseguire una sessione più pratica. Sono stati svolti esercizi a corpo libero e attività di team building come costruire una piramide uma-

volezza e al benessere psicofisico. Nella seconda parte della giornata, il gruppo si è spostato all'interno della sede aziendale per continuare a lavorare sugli argomenti trattati durante la mattina e concludere la giornata con un approfondimento della realtà Automobili Lamborghini e con la visita al museo.

La quarta tappa del percorso si è svolta presso **SITBRUSH**, azienda italiana produttrice di spazzole industriali dal 1908. Il tema affrontato durante la giornata è stato "**Il manager di oggi: pretese e aspettative**". Un manager deve essere consapevole del proprio ruolo di raccordo tra scopi, visioni e realizzazione concreta attraverso il suo team. Senza questa consapevolezza, rischia di fallire nella sua missione. In un mondo in rapida evolu-



na che fosse in grado di muoversi per una decina di metri. Non sono comunque mancati gli approfondimenti teorici sulle tematiche legate alla motivazione, all'auto-consape-

zione, dove le dinamiche lavorative si trasformano costantemente, la leadership non può più essere vista come un insieme di regole statiche. Il manager deve coltivare **empatia**,

adattabilità e capacità di creare connessioni autentiche per tradurre i valori aziendali in azioni concrete. Solo così potrà ispirare e guidare team capaci di affrontare le sfide complesse del nostro tempo, costruendo **resilienza e autonomia collettiva**.

Come conclusione della prima parte del percorso Manager Tra Manager 2025, è stato organizzato il ritiro di approfondimento e formazione sul macro-tema **“Il Manager-Coach”**. Si tratta di un weekend intensivo con pernottamento presso Villa Berloni, a Pesaro, durante il quale i partecipanti approfondiranno temi interconnessi tra loro, come la guida basata sull'**intelligenza emotiva**, la **gestione dello stress** mediante tecniche di **mindfulness**, la **relazione con i pari** e lo sviluppo di **resilienza, flessibilità e adattabilità**. L'esperienza, particolarmente immersiva, mira a far vivere ai manager la necessità di integrare le competenze tecniche con quelle relazionali ed emotive.

Manager tra Manager andrà quindi in pausa per il periodo estivo e riprenderà da settembre con tre tappe molto interessanti, che promettono di ampliare ulteriormente il panorama formativo e le possibilità di networking per i partecipanti.

In un mondo in continua evoluzione, la **formazione continua** rappresenta un pilastro fondamentale per il successo di qualsiasi manager e azienda per cui lavora. Acquisire nuove competenze, aggiornarsi sulle ultime tendenze del mercato e sviluppare una mentalità aperta e innovativa sono elementi chiave per rimanere competitivi. Favorire lo scambio di opinioni, competenze e idee, rendono il percorso di crescita manageriale più dinamico e partecipato grazie alla condivisione delle esperienze persona-

li e professionali rappresentando un'opportunità unica di crescita. Raccontare e ascoltare le storie di successi e fallimenti, di sfide superate e lezioni apprese, arricchisce il bagaglio di conoscenze e insegna a vedere le situazioni da punti di vista diversi. La creazione di reti di supporto, in cui i manager possono confrontarsi liberamente e senza giudizio, favorisce un clima di fiducia e collaborazione. La crescita personale e professionale passa attraverso il riconoscimento del valore dell'altro e la disponibilità a mettersi in gioco, condividendo il

sce ulteriormente l'esperienza. La complessità di aziende e mercati esige una grande sinergia fra imprenditori e manager, e collaborazioni come questa contribuiscono a superare pregiudizi e a rafforzare i legami”.

Il passaggio generazionale è attualmente una delle tematiche cruciali per molte aziende, soprattutto quelle familiari. Assicurare una transizione armoniosa tra le diverse generazioni di manager è fondamentale per garantire la continuità e la sostenibilità dell'azienda. Il processo di successione deve esse-



proprio percorso e apprendendo da quello degli altri.

Investire nella formazione significa investire nel proprio futuro. Questo è uno dei motivi che ha spinto il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia a organizzare un **corso di General Management con la Bologna Business School**, coinvolgendo i soci che partecipano al percorso Manager tra Manager del Gruppo Giovani Manager di Federmanager. Marco Moscatti, presidente dei giovani Confindustria Emilia, ha dichiarato: “Contribuire alla formazione della prossima generazione imprenditoriale è la missione del gruppo giovani Confindustria. È una fortuna poter contare sull'eccellenza della BBS, e svolgere questo percorso insieme ai giovani Federmanager arricchir-

re pianificato con attenzione, considerando non solo le competenze tecniche, ma anche i valori, la visione e la cultura aziendale. Creare momenti di confronto e dialogo tra le generazioni permette di costruire un ponte solido tra il passato e il futuro, valorizzando le esperienze accumulate e integrandole con nuove idee e prospettive. La formazione aiuterà ad affrontare le sfide del passaggio generazionale perché facilita l'adattamento ai nuovi trend e alle nuove tecnologie, combinando l'esperienza dei veterani con le competenze tecnologiche delle nuove generazioni. Questo investimento assicura anche la continuità nella leadership e nella gestione aziendale, riducendo il rischio di interruzioni.



