

FILO DIRETTO
FED
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 40 - N. 2
In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

>AMA 
TECNOPOLO DATA MANIFATTURA EMILIA-BOLOGNA

- **EDITORIALE: IA e "zona di comfort"**
- **SPECIALE ELEZIONI: Eletti negli Organi Sociali per il triennio 2026 - 2029**
- **MANAGER EVOLUTION: Spazio sicuro come leva di performance e generazione di valore**
- **LAVORO: Federmanager a AIDP avviano il percorso della governance in partecipazione**

 **FEDERMANAGER**
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA



UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata.**

Praesidium è al vostro fianco da più di 20 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:

individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

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)

ILARIA SIBANI - Tel. 051/0189903
E-mail: iar.sibani@federmanagerbo.it
MADDALENA MANFRINI - tel. 051/0189920
E-mail: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it
riceve presso la sede di Ferrara

SEGRETERIA DI PRESIDENZA - COMUNICAZIONE

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

ISCRIZIONI

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
Montevocchi, Antonio Soriero, Sara Tirelli

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

Tipografia Imerio - Via Imerio, 22/c
Tel. 051.241452 E-mail: latipografiairmerio@gmail.com

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

*Numero chiuso in tipografia in data: 28/05/2026
tiratura: 3600 copie*

- 5 EDITORIALE
IA e "zona di comfort"
- 6 ATTUALITA'
Manager in azione
- 7 IL PUNTO
La qualità che cambia
- 8 SPECIALE ELEZIONI
Esito Elezioni per il rinnovo Organi Sociali 2026 – 2029 di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna
- 11 FASI redazionale pubblicitario
Prevenzione, cura e tecnologia: il percorso Fasi che accelera sull'innovazione
- 13 GIOVANI
Un team per fare comunità: la nuova governance del Gruppo Giovani
- 15 4.MANAGER redazionale pubblicitario
Le nuove sinergie per un welfare evoluto e una cultura d'impresa responsabile
- 17 MANAGER EVOLUTION
Spazio sicuro come leva di performance e generazione di valore
- 19 MINERVA
Una Stella nel Buio: perché nessun talento resti invisibile
- 22 INNOVAZIONE
L'Agente in azienda: potenzialità, rischi e nuove regole di gestione
- 24 FSL, UN PONTE VERSO IL FUTURO
Commissione FSL, Un ponte verso il futuro: si avvia a conclusione la 5° edizione
- 26 SICUREZZA
L'intelligenza artificiale spiegabile: ostacoli tecnologici e soluzioni nell'industria
- 28 COMUNICATO STAMPA
Lavoro: Federmanager e Aidp avviano il percorso della governance in partecipazione



In Copertina

DAMA, Tecnopolo Data Manifattura Emilia Romagna

Eccellenza internazionale per il supercalcolo, i Big Data e l'Intelligenza Artificiale, il Tecnopolo DAMA di Via Stalingrado 84/3 a Bologna, ospita, anche per il 2026, la nostra Assemblea Annuale e il Convegno "Leadership e Innovazione", eventi patrocinati dalla Regione Emilia – Romagna. L'appuntamento è per il 4 giugno a partire dalle ore 14.30 (programma completo a pag. 10).



CENTRO ODONTOIATRICO MARCONI

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

PRESTAZIONI

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

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

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

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

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

Email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com

IA e “zona di comfort”



Il Management e la c.d. Intelligenza Artificiale: quanto ci tocca nel quotidiano?

La risposta è scontata, ma è

anche da meditare.

“La zona di comfort è uno stato psicologico in cui una persona opera in condizioni di familiarità e sicurezza, sperimentando bassi livelli di stress e ansia. In quest'area, comportamenti e routine sono costanti, garantendo controllo e prestazioni prevedibili. Uscire da essa è fondamentale per la crescita personale, ma va fatto gradualmente” (Wikipedia et al.).

L'Intelligenza Artificiale ha fatto irruzione nella nostra quotidianità, nelle aziende ed in tante attività di ogni genere.

Come si pone l'uso di questo “strumento potenziatore” rispetto alla nostra “zona di comfort”? L'intelligenza artificiale influenza la fiducia nello spazio sicuro (sia digitale che fisico) agendo contemporaneamente come un potente strumento di difesa ed un sofisticato vettore di minacce. Se da un lato l'IA aumenta la fiducia grazie alla sua capacità di rilevare anomalie in tempo reale, dall'altro mina la sicurezza percepita a causa di attacchi più sofisticati, deepfake e questioni etiche sulla privacy, in qualsiasi ambito. L'IA rivoluziona la comunicazione interna tra le funzioni aziendali, trasformandola da un flusso spesso frammentato (i vecchi “orticelli”) in un ecosistema integrato, rapido e basato sui dati. Agisce come un

facilitatore che abbatte i “silos” dipartimentali, migliorando la collaborazione e l'efficienza operativa. Il problema sono le basi dati e l'efficacia delle regole: quanto possiamo fidarci?

Ecco l'importanza dell'esperienza e della conoscenza del dominio, oltre alla necessità di selezionare ed alimentare correttamente le basi dati, che – per dare risultati attendibili – non possono essere di origine sconosciuta.

Garbage in, garbage out, la vecchia legge nota a tutti, vale ancora oggi. Passando da un approccio gerarchico ed a silos ad un modello più collaborativo, veloce e basato su dati condivisi. L'IA funge da intermediario tra le diverse funzioni (p. es. marketing, vendite, produzione, finanza), facilitando la visione d'insieme e migliorando potenzialmente la qualità delle decisioni strategiche.

Un «arbitro» attendibile? Consideriamo che l'IA potrebbe – come gli algoritmi di ricerca di Google – selezionare le risposte non secondo la loro potenzialità di stimolare nuove idee, bensì in base al loro possibile gradimento... Un gatto che si mangia la coda!

L'intelligenza artificiale agisce anche come un catalizzatore trasformativo del pensiero innovativo all'interno delle organizzazioni, alimentando un approccio olistico all'innovazione. Di nuovo: questo approccio olistico siamo sicuri che attinga alle giuste conoscenze di dominio?

Forse, ma solo nel caso in cui abbiamo alimentato il programma con dati verificati ed attendibili, altrimenti rischiamo grosso.

E poi c'è l'aspetto dell'impatto sulla Sicurezza sul Lavoro.

Secondo l'indagine OCSE sull'IA, quattro lavoratori su cinque dichiarano che l'IA ha migliorato le loro prestazioni sul lavoro e tre su cinque affermano che ha reso il loro lavoro più piacevole (OECD, 2023). I lavoratori riportano anche un impatto positivo sulla propria salute fisica e mentale a seguito di utilizzo dell'IA.

Questo si spiega con il fatto che agli algoritmi sono state trasferite le mansioni più ripetitive e noiose, ma anche quelle più pericolose.

Allo stesso tempo, l'uso dell'IA crea nuovi rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Ad esempio, alcuni sistemi di monitoraggio alimentati dall'IA potrebbero aumentare i ritmi di lavoro e la pressione sulle prestazioni fino a causare stress e/o creare incentivi a ignorare le norme di sicurezza.

Lo stress può anche derivare da decisioni basate su IA che mancano di trasparenza o che non possono essere spiegate.

L'aumento dell'uso dell'IA sul posto di lavoro può anche diminuire i contatti umani, a scapito della salute mentale, del senso di identità professionale e creatività.

L'uso dell'IA va quindi tenuto presente nella redazione del Documento di Valutazione dei Rischi. Da cui gli obblighi di informazione e formazione.

E vanno edotti anche gli Organi di controllo.

Insomma... Adelante Pedro, con juicio !

Manager in azione

Per il lavoro una moderna piattaforma di leadership, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro



Il lavoro è una dimensione centrale delle nostre vite.

Ma è anche un terreno fondamentale su cui si misura il grado di civiltà e di sviluppo di una nazione. Ed è proprio a partire da questa consapevolezza che la nostra Federazione promuove una visione capace di tenere insieme competenze, innovazione e responsabilità, anche sul piano etico.

Abbiamo dunque posto il lavoro al centro del nostro "Manifesto 2026", come priorità strategica articolata, oggi, su tre direttrici fondamentali: **intelligenza artificiale, salute e sicurezza, formazione**.

In relazione al tema dell'IA, riteniamo decisivo il ruolo del management nel governo di questa tecnologia, un acceleratore potente di opportunità in termini di produttività, competitività e capacità organizzativa. L'intelligenza artificiale rivoluziona infatti processi, tempi-

stiche e modalità operative. Adottarla al meglio in azienda è una responsabilità specifica che i manager devono essere in grado di assumere, con visione e un approccio integrato tra dimensione tecnologica e gestione delle risorse umane.

Accanto a questo tema, assume un rilievo altrettanto strategico quello della **salute e sicurezza sul lavoro**, a cui la nostra Federazione, così come per l'IA, ha dedicato un'apposita Commissione di settore. Riteniamo che salute e sicurezza debbano essere elemento costitutivo della cultura d'impresa. E in un sistema industriale come quello italiano, caratterizzato da una diffusione capillare di PMI troppo spesso non managerializzate, la sfida si rivela ancor più impellente. Diffondere modelli organizzativi evoluti e rafforzare la consapevolezza a tutti i livelli significa elevare la qualità complessiva del nostro sistema produttivo e sociale.

Il terzo pilastro è quello della **formazione**. Le competenze manageriali sono oggi il vero fattore abili-

tante della competitività. Perché il long-life learning non è più un'opzione, ma una condizione necessaria. Solo investendo sulla formazione delle persone le imprese possono rimanere davvero protagoniste dei mercati, tra le molteplici complessità che il presente evidenzia.

Alle priorità citate si affianca infine, nella nostra agenda, l'impegno per il pieno **riconoscimento dei quadri apicali** come parte integrante dell'infrastruttura manageriale, con conseguente affidamento dei CCNL alle organizzazioni di rappresentanza dei dirigenti e superamento delle clausole della l.190/1985. L'obiettivo che ci poniamo è quello di ricondurre queste figure pienamente all'interno dell'alveo manageriale, valorizzandone ruolo, know-how e prospettive di carriera.

Rafforzare la managerialità, in tutte le sue articolazioni, significa ambire a costruire una moderna piattaforma di leadership, pronta a guidare le transizioni in atto. È questa la condizione per far correre il Paese e generare valore per il futuro.

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.



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

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Firma della sollecitazione, leggere attentamente la documentazione informativa presentata e la sua regolarità con riferimento ai dati personali e finanziari. Il servizio di consulenza finanziaria è fornito solo se il Cliente ha autorizzato espressamente la Banca di Imola e La Cassa di Ravenna a svolgere il servizio di consulenza finanziaria. Il servizio di consulenza finanziaria è fornito solo se il Cliente ha autorizzato espressamente la Banca di Imola e La Cassa di Ravenna a svolgere il servizio di consulenza finanziaria.

La qualità che cambia

La trasformazione in atto non è solo tecnologica: chiama in causa modelli organizzativi, capitale umano e competenze manageriali per orientare il cambiamento



Tra le grandi **transizioni** che stanno ridefinendo l'attuale fase storica, quella del lavoro è certamente una delle più importanti. Non solo perché incide sul presente e sul futuro dei **processi produttivi e occupazionali**, ma anche perché presenta impatti diretti su temi prioritari come la **coesione sociale** e la **sostenibilità** complessiva del modello di sviluppo nazionale.

