



cod. ISSN 2281-3888

News Magazine Ufficiale di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna

POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% CN/BO

Prezzo abbonamento euro 12,00 compreso nella quota associativa

Rivista inviata agli associati Federmanager - Anno 40 - N. 3

In caso di mancato recapito rinviare al CMP Bologna per la restituzione al mittente, previo pagamento

- **EDITORIALE: Il nuovo mandato**
- **FEDERMANAGER NAZIONALE: Connessi per crescere, il Forum Federmanager 2026**
- **SIATE: Presidi organizzativi e catena dell'appalto**
- **GIOVANI: Non eventi isolati, ma un percorso**
- **MINERVA: Women on Board apre il cammino 2027 in Europa**

Art. 15 del CCNL Industria: obblighi, tutele e nuova esposizione dei dirigenti

A cura dell'Ufficio Comunicazione e Marketing Praesidium SpA



Nel brokeraggio assicurativo dedicato ai dirigenti industria, **Praesidium SpA**, società del Sistema **Federmanager** e broker del Fondo **Assidai**, sviluppa soluzioni di protezione integrate partendo dal CCNL. In un contesto in cui le responsabilità manageriali si ampliano costantemente, crescono anche i rischi per i dirigenti. Ne parlano **Valeria Bucci**, AD e DG di Praesidium, e **Stefano Minucci**, avvocato esperto nella tutela dei dirigenti del Sistema Federmanager.

Essendo Praesidium specializzata sulla sanità integrativa dei dirigenti industria e sulle coperture previste dal CCNL, abbiamo chiesto a Valeria Bucci qual è l'approccio che distingue il suo broker rispetto agli altri operatori.

«Non ci consideriamo semplici intermediari, ma progettisti di sistemi di protezione per i dirigenti industria. Il punto di partenza è sempre il CCNL, che rappresenta un obbligo per le aziende e una base per costruire coperture efficaci. Nella sanità integrativa lavoriamo per integrare i Fondi contrattuali e migliorare la fruibilità delle prestazioni. Attraverso il sistema IWS (Industria Welfare Servizi), le pratiche Fasi e Assidai vengono gestite come un unico Fondo. Anche sulle coperture obbligatorie, come infortuni e vita ex art. 12, è fondamentale verificare non solo i massimali ma anche definizioni e condizioni. L'obiettivo è garantire protezioni realmente efficaci e sostenibili.»

Quali sono gli errori più frequenti che le aziende commettono nella scelta delle coperture per i dirigenti e come stanno evolvendo i bisogni assicurativi?

«L'errore più diffuso è concentrarsi sul massimale trascurando le clausole contrattuali. Nelle polizze infortuni, ad esempio, la definizione di invalidità può incidere in modo decisivo sull'operatività della copertura. Lo stesso vale per RC e D&O, dove esclusioni, retroattività e modalità di attivazione possono limitarne l'efficacia. Nel frattempo, Compliance, ESG, Cyber e Governance stanno ampliando l'esposizione dei dirigenti. Per questo le coperture D&O sono sempre più importanti, purché siano costruite sul reale profilo di rischio dell'azienda e non esclusivamente sul criterio del costo.»

Per comprendere meglio l'applicazione dell'art. 15 del CCNL dirigenti in materia di responsabilità civile verso terzi, Avvocato Minucci, quali sono i casi in cui il dirigente è realmente tutelato anche per le spese legali e dove emergono i principali limiti?

«Pur essendo consigliabile una polizza dedicata, il CCNL offre già una tutela significativa, soprattutto per il rimborso delle spese legali nei procedimenti penali. Il principale limite è rappresentato dalla colpa grave, che la normativa non consente di coprire integralmente. Le polizze D&O e tutela legale possono però ampliare la protezione, riducendo l'impatto economico sul dirigente. Talvolta si sostiene che la tutela operi solo dopo l'accertamento dell'assenza di colpa grave, ma questa interpretazione non trova conferma negli orientamenti giurisprudenziali prevalenti, che privilegiano una tutela tempestiva.»

Nella Sua esperienza, quali sono i casi più ricorrenti in cui emerge un'esigenza di tutela nei confronti dell'azienda e quali ambiti risultano più critici?

«I casi più frequenti riguardano il rimborso delle spese legali nei procedimenti penali. L'ampliamento delle responsabilità, soprattutto in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ha aumentato il numero di dirigenti coinvolti in indagini e procedimenti. Le principali criticità riguardano ritardi nei rimborsi, contestazioni sugli onorari o limiti nella scelta del difensore. Le situazioni più delicate si verificano quando alle indagini si accompagnano richieste risarcitorie rilevanti o difficoltà finanziarie dell'azienda. In questi casi il patrimonio personale del dirigente può essere esposto a rischi concreti, ed è proprio qui che le coperture D&O e di tutela legale dimostrano tutta la loro utilità.»

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: iaria.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), Monica Dall'Olio,
Pier Giuseppe Montevocchi, Antonio Soriero, Sara Tirelli

Segreteria di Redazione:

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

Impaginazione e Stampa

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

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

Numero chiuso in tipografia in data: 03/09/2026
tiratura: 3600 copie

- 5 EDITORIALE
Il nuovo mandato
- 6 FEDERAZIONE NAZIONALE
Connessi per crescere. Un impegno per un'Italia coesa e competitiva
- 8 DAI TERRITORI
1987-2026: 39 anni al servizio della Dirigenza parmense e di Federmanager
- 11 SIATE
Presidi organizzativi e catena dell'appalto: a Bologna un seminario operativo su infiltrazioni e sanzioni
- 13 GIOVANI
Non eventi isolati, ma un percorso
- 15 4.MANAGER redazionale pubblicitario
Cultura d'impresa e competitività: le sfide della nuova managerialità
- 17 MANAGER EVOLUTION
Make or Buy – Il trade off tra hiring & coaching è ancora attuale?
- 19 MINERVA
Women on Board apre il cammino 2027 in Europa
- 21 FSL, UN PONTE VERSO IL FUTURO
Formazione Scuola – Lavoro: la Commissione FSL guarda al 2026-2027
- 23 INNOVAZIONE
Gemini Notebook: uno strumento utile per orientarsi tra troppe informazioni
- 25 SICUREZZA
Progettare la conformità: la sicurezza integrata alla luce del nuovo Regolamento Macchine
- 27 EVENTI SOLIDALI
Federmanager Emilia – Romagna alla Race for the Cure 2026
- 28 BANDO LONGO
Borsa di studio Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna in memoria di Francesco Longo: dieci anni di collaborazione con Fondazione Intercultura
- 30 BACHECA EVENTI



In Copertina

Ci troviamo in Strada Maggiore, a Bologna, in pieno centro storico. Lo scorcio fotografico riprende Palazzo Bianchetti all'angolo con il lungo vicolo che porta il suo nome e che sfocia in Piazza Aldrovandi, già in zona universitaria.

Foto di Pier Giuseppe Montevocchi



CENTRO ODONTOIATRICO MARCONI

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

PRESTAZIONI

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

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

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

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

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

Email: centroodontoiatricomarconi@gmail.com

Il nuovo mandato



Un nuovo Consiglio Direttivo, un mandato di presidenza rinnovato. Per fare cosa?

1. La forza dell'associa-

zione è correlata direttamente alla sua **rappresentatività**. Rispetto ai dirigenti presenti nelle aziende che applicano contratti Federmanager (dati INPS), la nostra penetrazione in termini di numero di iscritti all'associazione è pari al **36,3%**: molto al di sopra della media nazionale (28,8%), aumentata rispetto al 2023 (35,9%), **ma ancora lontana da quello che vorremmo**. Crediamo che lo sviluppo associativo vada perseguito anche puntando agli imprenditori, perché noi siamo un partner prezioso per Confindustria.

Per questo effettuiamo visite ed incontri nelle aziende affrontando tematiche di interesse comune e dando visibilità alle stesse.

Dirigenti e quadri non sono poi l'unico obiettivo, ma proponiamo anche prodotti e servizi utili agli "atipici" emergenti riconducibili ai profili statuari.

2. Il patto con gli imprenditori riguarda anche il contratto: riscritto con modalità win - win, ed inserendo in esso regolamentazioni utili anche ai ruoli cosiddetti "atipici". Il contratto deve essere sentito come un vantaggio anche per gli imprenditori, non una fastidiosa costrizione.

3. Azione sul Governo nazionale e regionale: occorre continuare ad essere soggetti attivi.

I politici possono diventare i portabandiera delle nostre idee. Sia nei territori che in Federazione si continueranno a concordare strategie comuni per orientare gli organi di governo.

L'accreditamento garantisce:

- di essere chiamati ai tavoli istituzionali (si veda il Patto per l'Emilia - Romagna);
- di vedere riconosciuto ed attestato il ruolo della dirigenza, spesso sottovalutato, mentre si tratta della "spina dorsale" delle aziende e della società.

Servono azioni concrete che le categorie rappresentate possono e devono attuare per far crescere il Paese, elaborate nelle commissioni e tradotte in convegni, incontri, riunioni, workshop, webinar, ecc..

Il canale più diretto per persuadere la politica sulla validità degli orientamenti rappresentati è costituito dagli incontri con i decisori politici ed istituzionali chiamati ad operare sulle questioni di interesse.

4. La nostra territoriale "pesa" molto all'interno della Federazione, e non solo per il numero di iscritti, ma anche e soprattutto per gli ottimi servizi, per il lavoro nelle commissioni territoriali ed in quelle nazionali e per le capacità progettuali e realizzative. Tutto questo deve intensificarsi.