GESTIRE L'AI, FEDERMANAGER: "PRIMA DELLA FORMAZIONE 'TECNICA' SERVONO EDUCAZIONE E CONSAPEVOLEZZA"



Bologna, 8 maggio 2025 – L'intelligenza artificiale costituisce una delle innovazioni più trasformative

del nostro tempo e la sua diffusione sta ridisegnando le modalità di produzione, i modelli di business e le dinamiche organizzative di individui e organizzazioni.

Secondo il **Rapporto AI di 4.Man-ager**, associazione costituita da Federmanager e Confindustria, il mercato dell'intelligenza artificiale in Italia sta vivendo una fase di espansione. Nel 2023, ha raggiunto un valore di 760 milioni di euro, segnando un incremento del 52%

rispetto all'anno precedente e sottolineando l'importanza strategica dell'AI per lo sviluppo del Paese. Quasi 10.000 le imprese italiane che hanno già adottato tecnologie di AI, con un balzo di circa il 30% rispetto all'anno precedente, evidenziando una domanda di competenze che è aumentata del 157% in 5 anni.

Una porzione significativa del mercato dell'AI italiano è dedicata alle soluzioni per l'analisi e l'estrazione di informazioni dai dati (29%, Data Exploration & Prediction, Decision Support & Optimization Systems), seguita da progetti di interpretazione del linguaggio, scritto o parlato (27%, Text Analysis, Classification & Conversation Systems) e dagli algoritmi che suggeriscono con-

tenuti agli utilizzatori in base alle loro preferenze (22%, Recommendation Systems). Inoltre, il 10% del mercato è destinato all'analisi di video e immagini, il 7% ai Process Orchestration Systems e il 5% alla Generative AI.

Parallelamente a questa crescita del mercato dell'AI, l'Italia sta puntando sugli investimenti, con un particolare focus sul Venture Capital (VC). Negli ultimi anni, il Paese ha aumentato sostanzialmente il capitale investito in start-up e imprese innovative che sviluppano soluzioni basate sull'AI, rispecchiando un trend positivo che posiziona l'Italia tra i principali ecosistemi tecnologici mondiali.

I dati sono stati commentati in occasione del **convegno "Dalla so-**



cietà del sapere alla società del capire” organizzato dalle Commissioni Sostenibilità e Industria 4.0 di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna e dall’Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna, con il patrocinio di Rotary Bologna Nord, Rotary Bologna, Rotary Bologna Sud, Rotary Bologna Est, Ordine Ingegneri Ferrara e Ordine Ingegneri Ravenna intitolato, che si è svolto a Bologna il 7 maggio.

Di fronte a questa esplosione, l’incontro ha posto l’accento sull’importanza di fare in modo che le nuove generazioni mantengano la consapevolezza della centralità dell’essere umano, con la sua coscienza e la sua dignità di libero arbitrio, affinché lo strumento venga approcciato e utilizzato in modo corretto e rispettoso per l’umanità. Gli esperti coinvolti hanno messo in luce potenzialità e rischi, innescando una riflessione etica ma anche suggerendo un approccio pragmatico che parta da un’educazione e una formazione appropriate a tutti i livelli, al fine di garantire che il fattore umano continui a predominare su quello meccanico in un’ottica antropocentrica, come evidenziato tra l’altro dal regolamento sull’intelligenza artificiale, l’AI Act, il primo quadro giuridico globale in assoluto sull’IA a livello mondiale pubblicato nella Gazzetta Ufficiale dell’Unione europea del 12 luglio 2024.

“Con questo convegno – hanno dichiarato **Roberto Pettinari** e **Alberto Montanari**, Commissioni Sostenibilità e Industria 4.0 di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna e moderatori del convegno – non abbiamo voluto omologarci agli innumerevoli eventi che esaltano le paure e gli aspetti

tecnici relativi al mondo dell’intelligenza artificiale, abbiamo bensì voluto proporre una riflessione su come l’essere umano non debba cadere nella trappola di competere con essa. Si tratta di un interesse pubblico di vitale importanza: tutti dovrebbero essere formati a tale riguardo, soprattutto i giovani e gli studenti.”