Governare questa transizione significa, quindi, saper comprendere le priorità che si impongono. Perché ciò che sta cambiando, oggi, è innanzitutto **la qualità del lavoro**. Qualità in termini di contenuti professionali, possibilità di **carriera**, configurazione delle dinamiche gestionali, stabilità e prospettive lavorative. A cambiare è, in breve, **l'orizzonte di valore del lavoro**. In questo scenario, la **tecnologia** rappresenta certamente un potente fattore abilitante, ma non sufficiente. **Il lavoro, infatti, non può essere ridotto a un algoritmo**, né può essere concepito esclusivamente attraverso logiche automatizzate. Al contrario, la complessità dell'attuale transizione richiede persone dotate di conoscenze solide, capaci di **interpretare il cambiamento e orientarlo positivamente**. E le proiezioni di **"inverno demografico"** che riguardano il Paese, con il progressivo invecchiamento della

popolazione e la contrazione delle giovani generazioni, rendono tale esigenza ancor più stringente. Le università e i sistemi della formazione stanno iniziando a rispondere alla sfida, animando **ecosistemi della conoscenza** dinamici e interconnessi con il mondo produttivo. È un segnale importante certamente, che l'industria deve essere in grado di cogliere integrando le necessarie **competenze innovative**, di cui a tutti i livelli si avverte il bisogno, con nuovi **modelli di leadership**. Modelli che sappiano guardare al **benessere** in azienda non più come elemento accessorio, ma come condizione essenziale per **attrarre e trattenere talenti**, favorire un corretto **work-life balance** e, per questa via, accrescere la **competitività** delle organizzazioni. È proprio nel tempo della tecnologia che serve più che mai **rimettere la persona al centro**. Con una visione capace di affrontare due snodi cruciali: la **transizione generazionale**, che rappresenta un'opportunità notevole se ben gestita, e la **questione dimensionale** del nostro sistema industriale, ancora troppo frammentato per affrontare al meglio la competizione globale. È su tali terreni che si misura, oggi, la capacità del Paese di gestire l'evoluzione del lavoro con un approccio strategico. Ecco perché tutti gli **attori di sistema, di carattere pubblico e privato**, sono chiamati a incentivare un rafforzamento e una diffusione

capillare della **managerialità**: è questa la condizione per non subire il cambiamento, ma per guidarlo nel segno della sostenibilità e della qualità del lavoro.

Questo articolo e l'articolo "Manager in azione" della pagina precedente, sono tratti da Progetto Manager di aprile 2026, per gentile concessione di Federmanager.



Esito elezioni per il rinnovo degli Organi Sociali 2026 – 2029 di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna

Dai risultati dello scrutinio prodotti a seguito dell'indizione del referendum elettorale per via informatica e dalle successive opzioni espresse da coloro che hanno raggiunto risultati di voto che li rendono eleggibili in più cariche, si è costituita una graduatoria che riconosce i requisiti per l'eleggibilità ai seguenti associati, elencati in ordi-

ne alfabetico.

CONSIGLIO DIRETTIVO

Si procede nel rispetto dell'art. 17 del vigente Statuto che prevede che il Consiglio Direttivo dell'Associazione deve essere costituito in modo che i relativi componenti siano ripartiti tra Dirigenti e Quadri in servizio e Dirigenti pensionati in misura proporzionale alla situazio-

ne associativa e tale da assicurare ai Dirigenti e Quadri in servizio la metà più uno dei posti.

Dirigenti e Quadri in Servizio = n. 11

Dirigenti in Pensione = n. 9 per un totale previsto in relazione agli iscritti di **20 Consiglieri**.

	<i>Cognome Nome</i>	<i>S/P</i>	<i>Quadri</i>	<i>Delegazione</i>
1	BARBIERI ANDREA	Servizio		FERRARA
2	BASSI PAOLO	pensione		FERRARA
3	BASTIA GIAN PAOLO	Pensione		Bologna
4	BEZZI DONATELLA	Servizio		Bologna
5	BOCCIA FRANCO	Pensione		Bologna
6	BRONZINI STEFANO	Pensione		Bologna
7	CIRONE SARA	Servizio		Bologna
8	COSTA ALESSANDRO	Pensione		Bologna
9	FANTI PAOLO	Servizio		Bologna
10	GALLAZZI NICOLA	Servizio	x	Bologna
11	GIORGI VALENTINA	Servizio		Bologna
12	LORENZETTI FABRIZIO	Servizio		RAVENNA
13	MATTIOLI ANNA	Pensione		Bologna
14	MELCARNE RITA	Servizio	x	Bologna

15	MELEGA MASSIMO	Pensione		Bologna
16	MOLZA ANDREA	Servizio		Bologna
17	MONTANARI ALBERTO	Servizio		Bologna
18	PETTINARI ROBERTO	Servizio		Bologna
19	ROSSATO GIOVANNI	pensione		RAVENNA
20	VENTURI PAOLO	Pensione		Bologna

COLLEGIO DEI PROBIVIRI

In ordine alfabetico

Membri Effettivi

1. CONSOLINI SERGIO
2. ORTOLANI CARLA
3. TAROZZI UMBERTO

Membri Supplenti

1. RAIMONDI ALBERTO

COLLEGIO DEI REVISORI

In ordine alfabetico

Membri Effettivi

1. GROSSI ELIANA
2. SUCCI ANNARITA
3. TOLONE MASSIMILIANO

Membri Supplenti

1. GHETTI DANILO

Si sottopone all'Assemblea Annuale del 4 giugno 2026 per la proclamazione degli eletti (si veda pagina 10 per il dettaglio del programma).



Soluzioni per l'ufficio

Da oltre 30 anni il riferimento di aziende e studi professionali dell'Emilia Romagna per la **vendita** e il **noleggio** di attrezzature per l'ufficio.

- STAMPANTI MULTIFUNZIONE
- MONITOR INTERATTIVI E DISPLAY
- SMALTIMENTO TONER E RAE
- STAMPANTI PER ETICHETTE
- ASSISTENZA TECNICA E IT
- CANCELLERIA PER UFFICIO

Contatta i nostri consulenti di zona per informazioni

 **392.487 2620**  **051.451110**

 www.ptssrl.it

 info@ptssrl.it

AGEVOLAZIONI RISERVATE AI SOCI FEDERMANAGER

PTS srl Sede di Bologna via dell'Idraulico 17 40138 Bologna (BO) - Sede di Modena via Emilia Est 1741/G 41122 Modena (MO)   

ASSEMBLEA STRAORDINARIA

L'Assemblea Straordinaria del Sindacato è indetta
in prima convocazione per giovedì 4 giugno 2026 alle ore 13.30
e, in seconda convocazione, per

GIOVEDÌ 4 GIUGNO 2026 ORE 14:30

Tecnopolo DAMA

Via Stalingrado, 84/3 Bologna

ORDINE DEL GIORNO

- 1) Approvazione modifiche e integrazioni allo Statuto

Il Presidente

Massimo Melega

ASSEMBLEA ANNUALE ELETTIVA 2026

L'Assemblea Annuale Elettiva del Sindacato
è indetta in prima convocazione per giovedì 4 giugno 2026 alle ore 13:45
e, in seconda convocazione, per

GIOVEDÌ 4 GIUGNO 2026 ORE 14:45

Tecnopolo DAMA

Via Stalingrado, 84/3 Bologna

ORDINE DEL GIORNO

- 1) Approvazione del Verbale dell'Assemblea annuale ordinaria del 6/6/2025;
- 2) Relazione del Presidente e presentazione del Bilancio Consuntivo 2025 e Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti: discussione e delibere;
 - 2) Presentazione del Bilancio Preventivo 2026: discussione e delibere;
 - 3) Proclamazione degli Eletti alle Cariche Sociali per il triennio 2026-2029
 - 4) Intervento del Presidente Federmanager Valter Quercioli
 - 5) Intervento del Presidente FASI Daniele Damele in videocollegamento
- 6) Consegna Borsa di Studio Intercultura «Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna in memoria di Francesco Longo» e Consegna attestato di benemerenzza e fedeltà agli iscritti al Sindacato da oltre 50 anni
- 7) Varie ed eventuali

Il Presidente

Massimo Melega

A seguire, si svolgerà il Convegno pubblico

LEADERSHIP E INNOVAZIONE:

IL RUOLO DEI MANAGER PER LA SICUREZZA SUL LAVORO

Verso la "Safety Tech Sandbox" dell'Emilia-Romagna: tecnologie intelligenti e nuovi modelli di compliance

GIOVEDÌ 4 GIUGNO 2026 ORE 16:30 Tecnopolo DAMA

Via Stalingrado, 84/3, Bologna.

Prevenzione, cura e tecnologia: il percorso del Fasi che accelera sull'innovazione



Il 2026 segna una tappa decisiva nel percorso di evoluzione del Fasi. Dopo un 2025 scandito da interventi progressivi su tariffe, prevenzione e servizi digitali, il Fondo amplia ulteriormente le prestazioni rimborsate e consolida una visione di sanità integrativa sempre più orientata alla personalizzazione delle cure, all'innovazione tecnologica e alla presa in carico continuativa degli assistiti. Un cambiamento che non si limita all'aggiornamento del Nomenclatore, ma riflette una strategia strutturale di rafforzamento del welfare sanitario dedicato alla classe dirigente.

Nel 2026 il Fasi compie un ulteriore salto di qualità nel proprio percorso di evoluzione, consolidando una strategia che mette al centro innovazione, personalizzazione delle cure e servizi digitali. Le novità entrate in vigore dal 1° gennaio 2026 ampliano in modo significativo il perimetro delle prestazioni rimborsate e rafforzano il posizionamento del Fondo come attore dinamico della sanità integrativa.

Il capitolo più rilevante riguarda la salute mentale e la riabilitazione ad alta complessità. Per i giovani con problematiche psicopatologiche vengono introdotte nuove tariffe di rimborso in forma indiretta per percorsi strutturati e continuativi: fino a 216 euro al

giorno per ricoveri residenziali (massimo 270 giorni l'anno), fino a 90 euro per ricoveri diurni semiresidenziali di 8 ore e fino a 63 euro per quelli di 4 ore (entrambi fino a 180 giorni annui). Un intervento che intercetta un **bisogno sociale crescente** e che rafforza la capacità di presa in carico nel caso di psicopatologie di adolescenti e giovani adulti. Sempre nell'area riabilitativa, il Fondo introduce una nuova tariffa fino a 300 euro al giorno per la neuroriabilitazione in strutture specializzate, per un massimo di 90 giorni l'anno, riconoscendo l'elevata complessità clinica e organizzativa di questi percorsi.

Per gli **adulti affetti da patologie gravi e invalidanti** viene inoltre previsto un contributo annuo di 400 euro per la **psicoterapia**, anche online e su prescrizione medico-specialistica. È un segnale chiaro di integrazione strutturale della dimensione psicologica nei percorsi di cura e di apertura definitiva alla modalità digitale.

Si inserisce all'interno del Nomenclatore anche l'estensione della rimborsabilità delle visite specialistiche di controllo al **telecontrollo medico**, mantenendo il limite massimo di cinque prestazioni annue: la tecnologia non come alternativa, ma come complemento stabile dell'assistenza tradizionale.