5. Ci deve essere una seria azione di protezione sulle componenti deboli specifiche della categoria (**inoccupati, esodati, pensionati**).

Alcune proposte operative:

a) **focus su Commissioni/Gruppi di lavoro territoriali/nazionali** per farsi promotori di proposte concrete di politica industriale;

b) **promozione della conoscenza di Federmanager, anche sotto il profilo della mutualità**: in questo momento posso non avere bisogno dei servizi offerti, ma la mia quota serve a pagare quelli che servono a chi ne ha bisogno, come io ne ho avuto bisogno in passato;

c) ugualmente occorre tenere ben presente che **senza Federmanager non esisterebbero gli enti di sistema**, paritetici e non, ed i loro servizi. Non esisterebbero cioè FASI, Assidai, Previndai, Previndapi, Fondirigenti, Federmanager Academy, Fondazione IDI, Praesidium, ecc.;

d) coltivare un **patto generazionale tra giovani ed anziani** nella gestione della rivoluzione AI;

e) **stimolare nuove dinamiche**: manager "condivisi" tra PMI, con forme contrattuali ed importi compatibili, gestione delle problematiche di seconde generazioni e successioni, ecc.;

f) assemblee, feste: **legame con il territorio**, ma anche messaggi qualificanti. Non perdiamo occasione per dire chi siamo e quali sono i nostri valori;

g) **Progetto Sicurezza**: di questo parleremo presto, in modo più esteso di quanto si possa fare in queste poche righe.

Connessi per crescere. Un impegno comune per un'Italia coesa e competitiva

Il 2 luglio scorso si è svolto a Roma all'Auditorium Antonianum il Forum nazionale della Federazione, dedicato al tema **"Connessi per crescere. Un impegno comune per un'Italia coesa e competitiva"**.

Durante l'evento, Federmanager ha lanciato **tre proposte strutturali al Governo e alle forze politiche**, incentrate su una fiscalità d'impresa premiale per la crescita delle PMI, l'inserimento di manager professionisti nell'ambito del Piano Mattei e un regime fiscale competitivo per i giovani talenti under 40.

La **sessione mattutina**, aperta dall'intervento del Presidente Valter Quercioli e moderata da una figura di spicco del giornalismo come Ferruccio De Bortoli, ha visto la partecipazione di Alessio Butti, Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con delega all'Innovazione Tecnologica, Dario Nardella, Eurodeputato, Cristian Camisa, Presidente di Confapi, Fausto Bianchi, Presidente della Piccola Industria di Confindustria ed Elly Schlein, Segretaria nazionale del Partito Democratico. Sono inoltre intervenuti, con un contributo video, Adolfo Urso, Ministro delle Imprese e del Made in Italy, Marina Calderone, Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, Gilberto Pichetto Fratin, Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza energetica e Raffaele Fitto, Vicepresidente della Commissione Eu-

ropea. Ai convenuti è giunto anche il messaggio della premier Giorgia Meloni, letto in sala durante i lavori.

La **seconda sessione** è stata moderata dalla giornalista Barbara Carfagna. Ad aprire l'intervento del Viceministro delle Imprese e del Made in Italy, Valentino Valentini.

Al centro del confronto una riflessione a più voci sul tema **"La sostenibilità del welfare pubblico"**, con gli interventi di Valeria Vittimberga, Direttrice Generale INPS e Mario Cardoni, Direttore Generale Federmanager. E' stata poi la volta di una **tavola rotonda** alla quale hanno partecipato Mario Turco, componente della Commissione Finanze del Senato della Repubblica, Ylenia Lucaselli e Mauro D'Attis, componenti della Commissione Bilancio della Camera dei Deputati e Gherardo Zei, Vicepresidente di Federmanager. E' intervenuta inoltre con un contributo video Sandra Savino, Sottosegretaria al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il Forum ha celebrato inoltre l'alleanza tra generazioni, evidenziando il ruolo del Gruppo Giovani e del

Gruppo Donne - Minerva nel costruire fiducia e inclusione e valorizzando il patrimonio rappresentato dall'esperienza portata da manager e quadri senior.

LA VISIONE DI FEDERMANAGER NELLE PAROLE DEL PRESIDENTE

La Relazione con cui il Presidente **Valter Quercioli** ha aperto il Forum Nazionale del 2 luglio ha delineato la visione di Federmanager per sostenere lo sviluppo del Paese, a partire da un dialogo rinnovato e



Figura 1 Il Presidente di Federmanager Valter Quercioli durante il suo intervento al Forum 2026

costruttivo tra manager, istituzioni e sistema delle imprese.

In uno scenario internazionale segnato da profonde trasformazioni economiche, tecnologiche e geopolitiche, **la managerialità emerge come una leva strategica** per accrescere la **competitività** del sistema produttivo, favorire l'**evoluzione dimensionale** delle impre-

se, valorizzare il **capitale umano** e accompagnare i **cambiamenti del lavoro**.

Dal palco dell'Auditorium Antonianum di Roma, il Presidente ha inoltre presentato il “**Manifesto 2026 – Più Industria, Più Italia**”, il documento strategico che, in 10 punti, definisce le priorità della Federazione per rafforzare economia,

lavoro e welfare.

Inquadrando il QR code presente qui a fianco sarà possibile leggere il testo integrale della Relazione del Presidente e approfondire così la visione e le linee di azione con cui Federmanager intende contribuire alla costruzione di **un'Italia più coesa, moderna e competitiva**.

L'IMPEGNO DI FEDERMANAGER PER UN WELFARE SOSTENIBILE

Nel suo intervento al Forum Nazionale del 2 luglio, il Direttore Generale **Mario Cardoni** ha ribadito l'impegno di Federmanager a lavorare, di concerto con istituzioni, enti e rappresentanze competenti, per costruire un sistema di welfare sostenibile, fondato su una più forte sinergia tra pubblico e privato e capace di garantire equità e traspa-

renza.

In questa prospettiva, **previdenza complementare e sanità integrativa** sono chiamate a svolgere un ruolo sempre più strategico, affiancando e rafforzando il sistema pubblico.

Di fronte all'invecchiamento della popolazione, alla trasformazione del mercato del lavoro e a una pressione fiscale che grava in modo significativo solo su alcune cate-

Inquadra il QR code e leggi il testo integrale di Valter Quercioli



gorie, tra cui quella manageriale, Federmanager propone interventi concreti, come: separare contabilmente la spesa previdenziale da quella assistenziale, sostenere e incentivare previdenza complementare e sanità integrativa, ridurre il carico fiscale su lavoro dipendente e pensioni per tutti.

Attraverso il QR code presente qui sotto potrete accedere al **testo integrale dell'intervento del Direttore Generale** e approfondire le proposte di Federmanager per una piena ed effettiva sostenibilità dell'impianto di welfare.

Inquadra il QR code e leggi il testo integrale di Mario Cardoni



Figura 2 Il Direttore Generale di Federmanager Mario Cardoni al Forum 2026

1987 - 2026: 39 anni al servizio della Dirigenza Parmense e di Federmanager

Relazione di Silvio Grimaldeschi, Presidente uscente di Federmanager Parma, all'Assemblea



Care colleghe, cari colleghi, ospiti illustri, l'Assemblea odierna è la mia ultima da Presidente, la ventisettesima, e sancisce la mia uscita ufficiale dall'operatività di Federmanager Parma.

Sarete chiamati a rinnovare tutti gli Organi Sociali vale a dire Consiglio Direttivo, Collegio dei Revisori e Collegio dei Probiviri. Avrete un Consiglio rinnovato soprattutto nella componente maschile poiché i consiglieri anziani hanno deciso di lasciare sia per l'età sia per dare la possibilità di ringiovanire la composizione del Consiglio con colleghi che siano in grado di gestire meglio di noi anziani i continui e rapidi mutamenti del mondo del lavoro di oggi con i quali anche la nostra Associazione deve confrontarsi ogni giorno.

Anche il sottoscritto non si è ricandidato, perchè ritengo che 39 anni di partecipazione ininterrotta al Consiglio Direttivo di Federmanager Parma (sono stato eletto il 30 maggio 1987 e non ne sono più uscito), di cui 27 fatti rivestendo la carica di Presidente, dimostrino che la fiducia degli associati del nostro territorio non è mai venuta meno, come del resto quella degli otto Presidenti Nazionali che hanno guidato prima FNDAI e poi FEDERMANAGER, con i quali ho

collaborato in questi anni.

Dunque questa mia ultima relazione non è una relazione politica sull'attività svolta in quest'ultimo triennio, ma, alla fine del mio ultimo mandato presidenziale vi presento una relazione in cui ho cercato di sintetizzare i risultati ottenuti attraverso la narrazione di alcune delle attività ed eventi più interessanti organizzati dalla nostra associazione durante la mia Presidenza.

Lo scorso anno abbiamo celebrato gli 80 anni di Federmanager e

ne e un forte senso di appartenenza alla categoria e la convinzione che dedicare parte del mio tempo al miglioramento delle condizioni della dirigenza fosse doveroso.