Gli aspetti etici sono stati evidenziati da Federmanager anche a livello nazionale nell’ambito del contributo dell’associazione ai lavori che hanno portato alla formulazione dell’Indagine conoscitiva sul rapporto tra Intelligenza Artificiale e mondo del lavoro portata a termine dall’XI Commissione della Camera dei Deputati. Le proposte di Federmanager hanno infatti messo al centro il riconoscimento strategico del ruolo dei dirigenti industriali nella transizione digitale, sostenendo la necessità di varare un grande piano nazionale di formazione continua per i manager; la definizione di linee guida etiche per l’adozione responsabile dell’IA nelle imprese; l’istituzione di un Tavolo tecnico permanente sull’evoluzione delle competenze dirigenziali.

Accelerazione tecnologica e approccio Human AI Teaming

Ha aperto i lavori **Tullio Patassini**, capo segreteria presidente commissione Attività produttive della Camera dei Deputati, che ha sottolineato: "Con l’Intelligenza Artificiale siamo di fronte a un’accelerazione tecnologica che non ha eguali nella storia, una macchina che potrebbe sostituirsi all’uomo nella possibilità di scegliere tra opzioni disponibili, con profonde implicazioni di carattere etico. Ringrazio gli organizzatori del convegno odierno per

aver evidenziato che l’innovazione, che è innata alla natura dell’uomo, va governata e non subita, al fine di massimizzarne i risultati contenendo i rischi sia di natura cybernetica che sociale. Cogliendo le potenzialità della tecnologia, è opportuna un’adeguata regolamentazione pubblica che tuteli tutti i cittadini senza limitare la velocità di ricerca, fondamentale elemento competitivo nazionale in un mondo globalizzato.”

Ha evidenziato gli aspetti che caratterizzano un approccio vincente Human AI Teaming **Emanuele Frontoni**, professore ordinario di Informatica all’Università di Macerata e co-director del VRAI Vision Robotics & Artificial Intelligence Lab, che ha spiegato: “Human-AI Teaming rappresenta un paradigma collaborativo in cui esseri umani e sistemi di intelligenza artificiale operano in sinergia, ciascuno valorizzando le proprie capacità distintive. L’obiettivo non è la sostituzione dell’intelligenza umana, bensì il suo potenziamento attraverso l’integrazione di strumenti intelligenti in grado di amplificare l’efficacia decisionale, l’efficienza operativa e la personalizzazione dei processi. Tale cooperazione si fonda su una distribuzione funzionale dei compiti: l’AI si occupa di elaborazioni complesse, gestione di grandi moli di dati e identificazione di pattern, mentre l’umano esercita giudizio etico, pensiero critico e responsabilità. Affinché questo modello possa realizzarsi in modo sostenibile ed etico, è necessario promuovere trasparenza algoritmica, accountability condivisa e una formazione mirata per sviluppare competenze tecniche, cognitive e relazionali. Questa non è solo una strategia tecnologica, ma una visione culturale e organizzativa del futuro del

lavoro, dell'apprendimento e della cittadinanza.

Gli impatti giuridici e sociali della trasformazione digitale

Luna Bianchi, CEO e Co-founder Immanence, membro del World Economic Forum Working Group for Metaverse Governance, è intervenuta sugli impatti giuridici e sociali della trasformazione digitale e ha evidenziato: "L'IA non è neutra: amplifica bias, automatizza disuguaglianze e ridefinisce il potere decisionale nelle nostre società. Per questo il rischio etico è oggi una componente fondamentale sia a livello di strategia aziendale, sia di costruzione sociale. Essere consapevoli e comprendere che l'IA ci pone davanti a sfide non solo tecnologiche, ma soprattutto culturali, sociali ed etiche è l'unica soluzione per costruire un futuro giusto e sostenibile".

Intelligenza Artificiale: lo stato dell'arte. L'AGI? Un problema di rappresentazione della conoscenza

Luisella Giani, Expert admitted to participate in the drawing-up of the first General Purpose AI Code of Practice, ha fornito un quadro sullo stato dell'arte dell'intelligenza artificiale e sull'AGI, ovvero l'intelligenza artificiale generale, che rappresenta la frontiera più ambiziosa della tecnologia AI, con l'obiettivo di replicare le capacità cognitive umane.

"Siamo all'inizio di un cambiamento radicale nel modo di lavorare. Non si tratta solo di automazione – ha sottolineato Giani –, ma di una nuova alleanza tra persone e agenti intelligenti capaci di supportare decisioni, ottimizzare i flussi e generare valore. Non più strumenti, ma veri collaboratori digitali in

grado di agire e coordinarsi. Lavorare con l'IA significa ripensare ruoli e competenze. L'impatto non riguarda solo la produttività, ma la comprensione del proprio flusso di lavoro: l'IA non sostituisce, potenzia il contributo umano."