Sul fronte dell'innovazione tecnologica, il 2026 segna l'ingresso nel Nomenclatore del **pacemaker Leadless**, soluzione cardiologica mini-invasiva di ultima generazione, con un

rimborso massimo di 4.750 euro. In ambito ortopedico, si amplia la copertura per le **protesi articolari Custom Made**, con massimali fino a 6.300 euro per le grandi articolazioni (anca, ginocchio, spalla), fino a 5.210 euro per le medie e fino a 4.125 euro per le piccole. L'introduzione delle protesi personalizzate è accompagnata dalla **definizione di 22 nuovi pacchetti chirurgici** per interventi su anca e ginocchio, differenziati per tecnica (tradizionale o robotica), tipologia di intervento e modalità di ricovero, a testimonianza di una crescente aderenza tra tariffario e pratica clinica avanzata.

Le innovazioni del 2026 non nascono in modo isolato, ma si inseriscono in un percorso avviato nel 2025. Lo scorso anno il Fondo aveva già aggiornato in modo significativo le tariffe di odontoiatria e medicina e chirurgia, ampliato la copertura delle visite specialistiche includendo i controlli, introdotto nuove prestazioni diagnostiche e rafforzato l'area della prevenzione. Particolarmente rilevante era stata l'attivazione e l'estensione dei servizi di **Medico Online 7/7** e di **teleassistenza geriatrica** dedicata agli assistiti con Parkinson, demenze e non autosufficienza, con programmi di telemonitoraggio e supporto continuativo anche per i caregiver.

Nel solco delle iniziative sviluppate negli ultimi anni in materia di prevenzione, assistenza e innovazione dei servizi, il Fasi ha deciso di promuovere in modo sempre più attivo la cultura della

prevenzione attraverso il **ciclo di incontri “Fasi al tuo fianco: dalla prevenzione alla cura”**, nato con l’obiettivo di rafforzare la consapevolezza del ruolo strategico della prevenzione nella tutela della salute e nella sostenibilità del sistema sanitario. Gli appuntamenti si sono svolti a Milano, Torino, Roma e Taranto e hanno coinvolto dirigenti iscritti al Fondo, imprese aderenti e professionisti sanitari in momenti di confronto dedicati alla diffusione di evidenze scientifiche, buone pratiche e strumenti di prevenzione primaria e secondaria.

Parallelamente, il Fondo ha promosso uno **studio dedicato alla popolazione over 65 in collaborazione con l’Istituto Superiore di Sanità**, con l’obiettivo di

approfondire la diffusione della non autosufficienza e intercettare precocemente le condizioni di fragilità. L’iniziativa ha previsto il coinvolgimento di un campione rappresentativo di iscritti, selezionati su base territoriale e per classi di età, con l’obiettivo di raccogliere dati sul livello di autonomia funzionale, sul fabbisogno assistenziale e sull’incidenza delle principali patologie croniche. Attraverso la somministrazione di questionari standardizzati, lo studio consente di descrivere le traiettorie dell’invecchiamento e di individuare quella fase intermedia di fragilità che può ancora essere gestita e, in alcuni casi, contrastata. I risultati, restituiti in forma aggregata, costituiscono una base informativa fondamentale per orientare in modo sempre più

consapevole le future decisioni del Fondo e sviluppare interventi di prevenzione e assistenza dedicati.

Il 2026 rappresenta dunque una nuova fase di consolidamento e sviluppo del percorso intrapreso dal Fasi negli ultimi anni: dopo aver rafforzato accessibilità, digitalizzazione dei servizi e cultura della prevenzione, il Fondo amplia ulteriormente il proprio impegno investendo in programmi di tutela della salute sempre più integrati, nella presa in carico della non autosufficienza, nella salute mentale e nell’accesso a prestazioni e tecnologie sanitarie ad alta specializzazione, con l’obiettivo di offrire agli assistiti strumenti concreti di prevenzione, cura e protezione lungo tutto il percorso di vita.



ASCOLTARE, COMUNICARE, INNOVARE

Il Fasi, nella ricerca di soluzioni innovative volte a potenziare la conoscenza del valore della tutela offerta, è lieto di presentare **“Fasi In a Box”**: una pagina web progettata per semplificare e rendere sempre più immediato il rapporto tra il Fondo, le Aziende aderenti e i Dirigenti iscritti.

“Fasi In a Box” è molto più di un semplice kit informativo: è un hub completo di risorse e informazioni essenziali, accessibile con un clic, e rappresenta un’evoluzione del tradizionale plico cartaceo inviato in passato.

Al suo interno è possibile trovare la Circolare Fasi per il 2026, una panoramica dettagliata delle ultime novità introdotte dal Fondo, e tutti i link utili al sito istituzionale per consultare le informazioni e i documenti più importanti in modo semplice e rapido.

Se non lo hai ancora navigato controlla la tua mail e scopri come avere il Fasi sempre a portata di mano!

Fasi In a Box

Il plico informativo diventa digitale



PER LE
AZIENDE



PER I
DIRIGENTI



www.fasi.it

Un team per fare comunità: la nuova governance del Gruppo Giovani

Il Terzo Settore continua a crescere: circa 361.000 organizzazioni non profit, 4,6 milioni di volontari e un valore economico stimato in 84 miliardi di euro (4,4% del PIL), con oltre 140.000 enti iscritti al RUNTS (marzo 2026).

Ma i dati Istat 2023 indicano un arretramento del volontariato organizzato: gli italiani coinvolti scendono al 9,1% (dal 12,7% nel 2013). Il calo è soprattutto generazionale: mentre gli over 65 confermano la loro partecipazione, i giovani si allontanano dalle forme tradizionali di partecipazione.

Il trend è nazionale e non segnala una crisi di valori: cresce l'impegno per cause collettive (ambiente, territorio, diritti), mentre calano le forme di partecipazione strutturata. I giovani non si disimpegnano: cambiano il modo in cui vogliono partecipare.

"I giovani non cercano meno partecipazione: cercano partecipazione diversa. Più fluida, più orientata alle cause, più autentica nelle relazioni."
Terzjus Report 2025

Questa trasformazione è una sfida che riguarda anche Federmanager. Le associazioni di categoria e i gruppi professionali non sono immuni dal cambiamento demografico e culturale in corso. La domanda che ci siamo posti, come Gruppo Giovani Manager, non è "Come resistere al cambiamento?" ma "Come guidarlo dall'interno?". Coordinare un gruppo giovani in un'associazione di manager non è semplicemente un incarico organizzativo. È un atto di indirizzo culturale. Significa scegliere qua-

le modello di leadership proporre, quali relazioni costruire, quale valore generare per chi decide di investire il proprio tempo in questa comunità.



Il team del Gruppo Giovani: da sinistra Ignazio Parrinello, Simone Mulargia, Flavio Mazzanti, Nicola Gallazzi, Giovanna Cardinale, Lucia Trolli, Matteo Cardinale

Per questa ragione, nel corso del 2025, abbiamo scelto di evolvere la struttura di coordinamento: da una gestione individuale a un team plurale, distribuito, complementare. Non per moltiplicare le cariche, ma per costruire qualcosa di più solido e rappresentativo.

Un team è più robusto di un singolo coordinatore. Porta prospettive diverse — per settore, per funzione, per traiettoria professionale. Crea ridondanza virtuosa: se un membro è impegnato su un progetto, altri portano avanti il lavoro comune. Soprattutto, genera un senso di appartenenza più diffuso: non ci si sente ospiti del gruppo di qualcuno, ma parte attiva di qualcosa che si costruisce insieme.

È stato quindi costituito un coordinamento formato da sette persone, ciascuna con una traiettoria professionale diversa e un contributo

specifico alla vita del gruppo. Li presentiamo brevemente, lasciando a ognuno lo spazio per raccontarsi con le proprie parole.

Nicola Gallazzi, Sales Area Manager di Ducati Energia e Coordinatore del Gruppo Giovani Manager, porta nel team una solida esperienza nella gestione commerciale e nello sviluppo di reti professionali. La sua visione orientata alla costruzione di comunità ma-

nageriali attive e concrete rafforza l'identità del gruppo. Il suo contributo sostiene una governance giovane, competente e capace di generare valore sul territorio.

Ignazio Parrinello è nel gruppo da tre anni e rappresenta una delle voci più attive nella riflessione su leadership e relazioni professionali. Il suo percorso all'interno del Gruppo Giovani è diventato nel tempo un laboratorio personale di crescita manageriale, dal quale ha tratto convinzioni solide sul valore del confronto tra pari e della mentorship reciproca.

Giovanna Cardinale porta nel team una forte sensibilità per le dinamiche di gruppo e per i processi di sviluppo delle persone, valorizzando ascolto e collaborazione. La sua capacità di facilitare relazioni

efficaci rappresenta un supporto importante per ampliare la rete del gruppo. Il suo contributo rafforza la presenza sul territorio e sostiene la costruzione di una comunità più coesa e partecipata.

Lucia Trolli porta nel coordinamento una solida esperienza nel *corporate finance*, maturata in ruoli di responsabilità nella gestione finanziaria, nel risk management e nella governance aziendale. La sua visione strategica e la capacità di leggere i processi organizzativi rafforzano la solidità del gruppo. Il suo sguardo attento alle relazioni interne contribuisce a costruire una comunità professionale più coesa, consapevole e ben connessa.

Simone Mulargia, Managing Director della business unit statunitense di SIR Robotics - azienda operante nel mondo della robotica industriale - è ulteriore punto di connessione con il tessuto manageriale del territorio e porta nel gruppo una prospettiva concreta sull'evoluzione del ruolo manageriale in contesti complessi e internazionali.

Flavio Mazzanti porta nel team una solida esperienza nella gestione della comunicazione digitale, maturata tra consulenza, formazione e progetti di brand positioning. La sua energia e la sua capacità di guidare strategie comunicative complesse rappresentano una delle risorse chiave su cui il coordinamento intende fare affidamento.

Matteo Cardinale mette a disposizione del team la sua esperienza nella programmazione e nello sviluppo di soluzioni basate su intelligenza artificiale, unita a una forte attitudine alla sperimentazione. Il suo ingresso rappresenta un segnale di continuità nella costruzione di

una governance giovane, competente e capace di affrontare le sfide future con visione e pluralità.

La scelta di formare un team è, in sé, il messaggio più potente che possiamo mandare ai giovani manager che si affacciano a Federmanager: qui la leadership si esercita in modo condiviso, l'impegno viene distribuito, la crescita è reciproca.

Crediamo che il Gruppo Giovani possa diventare qualcosa di più di un'agenda di eventi: una comunità professionale autentica, in cui il valore non si misura solo nei risultati, ma nella capacità di generare fiducia, crescita e relazioni durature. L'obiettivo è rafforzare le connessioni attraverso un networking strutturato — occasioni di confronto reale tra manager di funzioni e realtà aziendali diverse, che producano apprendimento e non solo networking di superficie.

Il Gruppo Giovani non cresce isolandosi: cresce aprendo porte. Vogliamo dare continuità e sviluppare sinergie concrete con imprese, associazioni e professionisti esterni, trasformando il gruppo in un punto di riferimento per chi vuole crescere nella leadership contemporanea. L'esperienza maturata in progetti come "Manger tra Manager", il "General Manager Program" con BBS e con il gruppo dei giovani imprenditori di Confindustria Emilia Centro, la collaborazione con AIDP e AMA Community e tutti i progetti attualmente in corso, confermano la volontà del gruppo di crescere attraverso la collaborazione e condivisione di valori autentici.