Sul piano nazionale negli anni novanta due erano i temi che generavano grandi preoccupazioni nella categoria; i rinnovi contrattuali che, fino agli anni 2000, richiedevano continue proclamazioni dello stato di agitazione per fare pressione sulle controparti, e gli attacchi continui al nostro sistema previdenziale e all'INPDAI (Istituto



In foto da sinistra: Gherardo Zei, Vicepresidente Federmanager, Elisabetta Todeschini, Presidente FM Parma, Valter Quercioli, Presidente Federmanager, Silvio Grimaldeschi, ex presidente FM Parma, Mario Cardoni, DG Federmanager.

posso dire di aver vissuto i secondi quaranta anni di Federmanager all'interno di un'associazione di rappresentanza in continuo cambiamento ma sempre saldamente basata sui suoi valori fondanti quali appartenenza, responsabilità, merito, etica.

Mi hanno spinto una grande passio-

Nazionale Previdenza Dirigenti di Azienda), che ogni Ministro del Lavoro dell'epoca tentava di far confluire all'INPS. L'importanza di queste due tematiche fondamentali per la categoria spiega come fosse fortemente prevalente ancora l'anima sindacale nella Federazione.

Nel 1989 partecipai al Congresso

Nazionale di Milano dove emerse la necessità di un secondo pilastro previdenziale, il “Prevind”. L’anno successivo FNDAI propose a Confindustria e Confapi di costituire due fondi per la gestione della previdenza integrativa a capitalizzazione: nacquero Previndai e Previndapi. Nel 1990 FNDAI e il Sindacato Romano fondarono Assidai, il fondo di assistenza sanitaria integrativo al Fasi. Questo succedersi di eventi fondamentali per la crescita di FNDAI spinse il Consiglio a candidarmi nel Consiglio Nazionale CIDA, dove restai fino al 1994, e nel 1991 al Consiglio Nazionale FNDAI, dove rimasi per due mandati fino al 1998 e dal 2002 al 2008. Gianfranco Bigi ricoprì il ruolo dal 1999 al 2001.

Per la prima volta un iscritto di Parma entrava nell’organismo dove venivano prese le decisioni più importanti per la categoria e non ne siamo più usciti. Oggi siamo degnamente rappresentati da Rosamaria Petrosino al secondo mandato e, prima di lei, l’incarico è stato ricoperto egregiamente da Eliana Nicoletti.

I nostri associati ottantenni che erano iscritti in quegli anni ricorderanno a quante manifestazioni a Roma e Milano organizzate da Sergio Zeme, abbiamo partecipato contro i tentativi di riforma previdenziale portati avanti dai vari Ministri del Lavoro Scotti, De Michelis, Formica e Giugni, che prevedevano tutte l’esproprio dell’INPDAl e una riforma previdenziale decisamente punitiva per la nostra categoria. Si trattava di manifestazioni molto partecipate fatte comunque senza la proclamazione di un’ora di scio-

pero, che non è mai stato nel DNA della nostra categoria, alle quali Parma ha sempre partecipato con diverse decine di colleghi nostri iscritti.

Nel 2002, con la Presidenza Lazzeri, la questione INPDAl trovò il suo epilogo nella Finanziaria in cui venne sancito, in accordo con il Ministro del Lavoro Maroni, il passaggio dell’INPDAl all’INPS, dietro la cessione di tutto il patrimonio immobiliare dell’INPDAl all’INPS, con una valutazione pari al doppio del deficit dell’INPDAl e l’accordo che non ci sarebbero stati interventi peggiorativi sulle pensioni in essere.

Sul territorio il problema degli anni novanta non era il proselitismo, perché l’associazione aumentava ogni anno di qualche decina di unità senza particolari iniziative. Il problema era, come oggi del resto, far partecipare alla vita associativa il maggior numero possibile di iscritti, oltre ai Consiglieri, e far conoscere l’attività dell’associazione all’esterno.

Decidemmo così di costituire nel 1994 la “Commissione Cultura” il cui scopo fu quello di promuovere tutte le attività di carattere socio-culturale che permettessero di far conoscere l’immagine dell’associazione nel contesto cittadino e, nello stesso tempo di favorire l’aggregazione fra i nostri associati. Nacquero all’interno della Commissione culturale la “Commissione scuola”, la “Commissione tempo libero”, la “Commissione rapporti con le istituzioni” e la “Commissione rapporti con Unione Parmense degli industriali”.

Il rapporto col mondo della scuola ebbe da subito un’importanza prioritaria nella scaletta degli impegni della Commissione culturale. Fu stabilito un rapporto sistematico col Provveditorato, Presidi e Insegnanti delle scuole medie superiori che si è protratto per oltre 15 anni.

La Commissione “Tempo libero” fu un forte strumento di aggregazione fra associati. Per una decina di anni abbiamo visitato tutte le mostre più importanti che si svolgevano nel nord Italia e organizzato gite di alto livello in Italia (Veneto, Toscana, Sicilia) e soprattutto all’estero (Egitto, Siria e Giordania, Messico, Perù, India) che permisero di creare un gruppo di associati pronti a mettersi a disposizione dell’associazione per ogni sua iniziativa.

Risultati importanti furono ottenuti anche col mondo delle Istituzioni e della politica. Cominciammo ad incontrare i rappresentanti di tutti i partiti politici presenti a Parma che ci rimproverarono per l’assenza della nostra categoria dalla vita e dai problemi della città. Da quel momento abbiamo cominciato ad avere una frequentazione più assidua con le Istituzioni locali, soprattutto con Ubaldo Sindaco, con le quali organizzavamo quattro/cinque eventi all’anno.

Questo rapporto col Comune raggiunse il suo momento più alto per la nostra associazione quando il Sindaco Pizzarotti nel 2012 mi chiamò a far parte del Consiglio di Amministrazione del Teatro Regio in cui ebbi la possibilità di dare il mio contributo al risanamento economico e alla riorganizzazione del Teatro.

Con UPI Parma il rapporto fu molto formale durante la Direzione Orlandini, che ci vedeva come un sindacato poco diverso da quelli tradizionali. Tutto cambiò con la nomina del Dott. Azzali nel settembre 2000, col quale cominciò una proficua collaborazione tuttora in atto.

Il 17 maggio 1996 diventai Presidente e iniziò il mio lungo viaggio nel mondo FEDERMANAGER (allora ancora FNDAI) che termina qui oggi dopo 27 anni da Presidente e 3 da Vice Presidente.

Un mese dopo la mia elezione, la FNDAI, con la regia del Condirettore Generale Giorgio Ambrogioni, che fu il principale sponsor per la mia elezione a Presidente, organizzò un convegno sulla Piccola e Media Industria a Parma a cui parteciparono anche i Consiglieri Nazionali, dato che nella nostra città fu convocato uno dei primi Consigli Nazionali fuori Roma. Il Convegno ebbe un discreto successo soprattutto grazie alla presenza dei

Consiglieri Nazionali e segnò l'inizio di una collaborazione virtuosa con la FNDAI.

L'attività molto intensa delle nostre Commissioni non riusciva a svilupparsi in modo soddisfacente per l'inadeguatezza degli spazi a loro disposizione. Così il Consiglio decise di ampliare i propri locali prendendo in affitto il "Salone delle Feste" di Palazzo Pelati-Ferrari, direttamente collegato ai nostri uffici. Si trattava di una bellissima sala affrescata che poteva contare su 50/60 posti a sedere dove avremmo avuto la possibilità di fare anche corsi di formazione.

Per meglio essere presenti sul territorio sottoscrivemmo, ad inizio 1998, un accordo di collaborazione con lo storico circolo culturale "Il Borgo" con cui organizzammo subito alcuni convegni sulle problematiche di quel tempo della nostra città. Il Consiglio Direttivo decise poi di dare la disponibilità di questo spazio in uso gratuito ad Associazioni di Volontariato e a Cooperative Sociali per le loro iniziative,

compatibilmente con l'utilizzo delle nostre Commissioni.

Da questo momento incontrammo i rappresentanti politici di tutti i partiti, il Sindaco e il Presidente della Provincia. Organizzammo nel 1998 un incontro con i sette candidati alla carica di Sindaco che risposero alle domande dei dirigenti parmensi che riempirono la sala. Con l'ascesa di Elvio Ubaldi a Sindaco iniziò un periodo di intensa collaborazione col Comune e col Direttore Generale Dott. Frateschi, col quale organizzammo quattro incontri con i nuovi amministratori del Comune che per l'intero mese di ottobre catturò l'attenzione della cittadinanza e si chiuse con la presenza di Sindaco e Vice Sindaco. Nel maggio 1999 invitammo i due maggiori candidati alla carica di Presidente della Provincia a venire ad esporre i loro programmi ai nostri colleghi nel nostro Salone. Anche questa volta l'interesse suscitato fu enorme e la "Gazzetta di Parma" concesse l'onore della prima pagina all'evento.

... continua sull'edizione digitale e sul prossimo numero



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.



PROMO RISERVATA

STAMPANTE MULTIFUNZIONE SHARP A4 A COLORI

Desktop 4-in-1 compatta progettata per efficienza e sostenibilità.

IN OMAGGIO

3 ANNI DI SMALTIMENTO DEI SUOI TONER

Una soluzione completa che unisce prestazioni professionali e gestione responsabile dei consumabili, senza costi aggiuntivi per lo smaltimento dei toner della stampante in dotazione.