Intelligenza Artificiale e Intelligenza Umana: cosa ci rende veramente umani?

Della straordinaria convergenza tra le moderne scoperte scientifiche di meccanica quantistica, Platone e le filosofie religiose orientali ha invece trattato l'intervento di **Fa-**

Ha chiuso la giornata lo speech di **Padre Natale Brescianini**, monaco e coach spirituale, Eremo di Monte Giove, che ha chiuso i lavori toccando aspetti legati a spiritualità e tecnoumanesimo: aspetti complementari che, se opportunamente gestiti, possono esaltarsi vicendevolmente.

"Da sempre – ha spiegato – la condizione dell'essere umano è tecnoumana e ogni sviluppo tecnologico ha cambiato il modo e la prospettiva di capire la realtà. Grazie alla tecnologia possiamo comprendere l'infinitamente grande e l'infinitamente piccolo; ora con l'AI



brizio Bartoli, professore di fisica, classicista e appassionato di Platone: "C'è un collegamento tra nuove scienze, come fisica quantistica ed epigenetica, e antica filosofia, soprattutto con Platone, riferimento per i filosofi venuti dopo. A lui dobbiamo il concetto dell'interconnessione espresso nel Timeo con la Nutrice, matrix, intreccio, che in fisica si chiama entanglement. Noi non siamo come abbiamo spesso creduto separati, ci sono continue interazioni tra tutte le cose che sono nel cosmo. Anche l'AI è un esempio di questo intreccio, nello specifico tra l'umanità ed enormi raccolte di dati, nel quale la macchina favorisce il collegamento, ma i dati li abbiamo forniti noi."

possiamo comprendere e gestire l'infinitamente complesso. Siamo chiamati a capire la particolarità e l'unicità delle diverse intelligenze per entrare in una logica non di sostituzione o competizione, ma di collaborazione (cit. B. Giovanola). L'intelligenza artificiale ha bisogno di dati, di velocità nella elaborazione e ha come risultato delle informazioni e delle previsioni. L'intelligenza umana ha bisogno di relazione, esperienza, di una qualità del tempo profonda per giungere ad una comunicazione che non è solo scambio di informazioni. Abbiamo bisogno di sapienza pratica, che parte innanzitutto dal saper porre le domande giuste."

HAI GIÀ RINNOVATO LA TUA ISCRIZIONE A FEDERMANAGER?

Ti ricordiamo che il termine per il pagamento delle quote associative è scaduto il 28 febbraio

La regolarità di iscrizione ti consente di usufruire dei nostri servizi e delle convenzioni in essere per quest'anno, che troverai illustrate in questo numero e sul nostro sito www.bologna.federmanager.it.

Non hai ancora effettuato il pagamento?

Segui le istruzioni qui sotto.

QUOTE 2025

- DIRIGENTI IN SERVIZIO 276 €
- EX DIRIGENTI DISOCCUPATI 276 €
- ALTA PROFESSIONALITA' DEL LAVORO AUTONOMO 276 €
- DIRIGENTI IN PENSIONE CHE LAVORANO 276 €
- DIRIGENTI / QUADRI IN PENSIONE 150€
- QUADRI APICALI / EX QUADRI APICALI DISOCCUPATI 160€
- QUADRI SUPERIORI / EX QUADRI SUPERIORI DISOCCUPATI 216€
- VEDOVE/I 84€

MODALITÀ DI PAGAMENTO

- Addebito permanente in c/c bancario (attivabile entro gennaio)
- Bonifico bancario su:

BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA
IT34T0538702401000001803346 conto intestato a Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE
IT8020760102400000013367404 conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali

BANCA DI IMOLA
IT85L0508036760CC0070655096 conto intestato a Sindacato Dirigenti Aziende Industriali Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

BANCA GENERALI
IT76N0307502200CC8500835062 conto intestato a Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

- Bollettino di c/c postale sul conto 13367404 Sindacato Dirig. Az. Ind.
- Direttamente presso i nostri uffici - nella sede di Bologna anche con Bancomat o Carte di Credito

Non ricordi se la quota associativa 2025 è già stata pagata?

Chiama la segreteria e verifica lo stato della tua iscrizione.

Il tuo contributo è fondamentale per continuare a offrirti servizi di valore



FEDERMANAGER
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA

CALENDARIO CHIUSURE UFFICI

Estate 2025

BOLOGNA

Dall' 11 al 22 agosto 2025
compresi

FERRARA

Dal 4 al 29 agosto 2025
compresi

Buone vacanze!