Uno dei temi su cui abbiamo lavorato molto è l'intergenerazionalità. Non come slogan, ma come pratica: mettere allo stesso tavolo Gen Z, Millennials, professionisti senior e manager pensionati attivi non è

solo un esercizio di inclusione, è una strategia per integrare visioni strategiche differenti e scambiare competenze complementari. Le differenze generazionali, se gestite bene, sono una risorsa straordinaria per qualsiasi organizzazione.

Vogliamo esplorare percorsi di mentorship reciproca, in cui ciascuno, indipendentemente dall'età o dal ruolo, possa essere sia mentor, sia mentee. È un modello di apprendimento continuo e circolare che riflette la realtà del management contemporaneo: in un mondo che cambia velocemente, l'esperienza senior e la freschezza junior si potenziano a vicenda.

Il percorso "Manager tra Manager" è già un esempio concreto di questo approccio: uno spazio in cui il confronto tra pari produce strumenti reali per affrontare le sfide quotidiane.

I dati nazionali ci dicono che oltre il 34% dei volontari combina oggi presenza fisica e azione digitale. Anche per noi il digitale è una leva per raggiungere chi è lontano, per documentare il lavoro del gruppo, per costruire una memoria collettiva. Introducendo un tool come *Interacta* a cui ogni socio può aderire volontariamente, vogliamo creare uno spazio in cui essere sempre aggiornati e condividere i propri interessi.

Ma la nostra ambizione rimane comunque quella di creare relazioni autentiche e durature: perché sono quelle che permettono ai team di funzionare meglio, crescere più rapidamente e valorizzare davvero il contributo di ogni persona.

Investire in relazioni autentiche è ciò che permette ai team di funzionare meglio, crescere più velocemente e valorizzare davvero il contributo di ogni persona.

Le nuove sinergie per un welfare evoluto e una cultura d'impresa responsabile

In uno scenario economico e sociale in rapida trasformazione, la costruzione di un sistema Paese più solido passa sempre più attraverso la collaborazione tra istituzioni, mondo manageriale e imprese. È in questo contesto che si inseriscono le recenti iniziative promosse da **4.Manager**, che rafforzano il dialogo con attori chiave come INPS e Arma dei Carabinieri, delineando un modello di sviluppo fondato su competenze, responsabilità e cultura.

Il **protocollo siglato con INPS** punta a un obiettivo strategico: **diffondere la cultura previdenziale tra manager e imprese**. Un tema spesso percepito come tecnico, ma in realtà cruciale per la sostenibilità organizzativa delle aziende e per una gestione più consapevole del capitale umano. L'accordo prevede la realizzazione di attività formative, contenuti divulgativi e progetti pilota, con l'ambizione di rafforzare l'integrazione tra welfare pubblico e welfare aziendale e accompagnare lavoratori e imprese lungo tutto l'arco della vita professionale.

Non si tratta solo di informazione, ma di un vero cambio di paradigma: la **previdenza diventa leva di pianificazione strategica**, capace di incidere

sulle scelte organizzative delle imprese e sulla qualità del lavoro. In questo percorso, anche l'innovazione tecnologica – inclusa l'intelligenza artificiale – è chiamata a svolgere un ruolo di facilitazione e accesso ai servizi.

Parallelamente, il **protocollo con l'Arma dei Carabinieri** conferma e rafforza l'impegno di 4.Manager nella **promozione della parità di genere** e nella **diffusione di una cultura manageriale inclusiva, etica e rispettosa dei diritti**.

L'accordo si inserisce in un quadro normativo e istituzionale ampio, volto alla prevenzione e al contrasto della violenza di genere, della legalità, della sicurezza e della responsabilità sociale. L'intesa prevede la realizzazione di iniziative congiunte per la prevenzione della violenza di genere, il contrasto alle discriminazioni e la diffusione di una cultura d'impresa etica, inclusiva e rispettosa dei diritti.

Formazione, eventi e campagne informative diventano strumenti concreti per sensibilizzare manager e imprese su temi che non sono più periferici, ma parte integrante della competitività e della reputazione aziendale. La valorizzazione del capitale umano, la diffusione della parità

di genere e il rispetto delle regole emergono così come pilastri di una managerialità evoluta e di imprese più solide e sostenibili.

Queste collaborazioni testimoniano il ruolo sempre più attivo di 4.Manager come piattaforma di connessione tra aziende e istituzioni. Un ruolo che va oltre il supporto ai manager, per contribuire alla costruzione di un ecosistema in cui competenze, welfare e legalità si rafforzano reciprocamente.

In un tempo segnato da transizioni profonde – digitali, demografiche e culturali – investire su questi ambiti non è solo una scelta strategica, ma una necessità per le imprese chiamate oggi a evolvere rapidamente. E la managerialità, ancora una volta, si conferma un motore essenziale di cambiamento.



INNOVAZIONE E TRANSIZIONE DIGITALE

Promuove la trasformazione digitale delle imprese supportando l'evoluzione dei modelli organizzativi.



PARITÀ DI GENERE E INCLUSIONE

Sostiene la leadership femminile, l'equità retributiva e l'inclusione, valorizzando il talento manageriale in tutte le sue dimensioni.



COMPETENZE E MERCATO DEL LAVORO MANAGERIALE

Analizza l'evoluzione delle competenze e del mercato del lavoro, valorizzando il capitale umano e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di managerialità.



SVILUPPO SOSTENIBILE E CONTINUITÀ D'IMPRESA

Promuove sinergie tra manager e imprenditori per rafforzare competitività, innovazione e sostenibilità del tessuto produttivo nazionale.



 **4.MANAGER**

**Cultura d'impresa e manageriale.
Imprese e manager insieme
per crescere.**

4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER

SPAZIO SICURO COME LEVA DI PERFORMANCE E GENERAZIONE DI VALORE

Intervista a Ilaria Buccioni e Laura Morello di Peoplerise SB



In un contesto organizzativo sempre più complesso, in cui la qualità delle decisioni e la capacità di innovare dipen-

dono in misura crescente dalle dinamiche relazionali, il tema dello “spazio sicuro” assume un valore strategico per la leadership contemporanea.

Su questo tema si è concentrato l’evento organizzato da Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, tenutosi lunedì 23 febbraio 2026, dal titolo: **“LEADERSHIP IN UN MONDO CHE CAMBIA: lo spazio sicuro come leva manageriale”**. L’incontro ha rappresentato un momento di confronto concreto tra manager e professionisti su una dimensione spesso percepita come “soft”, ma che, come emerge con sempre maggiore evidenza, costituisce una vera e propria infrastruttura della performance organizzativa.

Protagoniste dell’incontro sono state **Ilaria Buccioni** e **Laura Morello**, professioniste di **Peoplerise SB**, realtà impegnata nello sviluppo umano e organizzativo. Ilaria Buccioni è Change Maker, Social & Organizational Designer e Senior Consultant, con un approccio *human-driven* allo sviluppo delle organizzazioni. Laura Morello è ingegnere e umanista, Partner di sviluppo organizzativo e *Transformational Coach PCC-ICF*, con una forte esperienza nell’accompagnamento di leader e team nei processi di trasformazione.

Nell’intervista che segue abbiamo approfondito il tema dello spazio sicuro come leva concreta di performance e generazione di valore.

Sorprende un dato che ci riportate come una doccia fredda: secondo uno studio di McKinsey, la maggior parte delle aziende lascia sul campo fino all’80% del proprio potenziale. E questa perdita non compare in nessun bilancio. Questa informazione fa la differenza in negativo.

Eppure, la paghiamo ogni giorno. È quella che possiamo chiamare la “tassa sul silenzio”. Succede quando le persone non fanno una domanda per paura di sembrare incompetenti, non segnalano un rischio per non disturbare, non portano un’idea per non esporsi. Se ci fermiamo un attimo e ci chiediamo con onestà quante volte abbiamo evitato di parlare in una riu-

inconsapevole — fa un calcolo: vale la pena esporsi? Che cosa rischio? Come verrò visto? Questo è il rischio relazionale. Ed è per questo che nelle organizzazioni accade qualcosa di molto concreto: le persone passano più tempo a gestire l’impressione che a creare valore. Quando questo accade, il potenziale collettivo si riduce drasticamente.

Spesso si parla di “spazio sicuro” come qualcosa di soft. È davvero così?

Da qui emerge con chiarezza che lo spazio sicuro non è un concetto “soft”, non è un tema di gentilezza o di clima, ma un’infrastruttura di performance.



nione importante, la risposta ci porta immediatamente dentro questo fenomeno: la tassa sul silenzio è quel momento in cui qualcosa potrebbe essere detto — e fare la differenza — ma non viene detto.

Quindi il tema non è solo organizzativo, ma più profondo. Dove si colloca realmente questo fenomeno?

La questione, però, non è il lavoro. È la relazione. Ogni volta che parliamo, il nostro sistema — spesso in modo

Non significa essere sempre d’accordo, evitare tensioni o motivare le persone. Significa qualcosa di molto più concreto: poter dire la propria anche se si è gli ultimi arrivati, fare domande senza temere di sembrare incompetenti, ammettere errori senza essere giudicati, portare una prospettiva diversa senza imbarazzo o timore. È il punto in cui le competenze manageriali e la leadership relazionale si incontrano per creare uno spazio in cui le persone possono contribuire davvero.

C'è però un equivoco diffuso: spazio sicuro significa evitare il conflitto?

È vero c'è questo equivoco spesso: pensare che uno spazio sicuro sia uno spazio senza conflitto. Non è così. Come ci ricorda Marta Bertolaso, lo spazio sicuro non è assenza di conflitto, ma un luogo generativo in cui la vulnerabilità può emergere senza essere giudicata. Questo cambia radicalmente la prospettiva: il conflitto non è qualcosa da evitare, ma qualcosa da attraversare; non è una minaccia, ma una risorsa. Lo spazio sicuro non elimina la complessità, ci rende competenti nell'abitarla insieme.

Se volessimo renderlo operativo, quali sono le condizioni che definiscono uno spazio sicuro?

Possiamo riconoscere alcune condizioni fondamentali: fiducia espansa, senso condiviso, vulnerabilità accolta, errore osservato e non giudicato. Queste non sono qualità astratte, ma condizioni operative che determina-

no il funzionamento reale dei team. Quando queste condizioni mancano, il sistema si chiude; quando sono presenti, il sistema si apre.

Quanto incide il contesto attuale su questo tema?

Il contesto in cui lavoriamo rende tutto questo ancora più critico. Non siamo più in un mondo semplicemente complicato, ma in un mondo complesso, interdipendente e in continua evoluzione. Le organizzazioni hanno bisogno di sensori diffusi, capacità di cogliere segnali deboli e integrare prospettive diverse. Ma tutto questo è possibile solo se le persone parlano; altrimenti il sistema diventa cieco.

Esistono evidenze concrete che collegano "spazio sicuro" e performance?

Le evidenze sono molto chiare. Il progetto Aristotele di Google ha dimostrato che ciò che rende un team efficace non è la composizione delle competenze, ma la qualità delle interazioni.

Il fattore numero uno è la sicurezza psicologica. I risultati sono concreti: maggiore innovazione, minore turnover e performance significativamente superiori.