Contatta i nostri consulenti di zona per informazioni

 392.487 2620

 051.451110

PRESIDI ORGANIZZATIVI E CATENA DELL'APPALTO:

a Bologna un seminario operativo su infiltrazioni e sanzioni

Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna e l'Università di Bologna insieme per la legalità d'impresa



Si è svolto lo scorso 13 luglio, presso la nostra sede di Villanova di Castenaso, il seminario operativo **“Presidi organizzativi e catena dell'appalto: come proteggere l'impresa da rischi di infiltrazione e sanzioni”**, promosso nell'ambito dell'Accordo di Programma tra la Regione Emilia-Romagna e l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, sostenuto dalla legge regionale 18/2016, il cosiddetto Testo Unico della Legalità.

L'iniziativa è nata dalla collaborazione tra Federmanager e il Gruppo di analisi e ricerca del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Ateneo bolognese, condotto dalla Prof.ssa Stefania Pellegrini, e ha rappresentato un momento di confronto diretto tra il mondo accademico, quello delle professioni legali e quello manageriale su un tema di crescente attualità: la tutela delle imprese dai fenomeni di infiltrazione criminale e dalle relative conseguenze sanzionatorie.

Ad aprire i lavori, i saluti istituzionali dell'ing. **Massimo Melega**, Presidente di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna, che ha sottolineato l'impegno dell'associazione nel promuovere momenti di formazione e aggiornamento su temi che toccano da vici-

no la responsabilità e la funzione dei manager d'impresa. A moderare l'incontro è stata l'**Avv. Simona Bonini**, Chief Legal Counsel, che ha guidato con rigore e chiarezza l'alternarsi degli interventi, curando in particolare i collegamenti tematici tra i diversi contributi e la gestione del dibattito finale con il pubblico.

La cornice valoriale: l'etica d'impresa come presidio di legalità

I lavori sono stati aperti da **Stefania Pellegrini**, Prof. ordinaria di Sociologia del diritto presso il Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Bologna e Direttrice del Master universitario di II livello in “Gestione e riutilizzo di beni sequestrati e confiscati. Pio La Torre”. Nel suo intervento, *“L'etica imprenditoriale come presidio di legalità e tutela di valore delle imprese”*, la Professoressa Pellegrini ha

illustrato come **l'etica d'impresa** non rappresenti soltanto un dovere civico, ma un autentico **strumento di protezione e di creazione di valore**, offrendo la cornice culturale entro cui si sono inseriti i successivi interventi, di taglio più operativo.

Gli interventi tribunalizi e prefettizi: il contributo dell'Avv. Stefania Di Buccio

Particolare attenzione ha suscitato l'intervento dell'**Avv. Stefania Di Buccio**, Avvocata del Foro di Bologna, Coordinatrice alla didattica del Master Pio La Torre e Amministratrice giudiziaria, dal titolo *“Gli interventi tribunalizi e prefettizi nel tessuto imprenditoriale per colpa in organizzazione e agevolazione colposa”*. Con un taglio marcatamente operativo, l'Avv. Di Buccio ha ricostruito con chiarezza cosa accade, in concreto, quando il Tribunale o il Prefetto intervengono su un'impresa: dall'amministrazione e dal controllo giudiziario, fino alle misure interdittive ed alla prevenzione collaborativa, illustrando in particolare i profili della colpa in organizzazione e dell'agevolazione colposa, ossia le situazioni in cui l'impresa non è complice del fenomeno criminale, ma non si è dotata di presidi organizzativi sufficienti per schermarsi dalle contaminazioni di attori criminali. L'intervento ha offerto ai presenti una lettura concreta degli strumenti a



disposizione dell'autorità giudiziaria e prefettizia, mettendo in luce come la **prevenzione organizzativa** rappresenti oggi la prima, vera **linea di difesa del valore impresa da contaminazioni** che generano un rischio esogeno di intervento da parte dello Stato, con conseguenze in termini di costi e di continuità aziendale.

Gli adeguati assetti organizzativi tra compliance ed ESG

L'intervento del **Dott. Alessandro Servadei**, Dottore Commercialista di Bologna e Amministratore giudiziario, ha riguardato il tema de *"Gli adeguati assetti organizzativi come volano per il raggiungimento degli obiettivi ESG"*. La relazione ha evidenziato come gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati – oggi obbligo di legge per ogni imprenditore – non costituiscano soltanto un adempimento formale, ma un vero motore di sostenibilità aziendale, capace di coniugare compliance normativa e obiettivi ambientali, sociali e di governance.

La catena dell'appalto tra direttive europee e prassi: l'intervento dell'Avv. Astrid Merlini

Il contributo dell'**Avv. Astrid Merlini**, Avvocata del Foro di Bologna e Amministratrice giudiziaria, ha affrontato direttamente il cuore del titolo del seminario con la relazione *"La tutela di valore nella catena dell'appalto: fra direttive eurolunitarie ed applicazioni in concreto"*. L'Avvocata Merlini ha illustrato alla platea il quadro normativo europeo – con le direttive in materia di sostenibilità e di

dovere di diligenza lungo la catena di fornitura – fino alle applicazioni più concrete nella contrattualistica e nei rapporti con appaltatori e subappaltatori, individuando nella catena dell'appalto uno dei punti in cui l'impresa risulta più esposta ai rischi di infiltrazione e di responsabilità. L'intervento ha offerto spunti di particolare utilità pratica per i manager presenti in sala, chiamati quotidianamente a gestire rapporti con fornitori e appaltatori in contesti sempre più regolamentati.

La certificazione Asse.Co come strumento di verifica

A chiudere la sessione degli interventi è stata **Antonella Ricci**, Consulente del lavoro e Consigliere del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, con la relazione *"La certificazione Asse.Co come strumento di verifica della catena dell'appalto"*, nella quale ha illustrato come lo strumento dell'asseverazione della conformità dei rapporti di lavoro denominato **Asse.Co** possa costituire, per committenti e appaltatori, un **efficace strumento di selezione dei partner e di prevenzione delle irregolarità contributive, retributive e di sicurezza** lungo l'intera filiera. È stata posta l'attenzione anche sulla presenza di fondi regionali per il sostegno di queste iniziative di implementazione dei presidi di legalità per le imprese.

Un pubblico attento e partecipe

Il seminario ha registrato una partecipazione numerosa e particolarmente attiva. Al termine degli interventi si è aperto un ampio spazio di dibattito, nel corso del qua-

le i manager presenti hanno posto numerosi quesiti ai relatori, spesso ancorati a casi pratici tratti dalla propria esperienza professionale, a testimonianza di un interesse concreto e non meramente teorico verso i temi trattati. Il confronto, condotto con rigore dall'Avv. Bonini, ha permesso di approfondire ulteriormente i profili di maggiore interesse operativo emersi dagli interventi, in particolare quelli legati alla sicurezza, alla gestione della catena dell'appalto e ai presidi organizzativi da adottare nelle aziende anche di piccole dimensioni.

Il livello di partecipazione e la qualità delle domande poste hanno confermato l'utilità di momenti di confronto tra mondo accademico, professioni e impresa e aprono la strada a una collaborazione futura con il gruppo di ricerca coordinato dalla Prof.ssa Stefania Pellegrini, nella prospettiva di proseguire e approfondire, anche nei prossimi mesi, il percorso di formazione e sensibilizzazione avviato con questo seminario.

Il seminario ha così ribadito, nel suo complesso, come i **criteri ESG**, acronimo di Ambientale, Sociale e di Governance — i tre pilastri con cui si valuta la sostenibilità e la responsabilità di un'impresa, oltre ai tradizionali criteri economico-finanziari, la conformità normativa e la legalità d'impresa - non siano categorie astratte separate, ma **elementi organizzativi strettamente interconnessi**, la cui integrazione rappresenta oggi la condizione essenziale per la tenuta e la competitività delle imprese sane, che vogliono schermarsi da tutti i rischi di contaminazione.

Non eventi isolati, ma un percorso



Settembre porta con sé un rito noto: il rientro dalle ferie. Le valigie si svuotano, l'agenda torna a riempirsi e, in questo passaggio, si apre spesso uno spazio breve ma prezioso in cui la mente, dopo alcune settimane lontana dalla routine, può osservare la realtà con maggiore distanza. È il momento in cui diventa naturale interrogarsi non soltanto sulle attività da svolgere, ma anche sulla direzione intrapresa. Ed è proprio in questo spirito che vogliamo aprire il nostro numero di rientro: non con l'ennesimo annuncio di eventi, ma con uno sguardo d'insieme su un percorso che, tappa dopo tappa, ha assunto una forma sempre più chiara.

Come Gruppo Giovani di Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna, vogliamo usare questo momento di ripartenza per fare qualcosa che raramente ci concediamo durante l'anno: fermarci a guardare indietro, non per nostalgia, ma per rendere visibile un filo che lega scelte fatte in tempi diversi e che, messe in fila, raccontano una direzione precisa.

Basta ripercorrere la storia di **Manager tra Manager**, il percorso nato nel 2019, per accorgersene.

Le prime tappe lavoravano soprattutto sulle fondamenta personali del manager: auto-motivazione, gestione della rabbia, capacità di gestire la paura nei mesi più difficili della pandemia. Negli anni successivi, il baricentro si è spostato sulla dimensione relazionale — le domande potenti, la gestione del conflitto, la diversity & inclusion, il benessere personale e aziendale — fino ad arrivare, tra 2023 e 2024, a temi più identitari e complessi: la sindrome dell'impostore, la comunicazione non violenta, la convivenza tra cinque generazioni in azienda, la leadership maschile e femminile. Un'evoluzione che nel 2025 ha trovato una sintesi precisa nel weekend dedicato al "**Manager-Coach**", tra intelligenza emotiva, gestione dello stress e resilienza nella relazione con i pari grado. Letta con un po' di distanza, questa sequenza non è un elenco di argomenti scelti di anno in anno: è **un percorso che ha accompagnato il manager dal conoscere sé stesso**, a saper stare con gli altri, fino a saper guidare gli altri — la stessa direzione in cui si muovono, non a caso, i due appuntamenti che apriranno la nostra stagione autunnale.