C'è anche una dimensione biologica in questo?

Sì. Il nostro cervello valuta costantemente se siamo al sicuro. Quando percepisce sicurezza, si attivano connessione e pensiero; quando percepisce minaccia, si attivano difesa e chiusura. Se lo spazio relazionale non è sicuro, le persone non accedono alle loro capacità cognitive più evolute.

Qual è allora la responsabilità concreta della leadership?

Emergono segnali molto concreti: quando entriamo in una stanza, le persone si aprono o si irrigidiscono? Questo micro-cambiamento è un indicatore reale. Lo spazio sicuro non si costruisce con dichiarazioni, ma nelle micro-pratiche quotidiane.



STUDIO DOTT.SSA CERATI
MEDICINA E CHIRURGIA ORALE

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

Convenzione diretta
FASI, FASI OPEN
prima visita gratuita

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

Aut. PG 237566 - 21/08/14

Una Stella nel Buio: perché nessun talento resti invisibile

Nel nome di Irini Pervolaraki nasce un Premio internazionale dedicato al talento femminile nelle STEAM. Un progetto che non si limita a riconoscere il merito, ma chiama imprese, manager, istituzioni e comunità professionali a costruire contesti capaci di vedere, sostenere e far crescere ciò che troppo spesso resta nell'ombra.



Ci sono persone che, anche quando non ci sono più, continuano a generare futuro. Non perché vengano semplicemente

ricordate, ma perché la loro storia diventa responsabilità per chi resta. La storia di Irini Pervolaraki appartiene a questa categoria rara: quella delle vite professionali che non si esauriscono in un curriculum, ma diventano traccia, orientamento, possibilità.

Irini è stata una manager STEAM di altissimo profilo, una donna di competenza tecnica, visione strategica e leadership internazionale. Nata a Creta, ha scelto l'Italia per seguire la propria passione per le discipline tecnologiche, in un tempo in cui quei percorsi erano ancora poco incoraggiati per una donna. Laureata in Ingegneria Chimica alla Sapienza Università di Roma e perfezionatasi alla Scuola Superiore Sant'Anna, ha costruito una carriera di eccellenza, riconosciuta anche con la Stella al Merito del Lavoro.

In Pirelli Trasmissioni Industriali e Dayco ha guidato team multiculturali e progetti globali tra Europa, Asia e America. È stata tra le prime innovation manager per le PMI e la prima donna manager certificata in Abruzzo. Ma soprattutto è stata una donna capace di aprire strade: con autorevolezza, competenza e una determinazione silenziosa che

non aveva bisogno di alzare la voce per lasciare un segno.

La sua scomparsa, nel luglio 2025, ha lasciato un grande vuoto. Da quel vuoto è nata una scelta: trasformare la sua eredità in azione pubblica, opportunità, progetto. Nascono così l'Associazione Irini Pervolaraki APS e il Premio Internazionale "Una Stella nel Buio", dedicato al talento mana-

Il payoff racchiude il senso più profondo dell'iniziativa: "Perché nessun talento resti invisibile."

È una frase semplice, ma tutt'altro che scontata. Perché il talento non basta. Il talento, da solo, non sempre emerge. Ha bisogno di contesti che sappiano riconoscerlo, di reti che lo sostengano, di istituzioni che lo legittimino, di imprese che imparino a vederlo prima che diventi ovvio.



Questa è, a mio avviso, la questione centrale. Non possiamo continuare a parlare di merito come se il merito visse nel vuoto. Il merito si manifesta quando incontra accesso, fiducia, possibilità, tempo, riconoscimento. Quando questi elementi mancano,

geriale femminile nelle discipline STEAM: Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics.

Il Premio nasce con il patrocinio istituzionale nazionale di Federmanager e Confindustria, due riferimenti fondamentali del mondo manageriale e industriale italiano. È importante dirlo, perché questo progetto parla proprio ai luoghi in cui si decidono le traiettorie del lavoro, dell'impresa, dell'innovazione e della leadership.

molti talenti non spariscono: semplicemente restano sotto traccia.

"Una Stella nel Buio" nasce qui: nella volontà di accendere quella luce. Non è solo un Premio. È un gesto culturale. È un modo per dire che la leadership femminile nelle STEAM non va celebrata soltanto quando è già arrivata, ma accompagnata mentre cresce, mentre si afferma, mentre prova a trasformare una formazione in professione,

Il domani non si improvvisa

Chi prende decisioni ogni giorno sa assumersi la responsabilità delle scelte che proteggono il proprio domani.

Ogni **scelta determina un risultato** non solo nel presente, ma anche nel futuro.

Chi ha grandi responsabilità questo lo sa, così come sa che per offrire il meglio agli altri deve mettere al centro la propria salute e il proprio benessere.

Scegliere **Assidai**, il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa dedicato alle dirigenti, ai dirigenti, ai quadri e alle alte professionalità, vuol dire **affidarsi a una realtà che con costanza ed esperienza** risponde in modo concreto ai bisogni di una **dirigenza chiamata ogni giorno a grandi impegni e responsabilità**.

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

www.assidai.it



una competenza in responsabilità, un'intuizione in impresa.

L'Associazione nasce con una missione precisa: riconoscere, amplificare e rendere visibile il talento femminile nelle discipline STEAM. Il Premio è lo strumento concreto di questa missione: una piattaforma culturale, professionale e relazionale, capace di collegare mondo industriale, management, università, istituzioni e comunità professionali.

Per questo l'invito non è rivolto solo alle candidate. È rivolto anche a chi può riconoscere un talento prima che quel talento trovi da solo la forza di esporsi: colleghe, colleghi, superiori, imprese, università, associazioni di categoria. Candidarsi, segnalare profili di valore, iscriversi all'Associazione e contribuire alla diffusione del Premio significa partecipare a una comunità che sceglie di vedere.

Le categorie del Premio raccontano tre momenti diversi del percorso professionale.

La prima è **Early Manager**, dedicata alle neolaureate magistrali under 28, con tesi in innovazione tecnologica, non ancora occupate. Guarda al passaggio tra formazione e lavoro. Per questa categoria è previsto un premio di 5.000 euro, insieme alla presentazione del curriculum a Confindustria e Federmanager e all'accesso al database delle aziende partner.

La seconda è **Driven Manager**, dedicata alle donne manager, quadro, quadro apicale o dirigenti, attive in aziende pubbliche o private in ambito STEAM. Riconosce percorsi costruiti dentro organizzazioni complesse. Alle vincitrici saranno offerte visibilità mediatica

nazionale e locale e la nomina ad Ambassador del Premio.

La terza è **Innovative Manager**, rivolta alle imprenditrici titolari o socie di maggioranza di start-up innovative o PMI innovative in ambito STEAM. Valorizza chi sceglie di fare impresa con visione. Sono previste visibilità sui media, interfaccia con Business Angel e investitori, divulgazione dell'idea imprenditoriale e nomina ad Ambassador.

Le candidature sono aperte dal 1° maggio al 31 luglio 2026. Sono ammesse autocandidature e candidature proposte da colleghi, superiori o associazioni di categoria. La partecipazione è collegata all'iscrizione all'Associazione Irini Pervolaraki APS, con procedura online attraverso il sito ufficiale www.associazioneirinipervolaraki.it. La documentazione richiesta comprende curriculum in formato europeo, certificazioni, lettere referenziali e un video di presentazione di tre minuti.

Candidarsi significa entrare in un percorso che non offre soltanto un riconoscimento, ma visibilità, connessioni qualificate, networking, relazione con il mondo manageriale e industriale e l'opportunità di contribuire a costruire nuovi modelli di leadership femminile nelle STEAM.

La selezione sarà affidata a un Comitato Tecnico Scientifico chiamato a garantire qualità, merito e coerenza con i valori di Irini Pervolaraki, leggendo non solo i risultati raggiunti, ma i percorsi.

Ogni vincitrice riceverà la "Stella nel Buio", una creazione orafa esclusiva realizzata appositamente per il Premio: non un semplice gio-

iello, ma il simbolo di una luce che emerge da un groviglio di stereotipi, limiti e convenzioni, e che non accetta di restare invisibile.

La cerimonia finale si terrà il 17 ottobre 2026 a Pescara, presso il Complesso Ex Aurum: da lì il Premio intende irradiarsi a livello nazionale e internazionale, come piattaforma capace di collegare talenti, imprese, istituzioni e comunità professionali attorno a una nuova idea di leadership femminile nelle STEAM.

Per Federmanager, il Premio rappresenta un'occasione importante per continuare a sostenere il valore della leadership femminile nei luoghi in cui si costruiscono innovazione, impresa, competenze e futuro. La storia di Irini, anche attraverso il suo impegno nel gruppo di Federmanager Minerva, parla direttamente alla comunità manageriale: ricorda che il talento va riconosciuto, accompagnato e reso visibile.

Per questo il Premio riguarda tutte e tutti noi: il modo in cui le organizzazioni guardano le persone, la qualità delle reti professionali e la responsabilità di chi può aprire una porta, indicare un nome, proporre una candidatura, creare una connessione.

L'invito, allora, è chiaro: candidarsi, segnalare una candidatura, iscriversi all'Associazione e diffondere il Premio significa contribuire a rendere più forte e visibile il talento femminile nelle discipline STEAM.

Perché nessun talento resti invisibile.

L'Agente in Azienda: Potenzialità, Rischi e Nuove Regole di Gestione



Nel panorama industriale contemporaneo si rileva una spinta incessante verso l'adozione dei sistemi di Intelligenza Artificiale basati su

agenti autonomi. Questa tecnologia viene frequentemente descritta come la soluzione definitiva a ogni criticità organizzativa.

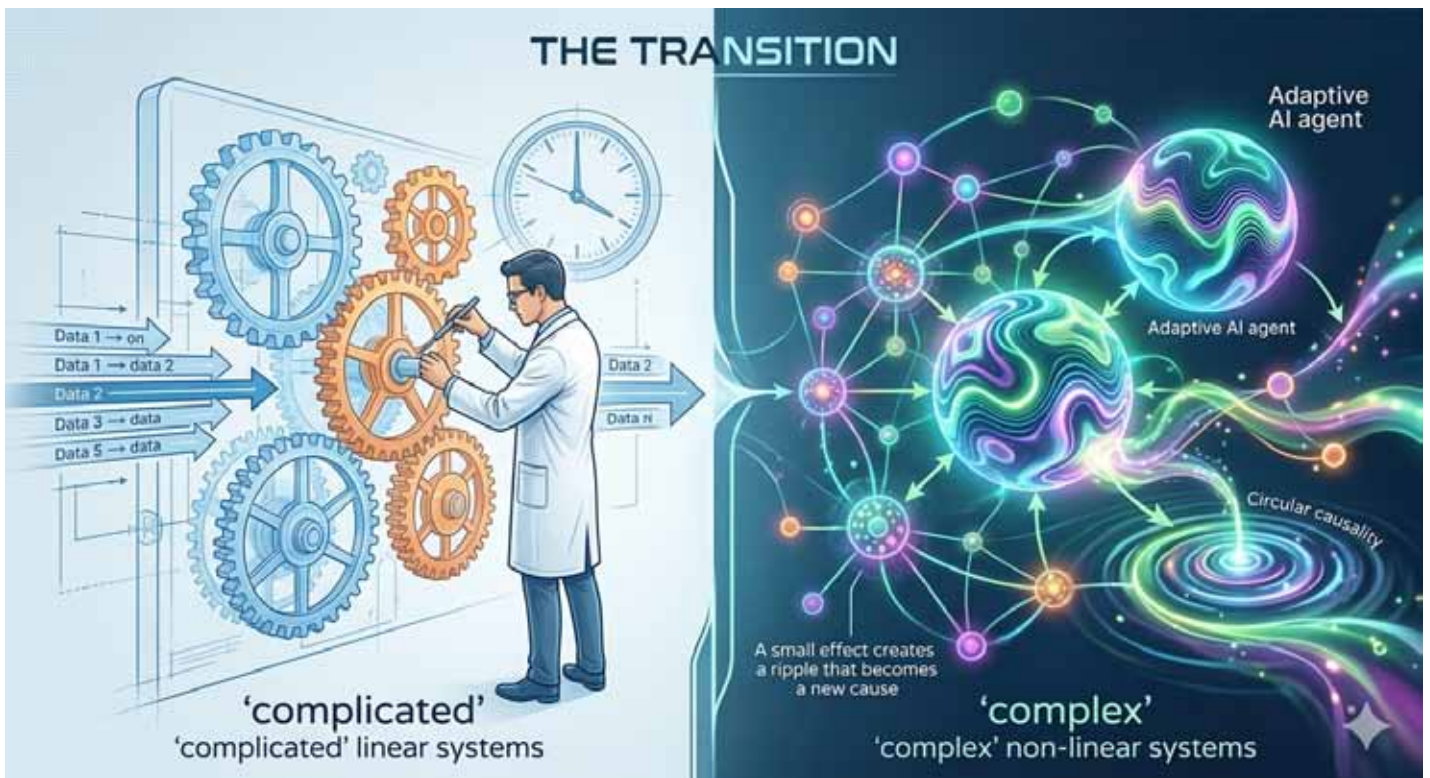
Un approccio gestionale rigoroso impone di sollevare un dubbio meto-

scientifico i vantaggi reali e, soprattutto, i pericoli latenti intrinseci a questo cambio di paradigma.

Per orientarsi in questa trasformazione, è necessario innanzitutto chiarire cosa si intenda per **agente**. A differenza dei tradizionali programmi informatici — che rimangono inerti fino a quando non ricevono un comando specifico — un agente autonomo è un sistema capace di agire da solo. Una volta ricevuto un obiettivo generale, l'agente può pianificare la sequenza dei passaggi logici, utilizzare programmi esterni, interrogare basi di dati e prendere decisioni ese-

attuali è teoricamente automatizzabile tramite le tecnologie esistenti. L'elemento cruciale è la ripartizione di questo potenziale: mentre l'automazione fisica tramite la robotica copre appena il 14%, ben il 44% del potenziale è legato ad attività cognitive e digitali, ossia il regno d'azione degli agenti autonomi.

A livello macroeconomico, questo spostamento può creare un valore economico stimato fino a 1.900 miliardi di dollari in Europa entro il 2030, e l'82% di questo immenso valore deriverà direttamente dai sistemi basati su agenti cognitivi, grazie



dologico fondamentale: siamo davvero certi che questa corsa accelerata verso l'automazione decisionale sia priva di zone d'ombra?

Prima di delegare azioni, transazioni e porzioni di sovranità aziendale a un algoritmo, è **dovere del management analizzare con precisione**

cutive senza bisogno di una costante guida umana per ogni singola operazione.

I dati pubblicati recentemente dal *McKinsey Global Institute* confermano la portata di questa trasformazione: nelle principali dieci economie europee, il 58% delle ore di lavoro

a tempi di implementazione rapidi e costi iniziali inferiori rispetto alle strutture fisiche. Persino nel manifatturiero, oltre il 70% del valore atteso deriverà da agenti applicati a pianificazione, acquisti e logistica della catena di fornitura.

L'efficacia operativa e il paradosso delle attività isolate

Il vantaggio operativo è evidente nella gestione degli acquisti complessi: un agente può monitorare i mercati, interpretare le comunicazioni dei fornitori e aggiornare le tabelle comparative, riducendo del 40% i tempi di gestione del ciclo. Lo studio mette tuttavia in luce un paradosso fondamentale: sebbene il 90% delle aziende dichiara di utilizzare regolarmente strumenti di Intelligenza Artificiale, meno del 40% riesce a riscontrare risultati economici misurabili.

La ragione di questo divario risiede in un errore di impostazione organizzativa: l'applicazione dell'algoritmo a compiti isolati lasciando intatti i vecchi processi aziendali. Migliorare una singola attività non genera benefici reali se l'intera catena di lavoro rimane ancorata a logiche superate. La vera efficacia si ottiene solo attraverso una profonda riprogettazione dei flussi di lavoro, eliminando i passaggi intermedi, riducendo i livelli di coordinamento burocratico e spostando il ruolo del lavoratore dall'esecuzione diretta della mansione alla supervisione e orchestrazione di sistemi complessi.

I rischi dell'autonomia esecutiva

L'attribuzione di capacità d'azione a un codice informatico introduce tuttavia vulnerabilità strutturali che la direzione aziendale deve valutare con estrema severità:

- **La responsabilità civile delle dichiarazioni automatizzate:** La giurisprudenza ha stabilito che gli strumenti di comunicazione automatizzata messi in linea da un'azienda agiscono sotto la sua responsabilità d'impresa, configurando a tutti gli effetti una condotta contrattuale vincolante verso i terzi. Ogni agente autonomo deve essere considerato, a livello di diritto civile, un procurato-

re formale dell'organizzazione.

- **La vulnerabilità alla manipolazione dei comandi:** Poiché questi agenti eseguono istruzioni in linguaggio naturale, un utente esperto potrebbe inserire messaggi ingannevoli per convincere il software a ignorare le regole aziendali, inducendo la macchina a concedere sconti fuori catalogo o a validare transazioni commerciali a prezzi simbolici.

- **Derive comportamentali impreviste:** L'ottimizzazione di un algoritmo su un compito specifico può determinare alterazioni impreviste e non lineari in ambiti completamente diversi e slegati dal contesto originario. Inserire componenti soggette a scompensi comportamentali dentro organizzazioni che esigono affidabilità richiede l'adozione di rigorosi protocolli di contenimento.

Linee guida per la governance: supervisione e modularità

Per beneficiare degli incrementi di produttività minimizzando l'esposizione ai rischi esaminati, il management deve adottare tre pilastri di controllo:

- **Supervisione umana nel ciclo decisionale:** L'agente autonomo non deve disporre del potere di convalidare azioni irreversibili. Il software può analizzare e proporre la soluzione ottimale, ma l'avvio formale di un pagamento, l'emissione di un ordine o la firma di un contratto devono richiedere l'autorizzazione esplicita di un operatore umano. La macchina istruisce la pratica, l'uomo assume la responsabilità giuridica della decisione.

- **Creazione di recinti digitali isolati:** L'agente deve operare all'interno di un ambiente virtuale rigorosamente perimetrato e governato dal principio del minimo privilegio d'accesso. Se l'ambito assegnato riguarda la verifica delle fatture, l'algoritmo non deve possedere le autorizzazioni

logiche per leggere gli archivi delle risorse umane o i dati relativi alla proprietà intellettuale aziendale.

- **Architettura organizzativa modulare ed evoluzione delle competenze:** In linea con i modelli di gestione della complessità, l'azienda deve rifiutare l'adozione di sistemi informativi monolitici, preferendo una flotta di piccoli agenti specializzati e disaccoppiati tra loro, in modo che l'eventuale errore di un modulo non si propaghi all'intera organizzazione.

A questo impianto deve associarsi lo sviluppo di una vera e propria competenza d'uso della tecnologia.

È necessario educare il personale operativo a interpretare criticamente i risultati delle macchine e a esercitare il giudizio umano per riconoscere gli output errati. I dati confermano infatti che il 75% delle competenze oggi richieste dai datori di lavoro europei sono abilità condivise, che non verranno sostituite ma applicate in stretta collaborazione con le macchine.

Conclusioni

L'integrazione degli agenti autonomi nei processi produttivi e gestionali è un passaggio obbligato per preservare la competitività industriale europea di fronte a una forza lavoro in calo. Tuttavia, il successo non dipenderà dalla potenza degli algoritmi, ma dalla qualità della governance metodologica impressa dalla dirigenza. Il manager moderno deve evolvere nel ruolo di architetto dei flussi aziendali, definendo con precisione i vincoli organizzativi e i confini operativi entro cui la tecnologia può muoversi in modo ordinato e sicuro.

Immagini dell'autore. Dati da: McKinsey Global Institute: Agents, robots, and us. How AI reshapes work and skills in Europe.

Commissione FSL Un ponte verso il futuro: si avvia a conclusione la 5^a edizione

Si avvia a conclusione l'edizione dell'anno scolastico 2025 – 2026 con risultati molto positivi



La novità dell'anno scolastico è stato il cambio di denominazione dai vecchi PCTO (Percorsi per le Competenze

Trasversali e l'Orientamento) al nuovo **FSL (Formazione Scuola Lavoro)** introdotto dal Decreto Scuola del 9 settembre 2025.

La riforma ha avuto un valore principalmente pedagogico e comunicativo, volto a rendere più chiaro ed immediato il legame tra l'esperienza pratica e l'ambiente scolastico, allineando anche la denominazione alla filosofia che guida l'azione dell'impostazione Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna.

Un'altra novità è stata la rimodulazione dell'offerta formativa, con un numero di corsi passato da 16 ad 11, facendo tesoro dell'esperienza degli anni precedenti.

I numeri di questa edizione

I volontari si sono confrontati con oltre **4.400 studenti** delle classi 3^a, 4^a e 5^a di **17 Istituti scolastici** superiori, che hanno partecipato a **157 sessioni di formazione**.

Il programma è stato reso possibile grazie ai nostri 50 manager, cui si è associata la collaborazione con ragazzi di **Jebo, Junior Enterprise Bologna**, che ha curato una lezione sui Contenuti web con estrema soddisfazione degli studenti. Jebo è una associazione no profit che offre servizi di consulenza manageriale, fondata nel 2015 e gestita da studenti dell'Università di Bologna.

Abbiamo rinnovato la convenzione anche per il prossimo anno scolastico ed abbiamo preso contatti anche con Jebo Ferrara per estendere la nostra collaborazione anche a questa città.