Accanto a questo, su queste pagine abbiamo raccontato anche altri pezzi dello stesso cammino. Abbiamo parlato della crisi generazionale che attraversa il mondo associativo, un fenomeno che riguarda Federmanager come tante altre realtà del terzo settore, in un Paese dove la partecipazione volontaria dei più giovani è in calo da un decennio: questo ci ha spinto a

interrogarci su come restare un luogo davvero attrattivo per chi oggi ha trent'anni o poco più. Abbiamo raccontato la nascita del **Club dei Manager**, il format che abbiamo costruito attorno a un'idea semplice, quanto esigente: il **confronto tra pari**, quando è autentico, vale più di molte lezioni frontali. Un laboratorio vivo, non un corso, in cui i soci stessi mettono a disposizione della rete la propria esperienza come formatori, in un patto di reciprocità con la comunità che li ospita. Abbiamo condiviso l'esperienza di una mattinata di group coaching con **Chiara Zerbini** sul tema dell'incertezza, in cui — attraverso lo strumento dei Livelli Logici di Robert Dilts — ci siamo esercitati a leggere il nostro ruolo di manager non solo attraverso competenze e comportamenti, ma anche attraverso valori e identità.

Se si guardano questi episodi uno per uno, sembrano appuntamenti scollegati in un calendario associativo, ciascuno con la propria vita autonoma. Ma se li si guarda in sequenza, emerge qualcosa di diverso: un disegno che si è fatto via via più chiaro, quasi senza che ce ne accorgessimo del tutto mentre lo costruivamo insieme, incontro dopo incontro. Il filo che li unisce è la convinzione, oggi sempre più condivisa nel gruppo, che la competenza tecnica non basta più a definire un buon manager. Serve qualcos'altro: la **capacità di leggere le persone** — i propri collaboratori, i propri pari, se stessi per primi — **prima ancora di leggere i processi e i numeri**.

È in questa stessa direzione che si inseriscono i due appuntamenti che apriranno la nostra stagione autunnale. Il **26 settembre** torneremo a lavorare con **Chiara Zerbini**, questa volta sul tema delle **abilità del coaching nel people management**: come si fa, concretamente, a far emergere il meglio da un collaboratore invece di limitarsi a impartire istruzioni? È una domanda che diventa sempre più centrale in team eterogenei per età, esperienza e modalità di lavoro, dove il comando gerarchico puro mostra ogni giorno di più i propri limiti.

Il **10 ottobre**, con **Marianna Natale**, affronteremo invece il tema dell'**intelligenza emotiva sul lavoro: come guidare** — non semplicemente "gestire" — **le emozioni proprie e altrui**, riconoscendole come informazioni preziose per orientare le decisioni, e non come un rumore di fondo da silenziare per restare professionali.

Coaching e intelligenza emotiva

non sono due temi accostati per caso, né una semplice sequenza di occasioni formative. Sono **due facce della stessa competenza relazionale** che, appuntamento dopo appuntamento, il nostro percorso ha iniziato a costruire con metodo: prima ci siamo interrogati su chi siamo come manager, poi abbiamo iniziato a chiederci come possiamo aiutare gli altri — colleghi, collaboratori, pari — a essere manager migliori. È un passaggio che segna una maturazione precisa, del gruppo nel suo insieme prima ancora che dei singoli eventi in calendario.

C'è un motivo per cui scegliamo di raccontarlo proprio ora, nel numero che segna il rientro dalle ferie. Perché l'estate, con la sua sospensione fisiologica, è il momento più naturale per fare questo tipo di lettura d'insieme — quella che durante i mesi pieni di scadenze raramente ci si concede. E perché vogliamo che chi si affaccia per la prima volta a uno dei nostri appuntamenti, il 26

settembre o il 10 ottobre, sappia fin da subito che non sta partecipando a un evento isolato, ma entrando in un percorso che il Gruppo Giovani costruisce con continuità dal 2019 a oggi, un tassello alla volta. Non stiamo semplicemente organizzando un calendario di iniziative. Stiamo, più ambiziosamente, provando a costruire — insieme a chi sceglie di partecipare — una vera e propria **palestra di leadership relazionale**: uno spazio in cui i manager under 44 della nostra rete possano allenarsi, incontro dopo incontro, a essere non solo più preparati tecnicamente, ma più capaci di leggere le persone che li circondano.

Vi aspettiamo il 26 settembre e il 10 ottobre. Ma soprattutto, vi invitiamo a guardare questi due incontri non come eventi a sé stanti, bensì come i prossimi passi di un cammino che continua a crescere insieme a chi lo abita.

**CAFINDUSTRIA
EMILIA-ROMAGNA S.P.A.**

Sede operativa:
Via Castiglione 124
40136 Bologna

Tel **051.33.09.09**
Fax 051.26.56.90

info@cafindustria.it
www.cafindustria.com

**CONTATTACI
PER MAGGIORI
INFORMAZIONI**



TRA I NOSTRI SERVIZI:

- **Modello REDDITI PF, anche con quadri RM - RT - RW**
- **Modello F24 per versamento IMU, IVIE, IVAFE e imposta sostitutiva**
- **Dichiarazioni di successione**
- **Applicazione "cedolare secca"**
- **Invii telematici**
- **Consulenze specialistiche per espatriati ed impatriati**
- **Servizio colf & badanti**
- **ISEE**
- **Servizio di assistenza personalizzato per tutto l'anno**

IL CONTRIBUENTE È GARANTITO NEI SUOI DIRITTI DI RISERVATEZZA

Cultura d'impresa e competitività: le sfide della nuova managerialità

Per approfondire il ruolo della managerialità nelle trasformazioni che stanno attraversando le imprese e il mondo del lavoro, abbiamo chiesto una riflessione a Francesca Mazzolari, nuova Direttrice Generale di 4.Manager. Economista, con una consolidata esperienza sui temi del lavoro, delle competenze, delle politiche pubbliche e della competitività, Francesca Mazzolari si è laureata all'Università Bocconi e ha conseguito il Ph.D. in Economics presso la University of California, San Diego. Ha svolto attività di ricerca e insegnamento negli Stati Uniti ed è stata economista del Centro Studi Confindustria.



Le trasformazioni del sistema produttivo stanno ridefinendo il ruolo della managerialità e il modo stesso di fare impresa. In un contesto segnato da

transizione demografica, digitale e ambientale, la competitività non dipende più soltanto dalla capacità di investire e innovare. Dipende, sempre più, dalla capacità di leggere il cambiamento e tradurlo in scelte organizzative coerenti.

Questa evoluzione amplia il perimetro della cultura d'impresa. Per lungo tempo essa è stata ricondotta all'identità aziendale, alla visione dell'imprenditore, ai valori e agli stili di leadership: dimensioni essenziali, ma non più sufficienti. Oggi cultura d'impresa significa anche farsi carico di questioni più ampie: qualità del lavoro, competenze, equilibrio generazionale, inclusione, sostenibilità, responsabilità verso i territori e uso consapevole delle tecnologie.

È questa la prospettiva che orienta l'azione di 4.Manager, l'Associazione costituita da Confindustria e Federmanager. Con il rinnovo del CCNL dei dirigenti dell'industria del novembre 2024, le Parti sociali hanno affidato all'Associazione il compito di promuovere la cultura d'impresa e manageriale, con attenzione a temi strategici: gestione etica

dell'intelligenza artificiale, parità di genere ed equità retributiva, modelli organizzativi inclusivi e sostenibili.

Le grandi transizioni non incidono su una sola funzione aziendale, ma attraversano l'intera organizzazione. La digitalizzazione dei processi produttivi, ad esempio, modifica il concetto di sicurezza d'impresa. Le tecnologie possono prevenire incidenti e migliorare il presidio dei rischi, ma introducono vulnerabilità per dati, continuità operativa e sistemi di controllo. La sicurezza informatica diventa così complementare alla sicurezza sul lavoro e componente strutturale della resilienza aziendale. Ne deriva l'esigenza di superare

È sempre più trasmissione di consapevolezza, costruzione di senso di appartenenza e capacità di rendere le persone parte attiva delle trasformazioni. Sono le persone, con competenze e motivazioni, a rendere effettive le strategie e a determinare la qualità dell'adattamento organizzativo.

Formazione continua, attrazione dei talenti, inclusione e parità di genere non sono ambiti separati dalle politiche di competitività. Ne sono parte integrante. In un mercato del lavoro segnato da invecchiamento, scarsità di professionalità e rapida obsolescenza delle competenze, la qualità dell'organizzazione diventa essa stessa un fattore produttivo.



assetto verticalizzati, nei quali HSE, IT, HR, operations, innovazione e cybersecurity operano secondo logiche separate.

La nuova cultura d'impresa richiede maggiore integrazione organizzativa: connessione tra competenze, condivisione delle informazioni, allineamento di obiettivi e responsabilità, processi decisionali trasversali.

Anche il concetto di governance si modifica. Non è più soltanto governo dell'impresa, definizione di regole o presidio dei processi.