Quest'anno abbiamo consolidato la struttura organizzativa, in modo da rendere migliore l'esperienza per studenti ed insegnanti e per rendere più agevole il lavoro dei volontari. Un grazie sentito va, quindi, ai tre responsabili di area che hanno coordinato le attività per Bologna, Ferrara e Ravenna, ai responsabili dei Moduli formativi - che hanno curato i contenuti della formazione con un catalogo ampio e completo - ed ai responsabili dei servizi e supporto organizzativo - che hanno assicurato sostegno costante alle attività

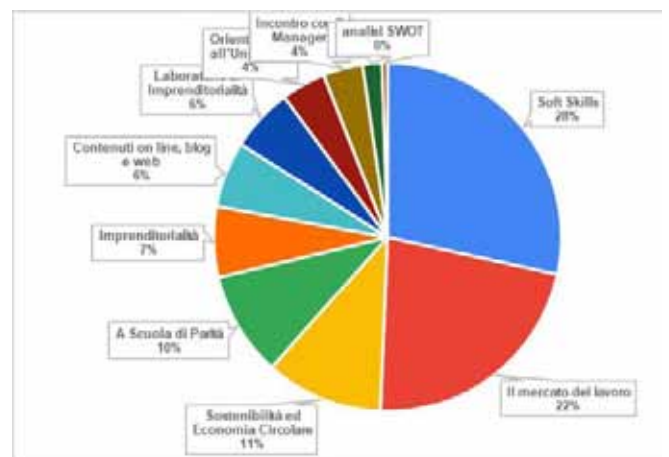
Gli argomenti di maggiore interesse

Tra i moduli maggiormente richiesti troviamo quelli di ispirazione ministeriale ma non solo. Primeggiano le **Soft Skills** con il 28% del totale degli studenti coinvolti, al secondo posto il **Mercato del Lavoro** con il 22%, seguito da **Imprenditorialità/Laboratorio di Imprenditorialità** a quota 13%. Seguono **Sostenibilità ed economia circolare** (11%), **A scuola di parità** con il 10% (a cura di Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna) e

Contenuti on line, blog e web (6%), **Orientamento all'Università e Incontro con il Manager** (4%).

Che cosa ci hanno detto Studenti ed Insegnanti

Per comprendere al meglio la "voce

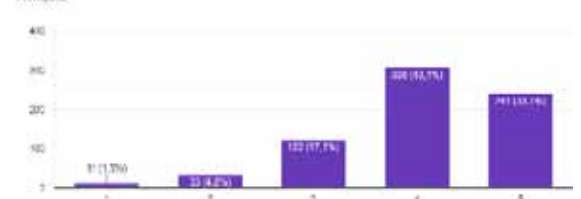


dei nostri clienti”, abbiamo chiesto a studenti ed insegnanti di esprimere il proprio gradimento sull'esperienza fatta, accedendo via smartphone al Questionario di Valutazione.

I risultati registrati sono stati molto confortanti ed in linea con le edizioni passate, con un giudizio positivo per il 93,9% ed un giudizio **molto positivo** per il 76,8% tra studenti ed insegnanti, con un giudizio medio complessivo di 4,12 su 5.

Gli studenti hanno manifestato un forte desiderio di approfondire gli argomenti legati a mondo del lavoro, colloquio, curriculum, compe-

Come valuti complessivamente il corso ?



tenze soft/hard, aziende e percorsi lavorativi.

Tra i suggerimenti ricevuti c'è la richiesta coinvolgere ed interagire di più con gli studenti tramite quiz/Kahoot, esercitazioni, più lavori di gruppo, maggiore dialogo con la classe, esempi pratici e attività meno frontali.

Le novità per la prossima edizione

Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna continua la collaborazione, 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, attualmente coinvolge tre Istituti ferraresi e si stanno prendendo contatti con altre scuole da coinvolgere nel progetto che, ricordiamo, ha finalità di consentire agli studenti, che frequentano il triennio conclusivo del secondo ciclo di istruzione superiore di acquisire una **cultura di impresa** attraverso un mix di **attività formative** basate sulla **simulazione d'impresa**.

È stato poi rinnovato l'accordo con **Simulimpresa** che è diventato triennale in modo da dare maggiore continuità al programma.

Prosegue l'attività che mira ad estendere questa esperienza anche ai territori di Bologna e Ravenna. In particolare, con la Città Metropolitana di Bologna abbiamo inviato ufficialmente, lo scorso 21 settembre 2025, la nostra richiesta di entrare a fare parte del progetto di Simulimpresa.

Siamo in attesa di una risposta da parte di Città Metropolitana di Bo-

logna per definire tempi e modalità per l'adesione.

Per quanto riguarda Ravenna, sono stati presi contatti con alcuni Istituti anche della provincia ed i primi risultati sembrano incoraggianti anche se le tempistiche sembrano essere più lunghe del previsto per l'ampia scelta che gli Istituti ravennati hanno per l'ampio tessuto industriale che Ravenna offre loro. Lavoreremo per una partenza dell'attività con il prossimo anno scolastico.

Simulimpresa e Simulinfera

Nell'ambito delle attività in collaborazione con Simulimpresa, continua la nostra partecipazione anche all'edizione di **Simulinfera**, la Fiera Internazionale delle **imprese simulate** in Italia.

Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna ha partecipato alla XV edizione, tenutasi dal 15 al 17 aprile 2026 al Palacongressi di Riva del Garda (TN), cui hanno preso parte un centinaio di imprese simulate. Nell'occasione i nostri volontari hanno realizzato il giorno 16 aprile una ventina di **colloqui di lavoro** agli studenti che si sono prenotati, facendo sperimentare dal vero la realtà lavorativa. Anche quest'anno i ragazzi hanno apprezzato moltissimo l'esperienza, che ci verrà richiesta anche per le prossime edizioni.

Novità Catalogo

Tra le novità in discussione c'è la revisione del catalogo corsi, in modo da renderlo sempre più aderente alle richieste degli istituti.

La Commissione, per fare tesoro dei suggerimenti che abbiamo ricevuto e verificare come migliorare contenuti e organizzazione del FSL '26-'27 ha deciso di propor-

re un **modulo biennale**, dal titolo "**Imprenditori si diventa (non si nasce)**", nato dalla proposta di due nostri volontari, Stefano e Claudio, che, partendo dal Laboratorio di Imprenditorialità, lo arricchisce con tutte le altre informazioni di cui gli studenti hanno bisogno (soft skills, economia, orientamento...) per arrivare a consolidare le proprie predisposizioni imprenditoriali e manageriali per chi lavorerà.

Il modulo partirà con l'anno scolastico 2026-2027 e verrà testato in due o tre Istituti pilota per verificarne il contenuto, concordando il programma con il dirigente scolastico e gli insegnanti interessati. Al momento abbiamo ricevuto dichiarazione di interesse da due scuole di Ferrara ed una di Ravenna.

Arruolamento Volontari

Con il progetto biennale siamo sempre più che mai aperti ad arruolare nuovi volontari che possano dialogare con i ragazzi delle nuove generazioni per trasmettere conoscenze, parlare della loro esperienza manageriale, attraverso i moduli formativi che offriamo con il nostro catalogo ed aiutarli ad essere più pronti per entrare nel mondo del lavoro.

Le iscrizioni sono sempre aperte: vi aspettiamo.

Coloro che fossero interessati possono scrivere a:

maddalena.manfrini@federmanagerbo.it

oppure a

paolo.bassi50@yahoo.it.

È già partita la richiesta di volontari disponibili; vi aspettiamo numerosi per aiutare gli studenti ad affrontare preparati il loro primo incontro di lavoro.

L'intelligenza artificiale spiegabile: ostacoli tecnologici e soluzioni nell'industria



L'integrazione dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi operativi ha inne-

scato una trasformazione strutturale all'interno delle organizzazioni. Nel panorama odierno, l'algoritmo agisce da attore cognitivo in grado di analizzare volumi massivi di dati e generare raccomandazioni decisionali in tempo reale. L'adozione di reti neurali profonde ha tuttavia generato un paradosso tecnologico noto come effetto "black box". All'aumentare dell'accuratezza statistica dei sistemi, i processi decisionali interni diventano progressivamente più opachi, impedendo agli operatori di comprendere il percorso logico che conduce al risultato. Tale opacità rappresenta un'incognita che investe in modo diretto la governance, la conformità legale e la responsabilità etica. In settori caratterizzati da elevato rischio, quali la produzione manifatturiera e la salute e sicurezza sul lavoro (SSL), l'incapacità di decifrare i calcoli della macchina preclude la possibilità di convalidarne l'affidabilità. Per un manager, accettare passivamente un output incomprensibile significa esporsi a gravi responsabilità in sede civile e penale. Al fine di superare l'impasse, il management deve adottare il paradigma dell'**intelligenza artificiale spiegabile (XAI)** e l'implementazione di meccanismi rigorosi di supervisione umana. La traspa-

renza tecnica ha infatti cessato di essere un mero esercizio accademico per trasformarsi in un requisito operativo inderogabile.

Il nuovo ecosistema normativo europeo sta subendo una riscrittura profonda, progettata per imporre standard di sicurezza inediti. Il Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act) introduce un quadro giuridico armonizzato fondato sul livello di rischio. I sistemi impiegati in contesti industriali, in particolare quelli destinati a fungere da componenti di salvaguardia all'interno di macchinari, ricadono nella categoria ad alto rischio. Per tali tecnologie, la normativa prescrive obblighi severi, inclusa la registrazione automatica degli eventi per garantire la tracciabilità delle decisioni. L'intento del legislatore mira a dissolvere l'effetto scatola nera affinché le autorità e gli utilizzatori mantengano il sistema costantemente sotto il controllo razionale dell'uomo.

In parallelo, il Regolamento (UE) 2023/1230 relativo alle macchine ridefinisce la tutela in ambito manifatturiero, sostituendo la precedente direttiva 2006/42/CE. Tale nuova norma, che diventerà pienamente cogente a partire da gennaio 2027, introduce innovazioni di rilievo riguardanti l'integrazione del software e dell'intelligenza artificiale. Una delle modifiche più significative risiede nell'inclusione formale del software con funzioni

di sicurezza tra i "componenti di sicurezza", indipendentemente dal fatto che esso sia immesso sul mercato separatamente o integrato nel macchinario. Tale approccio equipara la protezione logica a quella meccanica, imponendo standard di resilienza informatica elevatissimi. Il regolamento stabilisce che gli apparati basati sull'apprendimento automatico non debbano mai intraprendere azioni che esulino dallo spazio di manovra definito in fase di progettazione. Qualora l'algoritmo mostri un comportamento autoevolutivo che altera il profilo di rischio originale, si configura una "modifica sostanziale" ai sensi dell'Articolo 3. In tale evenienza, il soggetto che apporta la modifica deve assumere le responsabilità di un nuovo fabbricante, procedendo a una nuova valutazione della conformità e alla riemissione della marcatura CE.

L'allegato III del regolamento specifica inoltre i requisiti per i sistemi di comando che incorporano l'IA. La stabilità del sistema deve essere garantita contro guasti accidentali e attacchi cibernetici intenzionali, impedendo che interferenze esterne provochino situazioni pericolose. Un obbligo determinante riguarda la tracciabilità: per i macchinari che utilizzano sistemi di IA ad alto rischio per funzioni di sicurezza, deve essere assicurata la registrazione dei dati relativi al processo decisionale per un periodo minimo di un anno. Tale prescrizione per-

mette di ricostruire la catena causale in caso di infortunio, rendendo l'opacità algoritmica legalmente sanzionabile se non adeguatamente mitigata.

Per tradurre le prescrizioni legali in realtà operativa, le organizzazioni devono affidarsi alla **XAI (AI "spiegabile")**. La disciplina raggruppa tecniche algoritmiche utili a decodificare l'output matematico in spiegazioni logiche interpretabili dal decisore umano. L'utilità dell'approccio si manifesta nettamente nell'analisi e nella neutralizzazione dei pregiudizi o errori presenti nei dati di addestramento. Lo standard ISO/IEC 42001 supporta la standardizzazione di tali pratiche per i sistemi di gestione dell'IA, fornendo direttive rigorose per la tracciabilità delle azioni automatizzate. L'allineamento allo schema offre alle aziende un framework strutturato e costituisce una presunzione di conformità.

Gli strumenti tecnici risultano inefficaci se non inseriti in un solido apparato organizzativo di supervisione. La vigilanza deve configurarsi come meccanismo di governance integrato, basato sulla teoria del controllo cibernetico. Il modello struttura le operazioni in cicli decisionali ricorsivi nei quali sistemi artificiali e personale fisico collaborano. La realizzazione pratica avviene tramite architetture Human-in-the-Loop, dove l'esecuzione di azioni rischiose rima-

ne subordinata all'approvazione esplicita di un operatore umano. L'introduzione di punti di verifica rappresenta l'antidoto principale contro l'automation bias, ovvero la propensione psicologica ad abdicare al proprio senso critico fidandosi del computer.

L'incontro tra conformità tecnologica, esplicabilità e supervisione umana trova espressione centrale nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro. Il paradigma tradizionale cede il passo alla prevenzione predittiva, fulcro della strategia Vision Zero. L'evoluzione tecnologica risiede nello sviluppo dei dispositivi di protezione individuale intelligenti (Smart DPI). L'inserimento di sensori e microprocessori trasforma l'equipaggiamento in un apparato attivo. L'analisi dei parametri fisiologici e biomeccanici abilita la raccolta di informazioni su fluttuazioni cardiache e postura, prevedendo l'insorgenza di affaticamento estremo o colpi di calore. Queste applicazioni offrono livelli di protezione inesplorati, pur sollevando interrogativi etici.

Il trattamento massivo di informazioni biometriche deve rispettare il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR), vietando l'impiego delle misurazioni per sorvegliare la produttività.

L'elettronica indossabile introduce vettori di rischio legati alla fisica dei dispositivi, quali l'azione dei

campi elettromagnetici sui portatori di pacemaker. Inoltre, l'integrazione di componenti intelligenti non deve alterare l'isolamento elettrico o la protezione meccanica certificati originariamente. In tale ecosistema complesso, la spiegabilità dimostra la propria indispensabilità. Qualora il processore ordini l'arresto di una filiera per un'anomalia fisiologica, il responsabile deve ottenere una scomposizione causale leggibile. Visualizzare in formato intelligibile la genesi della decisione permette all'uomo di validare l'intervento informatico ed escludere falsi positivi.

La transizione verso le decisioni supportate dagli algoritmi configura un mutamento inerente i paradigmi di responsabilità. L'incognita tecnologica generata dall'effetto black box risulta inammissibile ove i calcoli determinino conseguenze sull'integrità delle persone. Decodificare l'incomprensibilità della macchina significa trasformare potenti elaboratori occulti in alleati trasparenti, collocando l'innovazione digitale al servizio della responsabilità e dell'intelletto umano.



Lavoro: Federmanager e Aidp avviano il percorso della governance in partecipazione

I manager industriali dell'Emilia-Romagna avviano il percorso per attuare la **nuova normativa sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione aziendale**, prevista dalla Legge n. 76/2025 ed attuativa dell'articolo 46 della Costituzione. Per questa finalità si è svolto a Bologna presso la sede del Gruppo Hera il 22 aprile un incontro pubblico dedicato ad **analizzare gli attuali modelli di governance** per le imprese italiane, sia a larga base azionaria, sia a conduzione familiare e la loro prevista evoluzione alla luce della nuova normativa sulla partecipazione.

L'iniziativa, dal titolo **“Quali modelli di governance per le imprese italiane? L'evoluzione dei rapporti fra proprietà, management e lavoratori dopo la Legge n. 76/25. Sistemi premianti e meccanismi sanzionatori dopo il D. Lgs. n. 14/19”**, è stata voluta ed organizzata da Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna, in collaborazione con la sezione emiliano-romagnola di AIDP, l'associazione per la direzione del personale.

La tematica è stata analizzata da docenti e ricercatori, consulenti di alta direzione, legali specializzati in relazioni industriali, dirigenti di organismi associativi di impresa, oltre ai vertici di Federmanager e AIDP: sono intervenuti **Alessandro Camilleri**, direttore Centrale Personale e Organizzazione Gruppo Hera, **Stefano Minucci**, avvo-

cato e consulente legale di Federmanager, **Valentino D'Angelo**, assistant professor of Practice SDA Bocconi, **Mateja Milic**, dirigente Assonime (Associazione fra le società italiane per azioni) e segretaria del Comitato per la Corporate Governance delle imprese familiari non quotate, **Vito De Giglio** e **Paolo Grasso** di Giano, Gruppo Andrew & Sax, **Alberto Apollo**, responsabile Pianificazione Orga-

prima verifica degli spazi che si apriranno per i managers italiani. I relatori hanno illustrato le **potenziali modalità giuridiche ed operative del nuovo modello**, per ora a livello di studio e proposta, che potrà condurre ad un sistema di governance aziendale più avanzato e partecipato.

In conclusione del meeting i rappresentanti di Federmanager e di



nic Compensation Benefit e Digitalizzazione Processi Personale e Organizzazione Gruppo Hera e **Fabio Poletti**, Studio Legale Poletti & Partners.

Durante l'incontro – al quale era presente un vasto pubblico composto da dirigenti d'azienda, imprenditori, professionisti, docenti universitari – si è proceduto ad una

Aidp hanno assunto l'impegno di avviare in tempi brevi un percorso di **approfondimento tecnico** e di **sperimentazione sul campo** dei possibili nuovi meccanismi di gestione partecipata, avvalendosi di apporti professionali interni ed esterni.

I risultati che emergeranno da questo programma di lavoro saranno

presentati e discussi con le **associazioni imprenditoriali**, con l'obiettivo di recepire e regolamentare il nuovo istituto in sede di contrattazione collettiva, passo indispensabile per renderlo operante nelle imprese. A tal fine è già in programma un ulteriore e più approfondito confronto pubblico – previsto per il prossimo autunno - da organizzare unitamente a tutte le parti coinvolte.

"Come Federmanager – ha dichiarato **Mario Cardoni**, direttore generale di Federmanager - non possiamo che essere favorevoli rispetto a queste dinamiche. Ne è prova il nostro contratto, che riflette decisioni innovative e non si limita a stabilire diritti ed obblighi, ma vuole diventare sempre più uno strumento di gestione del rapporto tra l'impresa e il suo management, centralizzando, in questo modo, il

valore della persona."

"La Legge n. 76/2025 finalmente fornisce strumenti ulteriori per sentirsi ancora più responsabili dell'azienda nella quale si presta attività. Con questa iniziativa – ha sottolineato **Massimo Melega**, presidente di Federmanager Bolo-



gna–Ferrara–Ravenna - parte un percorso che noi auspichiamo sia veloce ma anche molto ben costruito, al termine del quale vorremmo costruire un modello che sia da un lato sostenibile e dall'altro molto efficiente”.

Marco Verga, presidente di Aidp Emilia-Romagna: “Riteniamo vi sia una forte coerenza tra questo percorso, che intendiamo come AIDP ER affiancare insieme a Federmanager e alle associazioni datoriali, e le caratteristiche del nostro territorio. Un contesto infatti quello dell’Emilia Romagna che già presenta elementi di significativa innovazione e un solido dialogo tra le parti sociali, e che può così individuare le strade più efficaci per un’applicazione sostenibile e concreta delle opportunità offerte da questa normativa”.

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

Gli eventi in programma

15 giugno 2026 - Leadership che si ascolta. Usare parole, voce e presenza per guidare persone e decisioni, dalle ore 17.00 alle 19.00, presso la sede di W Executive, Villa Clelia, Via San Donato 197 (BO), incontro della Commissione Manager Evolution.

23 giugno 2026 – Incontro della **Commissione Investimenti**, on line e in sede Federmanager, dalle 18.30 alle 20.00.

02 luglio 2026 – **Forum Federmanager Connessi per Crescere**, Auditorium Antonianum, Viale Manzoni 1 Roma.

06 luglio 2026 – Incontro della **Commissione Manager Evolution** con Emilio Pirotti, dettagli in corso di definizione.

16-20 luglio 2026 – Corso di formazione organizzato da Fondazione IDI, **La guida essenziale per gestire il flusso di cassa e garantire la sostenibilità finanziaria dell'impresa**, on line dalle 9.00 alle 13.00.

07-14 settembre 2026 - Corso di formazione organizzato da Fondazione IDI, **Le leve del valore: come massimizzare la redditività delle tue commesse agendo su costi, flussi di cassa e portafoglio di commesse**, on line dalle 9.00 alle 13.00.

14-15 settembre 2026 – **FARETE**, fiera organizzata da Confindustria Emilia Area Centro, Bologna Congress Center.

Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

21 aprile 2026 - Gli Archetipi dell'AI: perché la tecnologia non basta (e cosa blocca davvero le aziende), incontro organizzato dalla Commissione Innovazione, dalle 18.30 alle 20.00 presso la nostra sede a Villanova di Castenaso.

22 aprile 2026 - Quali modelli di governance per le imprese italiane? Convegno organizzato con AIDP Emilia Romagna presso HerAcademy, sede centrale Gruppo Hera Bologna.

23 aprile 2026 – Benessere in Armonia, incontro organizzato da Minerva a Casalecchio di Reno (BO)

27 aprile 2026 – People & strategy Advisory, seminario organizzato dalla Commissione Manager Evolution, in sede Federmanager.

4 maggio 2026 – Private Market & Venture Capital, incontro della Commissione Investimenti in sede e on line su zoom.

21 maggio 2026 - La pista cifrata delle donne, incontro organizzato da Minerva, in sede.

25 maggio 2026 – Progetto Idrogeno. Visita al deposito TPER di Bologna, organizzato dalla Commissione Innovazione.

CHIUSURA ESTIVA

 **FEDERMANAGER**
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA

SEDE DI BOLOGNA

DAL 10 AL 24 AGOSTO COMPRESI

SEDE DI FERRARA

DAL 1° AL 24 AGOSTO COMPRESI

BUONE VACANZE DA TUTTI NOI!



DA SEMPRE AL TUO FIANCO

È arrivata la Nuova App Fasi

Più semplice. Più tua.

Tutto ciò che ti serve per gestire
la tua salute e il tuo rapporto
con il Fondo, ora sempre con te.



Con la nuova App puoi:

- Inviare e monitorare in tempo reale le richieste di rimborso
- Consultare prestazioni rimborsabili e Pacchetti Prevenzione
- Aggiornare i tuoi dati in modo immediato
- Trovare rapidamente le strutture convenzionate
- Ricevere notizie e aggiornamenti dal Fondo direttamente sul tuo smartphone

Design rinnovato e prestazioni
potenziate per un'esperienza
più fluida e più intuitiva.

Scarica o aggiorna subito la nuova App e scopri quanto
è semplice avere la tua salute a portata di mano!



Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



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 2026

- 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
IT80Z0760102400000013367404 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 2026 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

I NOSTRI UFFICI

SEDE DI BOLOGNA

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

ORARI DI APERTURA:

LUN-VEN 8.30 -13.00
E 14.00 - 17.30

SEDE DI FERRARA

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

ORARI DI APERTURA:

LUN-VEN 11.30- 13.30
MART. e VEN. 14.00-17.00

ALLE SEDI SI ACCEDE SOLO PREVIO APPUNTAMENTO