Su questi temi 4.Manager intende rafforzare il proprio ruolo di osservatorio e confronto tra imprese, manager e istituzioni, mettendo a disposizione dati e analisi utili a interpretare i cambiamenti in corso. La managerialità è un fattore decisivo di competitività e la cultura d'impresa il terreno su cui si costruiscono, in modo integrato, innovazione, competenze, sostenibilità e crescita.

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.



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

4.Manager nasce su iniziativa
di Confindustria e Federmanager



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER

Make Or Buy – Il trade off tra hiring & coaching è ancora attuale?



La forte **sinergia tra Federmanager e le aziende** contribuisce a creare uno spazio di **laboratorio manageriale**: un luogo in cui fermarsi a riflettere e sviluppare una narrazione costruttiva attorno ai temi chiave della trasformazione organizzativa.

Con questo intento, abbiamo coinvolto **Carlo Bondioli**, Head of Human Resources in System Logistics e partecipante al **General Management Program** – il **percorso di alta formazione manageriale** promosso da **Federmanager, Confindustria e Bologna Business School** – per esplorare il passaggio evolutivo dalla logica binaria del Make or Buy a quella più ampia del Total Cost of Ownership applicato alla funzione HR. Questo confronto si inserisce all'interno di un dibattito più ampio.

La **letteratura HR**, infatti, si è evoluta attraverso diversi tone of voice: quello della **consulenza**, che attingendo a campioni ampi e rappresentativi elabora report e modelli interpretativi; quello di **LinkedIn**, che restituisce una sintesi dinamica a partire dai dati degli annunci di lavoro; e quello del **mondo associativo**, che agisce come una vera e propria trade union tra le parti, facilitando il dialogo tra

imprese, manager e territori. Queste prospettive, lette in modo integrato, restituiscono uno scenario in profonda trasformazione, in cui la funzione HR evolve con diversi gradi di maturità, influenzata sia dallo stampo direzionale dell'azienda sia dalla filiera in cui opera.

In questo contesto, **Carlo Bondioli** ci offre una fotografia articolata: non solo di come la sua funzione stia affrontando le molteplici sfide del mercato e dell'organizzazione interna, ma anche di un quadro più ampio che distingue tre configurazioni ricorrenti, ciascuna con leve e vincoli differenti.

Da un lato, le **aziende strutturate**, che dispongono di risorse e di una solida cultura di processo, sono nelle condizioni di investire con continuità su people development e strumenti evoluti di gestione dei talenti. Dall'altro, le **PMI innovative e le startup**, inserite in contesti altamente dinamici e disruptivi, che pur con risorse più limitate riescono a costruire percorsi mirati – come i talent program – per sostenere la crescita. Infine, le **PMI tradizionali**, che trovano il loro spazio di efficacia nella gestione anticipata dei passaggi generazionali, lavorando sulla continuità e sulla trasmissione del know-how.

In tutte queste configurazioni, emerge un **elemento comune**: quando le condizioni organizzative lo consentono, l'**investimento sullo sviluppo interno rappresenta**

la **scelta più sostenibile ed efficace nel tempo**, sia in termini di consolidamento delle competenze sia di equilibrio del sistema aziendale. La **mappatura delle competenze** accompagnata da **strumenti di performance appraisal** aiutano l'organizzazione a leggere in maniera più oggettiva il proprio potenziale interno e, soprattutto, a ridurre l'elemento di improvvisazione nelle decisioni critiche. Questa infrastruttura – fatta di dati, processi e momenti strutturati di confronto – diventa il presupposto per superare definitivamente il falso dilemma tra Make or Buy. Non si tratta più di scegliere, ma di orchestrare.

In questa prospettiva, emerge con chiarezza come le due leve convivano sempre nella pratica quotidiana, anche quando la pressione del breve periodo spinge verso decisioni apparentemente dicotomiche. Le situazioni di urgenza, spesso legate a dimissioni non pianificate o a bisogni di business contingenti, fanno emergere tutta la fragilità di un sistema non preparato ex ante. Dove manca una lettura anticipata del potenziale interno, l'hiring diventa emergenziale, più esposto al rischio e meno efficace nel medio termine.

Al contrario, organizzazioni che hanno investito in anticipo nella comprensione delle proprie dinamiche interne riescono a gestire anche l'urgenza come parte di un disegno più ampio. La mappatura delle competenze, il monitoraggio

delle figure chiave e la costruzione di pipeline interne consentono di attenuare il senso di discontinuità che ogni vacancy inevitabilmente genera.

È proprio qui che il concetto di **Total Cost of Ownership** applicato alle persone trova la sua maggiore rilevanza. Non parliamo solo di costi diretti – tempo, strumenti, risorse – ma di un ecosistema di impatti che si distribuiscono nel tempo: perdita o consolidamento di know-how, equilibrio organizzativo, capacità di execution, engagement delle persone. Come sottolinea Carlo Bondioli, la funzione HR si muove in un perimetro complesso, dove la misurazione puntuale dei costi rischia di essere meno efficace della progettazione intelligente dei processi. La distinzione tra “must have” e “best to have” diventa quindi strategica: da un lato i processi core, come il payroll o la gestione amministrativa, dall’altro i processi organizzativi e di sviluppo, che possono essere pianificati e distribuiti nel tempo per evitare sovraccarichi e inefficienze. Questo approccio introduce un cambio di paradigma: dall’ottimizzazione del singolo intervento alla sostenibilità del sistema nel suo complesso. Anche il presupposto alla base del Make or Buy – che il talento sia disponibile o costruibile – viene profondamente ridimensionato. Il mercato del lavoro attuale, caratterizzato da un forte labour shortage e da una crescente specializzazione dei ruoli, rende sempre meno

realistico ipotizzare l’esistenza di competenze perfettamente allineate e immediatamente disponibili. Il **talento**, inteso come combinazione di **alte performance e alto potenziale**, rappresenta una quota estremamente ridotta – una vera e propria “coda della gaussiana”. La sfida non è tanto trovarlo, quanto saperlo riconoscere, sviluppare e trattenere.

Parallelamente, anche l’idea che il talento sia completamente costruibile internamente deve essere riletta. Le organizzazioni possono creare le condizioni per lo sviluppo, ma la **performance è sempre il risultato di una triangolazione complessa tra individuo, contesto e supporto organizzativo**. In questo senso, hiring e coaching diventano due momenti dello stesso processo: l’uno non è alternativo all’altro, ma ne rappresenta la continuazione naturale. Le **job description**, in questo scenario, devono evolvere. Da strumenti di descrizione analitica e spesso eccessivamente tecnica, devono trasformarsi in strumenti di comunicazione strategica: capaci di chiarire le priorità, esprimere il purpose e attrarre persone non solo per competenza, ma per allineamento valoriale e potenziale evolutivo.

Infine, cadono anche le due grandi illusioni dell’hiring: la rapidità e il plug & play. La difficoltà crescente nel reperire profili adeguati, amplificata da dinamiche macroeconomiche, tecnologiche e demografiche, sposta il

vero collo di bottiglia sempre più a monte: nella definizione dei criteri di ricerca e nella capacità delle organizzazioni di allargare lo sguardo rispetto al candidato “ideale”. Ma anche quando il processo di selezione si conclude con successo, l’inserimento resta una fase critica. L’**onboarding**, troppo spesso ridotto a un momento formale, richiede invece una progettazione strutturata e condivisa con la linea. Modelli a 30, 60 e 90 giorni, momenti di verifica e responsabilizzazione diffusa diventano elementi chiave per trasformare l’inserimento in un reale percorso di attivazione delle performance. Ed è proprio nel rapporto tra HR e linea che si gioca una delle partite più importanti. La **funzione HR**, per diventare realmente strategica, non può limitarsi a disegnare processi: deve **costruire alleanze interne**, lavorare sulla **cultura organizzativa** e creare un **senso condiviso di responsabilità** nello **sviluppo delle persone**.

In conclusione, il **superamento del Make or Buy non è solo un’evoluzione teorica, ma una necessità operativa**. Le organizzazioni sono chiamate a costruire sistemi dinamici, capaci di integrare hiring e coaching in un’unica architettura coerente, sostenibile e orientata al lungo termine. È in questo spazio – tra visione strategica, maturità organizzativa e capacità di execution – che la funzione HR può davvero affermarsi come uno dei principali driver di competitività delle imprese.

WOMEN ON BOARD APRE IL CAPITOLE 2027 IN EUROPA

Nato nel 2022 dalla collaborazione tra realtà diverse unite dall'obiettivo di promuovere una governance più sostenibile e inclusiva, Women On Board è diventato in pochi anni un progetto nazionale. Il 10 e 11 novembre, a Bruxelles, si apre una nuova fase.



Ci sono progetti che nascono per rispondere a un bisogno e progetti che, crescendo, finiscono per modificare il modo stesso in cui quel bisogno viene affrontato. Women On Board appartiene sempre più alla seconda categoria.

La sua storia comincia in Emilia-Romagna nel 2022. La prima edizione, promossa da AIDP Emilia-Romagna, Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna, Hub del Territorio Emilia-Romagna e Manageritalia Emilia-Romagna, in collaborazione con la Città Metropolitana di Bologna, coinvolse oltre 230 manager e professionisti provenienti da settori ed esperienze differenti.

L'obiettivo era chiaro: creare un percorso capace di rafforzare le competenze necessarie per accedere ai Consigli di amministrazione e agli organi di governance, contribuendo al tempo stesso a ridurre un divario di genere che, soprattutto nei luoghi nei quali si assumono le decisioni, continua a essere rilevante.

Da quella prima esperienza, il progetto ha iniziato rapidamente a crescere. Nel 2023 **Women On Board** ha

assunto una dimensione nazionale e nel 2025 il percorso ha raggiunto 1.456 iscritte e iscritti provenienti da tutte le Regioni italiane, con 15 appuntamenti formativi dedicati a governance societaria, bilancio e controllo, gestione del rischio, adeguati assetti organizzativi, crisi d'impresa, sostenibilità, parità di genere, mercati finanziari e intelligenza artificiale applicata ai processi decisionali.

È un'evoluzione importante perché racconta anche un cambiamento nell'idea stessa di Women On Board.

La questione, infatti, non è semplicemente portare più donne nei Consigli di amministrazione. È mettere a disposizione delle organizzazioni persone preparate ad assumere responsabilità di governance in contesti nei quali le decisioni diventano sempre più complesse.

Essere componenti di un board significa oggi comprendere bilanci e strategie, valutare rischi, conoscere responsabilità e sistemi di controllo, confrontarsi con sostenibilità, innovazione, intelligenza artificiale e trasformazioni normative. Significa soprattutto saper leggere l'organizzazione nel suo insieme e contribuire alla qualità delle sue decisioni.

È su questo terreno che Women On Board ha progressivamente costruito la propria identità: formazione, competenze e accesso alla gover-

nance.

Dalla formazione alle opportunità

Uno degli elementi più significativi del progetto è la **Short List Women On Board**.

Al termine del percorso 2025, 779 partecipanti che hanno soddisfatto i requisiti di frequenza e superato le verifiche previste sono state inserite nella Short List consultabile dalle imprese e dalle organizzazioni alla ricerca di competenze per i propri organi di governance.

Otto Regioni – Abruzzo, Basilicata, Emilia-Romagna, Liguria, Lombardia, Marche, Toscana e Veneto – hanno già pubblicato o valorizzato le rispettive Short List regionali.

Il passaggio è sostanziale.

La formazione acquista valore quando riesce a creare un collegamento con il sistema economico e produttivo. La Short List prova a costruire proprio questo ponte: rendere visibili competenze già presenti nel Paese e facilitarne l'incontro con imprese, enti e organizzazioni che devono comporre o rinnovare i propri organi di amministrazione e controllo.

Per il mondo manageriale è probabilmente uno degli aspetti più interessanti dell'esperienza WOB. Non una logica di semplice rappre-

sentanza, quindi, ma una maggiore capacità di far emergere e rendere disponibili competenze qualificate.

Misurare ciò che accade

La crescita numerica, da sola, non sarebbe però sufficiente a dimostrare l'efficacia di un progetto. Per questo Women On Board ha scelto di accompagnare il proprio sviluppo con una **valutazione di impatto**.

I risultati relativi all'edizione 2025 restituiscono alcuni segnali significativi: il 97% delle persone intervistate valuta positivamente l'esperienza, oltre il 92% ritiene di avere rafforzato conoscenze e competenze e circa l'88% dichiara di sentirsi maggiormente preparato ad affrontare nuove responsabilità professionali. Il 95% consiglierebbe il percorso.

Dati che non rappresentano un punto di arrivo, ma uno strumento per comprendere cosa funziona, cosa deve essere migliorato e quale valore il progetto riesce effettivamente a produrre per le persone e per le organizzazioni.

È forse proprio questa la fase più interessante della storia di Women On Board: passare dalla dimensione dell'iniziativa a quella di un processo che apprende, misura i propri risultati e si evolve.

Le iscrizioni al percorso

Il 2027 riparte da **Bruxelles**. Il prossimo capitolo si aprirà il **10 e 11 novembre 2026**, quando sarà presentato **Women On Board 2027**, ma le iscrizioni al percorso

partiranno nella prima settimana di ottobre.

La scelta non è soltanto simbolica.

L'Europa sta intervenendo sempre più direttamente sui temi della governance, dell'equilibrio di genere negli organi societari, della trasparenza retributiva e delle responsabilità delle organizzazioni. Portare Women On Board a Bruxelles significa quindi collocare un'esperienza nata sui territori italiani all'interno di un confronto più ampio sulle trasformazioni che riguardano imprese, management e istituzioni.

Ed è significativo ricordare che Bruxelles non rappresenta per Women On Board una destinazione completamente nuova: già nel marzo 2025 una tappa del percorso era stata realizzata presso il Parlamento europeo, dedicando un approfondimento specifico alla normativa europea e alla tutela del genere meno rappresentato.

Con Women On Board 2027 si apre ora una fase ulteriore.

Il percorso continuerà a lavorare sulle competenze per la governance, ma dentro uno scenario che cambia rapidamente: intelligenza artificiale, nuovi modelli organizzativi, sostenibilità, gestione dei rischi, trasparenza e trasformazione del lavoro stanno modificando anche il ruolo e le responsabilità dei Consigli di amministrazione.

La qualità della governance sarà sempre più legata alla capacità di comporre board nei quali convivano esperienze, competenze e punti

di vista differenti.

Un progetto che nasce dai territori

Women On Board è nato nel 2022 dall'incontro tra organizzazioni diverse e dalla capacità di costruire una collaborazione attorno a un obiettivo comune, quando ancora non era possibile immaginare quale dimensione il progetto avrebbe assunto.

Vederlo crescere dall'Emilia-Romagna all'intero Paese e arrivare oggi nuovamente a Bruxelles racconta qualcosa che va oltre la storia di Women On Board. Dimostra come esperienze nate nei territori, quando riescono a mettere insieme competenze, associazioni, professioni e istituzioni attorno a obiettivi concreti, possano crescere, contaminare altri contesti e generare valore ben oltre il luogo nel quale sono nate.

Dai territori italiani all'Europa, quindi, non è soltanto un percorso geografico.

È la storia di un'idea che, passo dopo passo, è diventata formazione, rete, comunità professionale e uno strumento a disposizione delle organizzazioni.

Women On Board 2027 riparte da qui, con una convinzione ancora più forte: la qualità della governance dipende anche dalla capacità di riconoscere, preparare e portare nei luoghi in cui si decide le competenze di cui le organizzazioni hanno bisogno.

Formazione Scuola-Lavoro: la Commissione FSL guarda al 2026-2027

Dopo i risultati positivi dell'ultimo anno scolastico, prosegue l'impegno di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna nelle scuole superiori del territorio. Il catalogo si aggiorna con nuovi contenuti legati all'evoluzione digitale e all'intelligenza artificiale, mentre prende forma un percorso biennale dedicato all'imprenditorialità.



Con l'avvio dell'anno scolastico 2026-2027 ripartono le attività della Commissione FSL "Un ponte verso il futuro" di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna. Una denominazione nuova, che recepisce il passaggio dai PCTO – Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento – alla Formazione Scuola-Lavoro, ma che lascia immutato l'obiettivo che da anni guida il progetto: creare un collegamento concreto tra scuola e mondo del lavoro, mettendo a disposizione degli studenti competenze, esperienze e testimonianze maturate dai manager nel corso della loro vita professionale.

Il valore dell'iniziativa continua infatti a poggiare soprattutto sulla disponibilità degli associati Federmanager che, su base volontaria, entrano nelle classi e dialogano con i ragazzi. Non si tratta soltanto di trasferire nozioni, ma di offrire strumenti per comprendere meglio le organizzazioni, le professioni, i cambiamenti che interessano il lavoro e le competenze che saranno sempre più richieste.

Un catalogo che evolve insieme al mondo del lavoro

Anche per il 2026-2027 l'offerta formativa mantiene come riferimento le tre aree principali: Soft Skills, Sostenibilità ed Economia

Circolare e Imprenditorialità. A queste si affiancano moduli dedicati, tra gli altri, al mercato del lavoro, ai contenuti digitali, all'incontro con il manager, all'orientamento universitario, alla parità di genere – con il modulo curato da Federmanager Minerva Bologna – Ferrara – Ravenna "A scuola di parità" –, alla logistica e alla gestione della produzione, con la possibilità di adattare contenuti e durata alle esigenze dei diversi istituti. L'aggiornamento del catalogo tiene conto anche della rapidissima evoluzione tecnologica. Alcuni moduli saranno progressivamente arricchiti con contenuti dedicati a intelligenza artificiale e digitale consapevole: elementi di AI literacy e uso

go responsabile dell'AI per creare testi, immagini e sviluppare idee progettuali. L'obiettivo non è insegnare semplicemente a usare nuovi strumenti, ma aiutare gli studenti a comprenderli e a utilizzarli con consapevolezza e spirito critico.

I risultati del 2025-2026

I numeri dell'anno scolastico appena concluso confermano la dimensione raggiunta dal progetto. Oltre 4.400 studenti delle classi terze, quarte e quinte di 17 istituti superiori hanno partecipato a 157 sessioni formative, rese possibili dall'impegno di 50 manager volontari e da alcuni esponenti di Jebo, la Junior Enterprise dell'Università

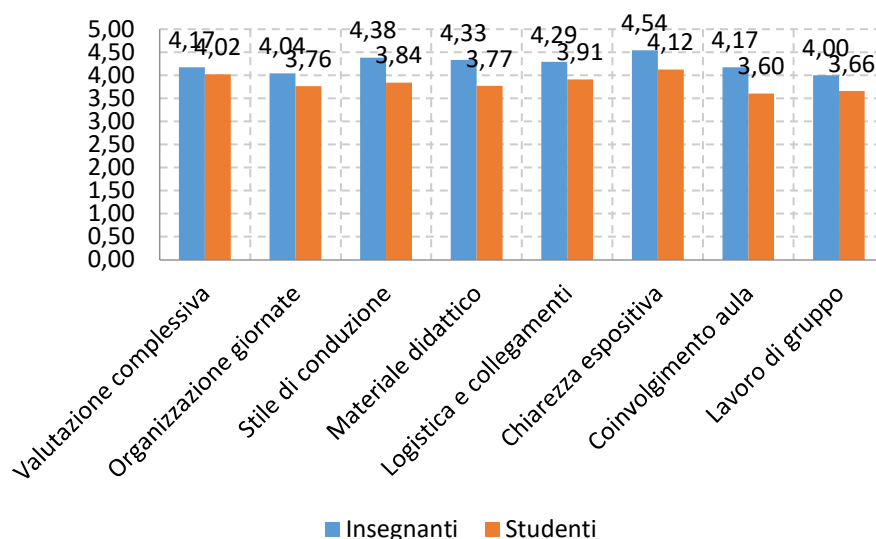


Figura 1. Le valutazioni ricevute da insegnanti e studenti attraverso il questionario di valutazione.
Nota: il campione è costituito da 715 risposte totali. Il punteggio massimo è 5

efficace dei prompt, comprensione di algoritmi e dati, attenzione a bias e fake news, cybersecurity e identità digitale, fino all'impie-

di Bologna. Tra i temi più richiesti si sono confermati le Soft Skills, il Mercato del Lavoro e l'Imprenditorialità, insieme a Sostenibilità ed

Economia Circolare, A scuola di parità e ai contenuti legati al web.

Particolarmente significativo anche il riscontro raccolto attraverso il questionario finale di valutazione, uno strumento che sarà importante potenziare. Le risposte complessive sono state 715, di cui 691 da studenti e 24 da insegnanti. Il 93,9% delle valutazioni complessive si colloca nell'area positiva e il 76,8% tra "Ottimo" ed "Eccellente". La media complessiva delle valutazioni è pari a 4,02 su 5 per gli studenti e 4,17 per gli insegnanti. Tra gli aspetti maggiormente apprezzati emerge la chiarezza espositiva, che ottiene una media di 4,12 tra gli

studenti e 4,54 tra i docenti, subito seguita dallo stile di conduzione – 4,38 per gli insegnanti e 3,84 per gli studenti – e dalla qualità del materiale didattico, con una media di 4,33 tra gli insegnanti e di 3,77 tra gli studenti.

Le indicazioni raccolte sono preziose anche per costruire il futuro dell'iniziativa. I ragazzi chiedono infatti più occasioni di interazione, esercitazioni, lavori di gruppo, quiz, dialogo con la classe ed esempi pratici. Un orientamento che la Commissione intende valorizzare, rendendo i percorsi sempre più partecipativi ed esperienziali.

Un ponte che continua a cambiare

Il lavoro della Commissione FSL prosegue quindi nel segno della continuità, ma anche dell'aggiornamento. La scuola e il mondo del lavoro stanno cambiando velocemente e la formazione deve essere in grado di accompagnare questa trasformazione. Il contributo dei manager può diventare ancora più importante proprio in questa fase: mettere l'esperienza al servizio delle nuove generazioni significa aiutarle a leggere il cambiamento, a fare scelte più consapevoli e ad affrontare con maggiore preparazione il proprio futuro professionale.

PROGETTO FORMAZIONE SCUOLA-LAVORO

Imprenditori si diventa (non si nasce)

Tra le novità su cui la Commissione FSL sta lavorando per il 2026-2027 c'è la messa a punto di "Imprenditori si diventa (non si nasce)", un percorso strutturato per avvicinare gli studenti all'imprenditorialità attraverso un approccio concreto e progressivo.

Il progetto è pensato su due annualità, con un massimo di 18 ore per anno, e combina lezioni interattive, laboratori, lavoro di gruppo e testimonianze di manager e imprenditori. Nel primo anno il percorso punta a costruire le basi e il mindset imprenditoriale, lavorando su creatività, problem solving, capacità di collaborare, individuazione dei bisogni e sviluppo di un'idea. Nel secondo anno gli studenti saranno accompagnati nella trasformazione dell'idea in un progetto più strutturato, affrontando in forma semplificata business model, economia d'impresa, marketing, prototipazione e presentazione.

Il programma, ancora in fase di messa a punto, sarà sperimentato inizialmente in un numero limitato di istituti pilota, concordando con dirigenti scolastici e docenti il taglio più adatto alle caratteristiche degli studenti.

Il traguardo finale sarà lo sviluppo di una business idea da presentare attraverso un pitch. Non un corso per "creare imprenditori" in senso stretto, quindi, ma un laboratorio per allenare iniziativa, responsabilità, capacità di scelta, visione e spirito progettuale: competenze utili tanto a chi un giorno vorrà fare impresa quanto a chi entrerà in un'organizzazione come professionista o manager.

Volontari cercasi!

Sono diverse decine i manager volontari di Bologna, Ferrara e Ravenna che dedicano tempo a dialogare con i ragazzi delle nuove generazioni per trasmettere conoscenze e parlare della loro esperienza manageriale. Con il nostro know-how possiamo aiutarli ad essere più pronti per entrare nel mondo del lavoro. Le iscrizioni sono sempre aperte. Coloro che fossero interessati possono scrivere a: maddalena.manfrini@federmanagerbo.it oppure a paolo.bassi50@yahoo.it.

GEMINI NOTEBOOK: uno strumento utile per orientarsi tra troppe informazioni



Ogni giorno riceviamo e accumuliamo una quantità crescente di informazioni: report, contratti, verbali, presentazioni, articoli, dispense, bollette e manuali di istruzioni. I documenti non mancano; ciò che spesso manca è il tempo necessario per leggerli, confrontarli e individuare ciò che davvero ci serve.

Gli strumenti di intelligenza artificiale possono aiutarci, ma quelli di uso generale presentano un limite: le loro risposte possono basarsi su informazioni provenienti dal web o su conoscenze non direttamente collegate ai nostri documenti.

In alcuni casi possono anche produrre risposte inesatte o prive di un fondamento verificabile, fenomeno comunemente definito “allucinazione”.

Per affrontare questo problema, Google ha sviluppato NotebookLM, recentemente rinominato **Gemini Notebook**: uno strumento pensato per lavorare soprattutto sui materiali scelti e caricati dall'utente.

Un assistente che parte dalle nostre fonti

Il principio di funzionamento è semplice. Si crea un quaderno digitale dedicato a un argomento, a un progetto o a una necessità specifica e vi si inseriscono le fonti che si desidera consultare. Possono essere caricati, tra gli altri, documenti

PDF e Word, presentazioni, fogli di calcolo, file audio, immagini e testi. È possibile aggiungere anche collegamenti a pagine web e video pubblici, dei quali il sistema utilizza i contenuti testuali o la trascrizione.

A quel punto si possono porre domande in linguaggio naturale, come se ci si rivolgesse a un collaboratore che ha già letto tutto il materiale.

Per esempio:

- Quali sono i punti principali di questi documenti?
- Ci sono differenze tra le due versioni del contratto?
- Quali decisioni sono state prese durante le riunioni?
- Dove viene trattato un determinato argomento?
- Puoi preparare una sintesi delle informazioni più importanti?

Le risposte sono accompagnate da riferimenti alle fonti. Selezionando una citazione, è possibile risalire al passaggio del documento dal quale è stata ricavata l'informazione. Questa caratteristica non elimina la necessità di controllare il risultato, ma rende la verifica più semplice e immediata.

Come si utilizza

L'utilizzo può essere riassunto in tre passaggi.

Il primo consiste nel creare un notebook, cioè uno spazio dedicato a un tema.

Può riguardare un progetto di lavoro, una materia di studio, una ricerca personale, una trattativa, un viaggio o anche la documentazione

relativa a un elettrodomestico.

Il secondo passaggio è il caricamento delle fonti.

Più i materiali sono pertinenti e ben selezionati, più le risposte possono risultare utili. Non è quindi necessario inserire tutto ciò che si possiede: è preferibile scegliere i documenti realmente collegati alla domanda che si vuole affrontare.

Il terzo passaggio è il dialogo con il sistema.

Si possono chiedere riassunti, confronti, spiegazioni, elenchi di attività, cronologie o chiarimenti su singoli punti. Se una risposta è troppo generica, è possibile formulare una domanda più precisa o indicare quali fonti prendere in considerazione.

Dal lavoro alla vita quotidiana

Uno degli aspetti più interessanti di Gemini Notebook è **la varietà degli impieghi possibili**.

Nel lavoro può essere utilizzato per preparare una riunione raccogliendo verbali precedenti, presentazioni, corrispondenza e documenti di progetto. Il sistema può riassumere le decisioni già prese, evidenziare le questioni ancora aperte e aiutare a predisporre una lista degli argomenti da affrontare. Prima di una trattativa, si possono caricare comunicati, interviste, contratti e informazioni sulla controparte. È quindi possibile chiedere una sintesi delle priorità emerse o un confronto tra posizioni differenti. Può inoltre essere utile per esaminare documenti complessi, individuare date discordanti, confrontare versioni successive o verificare se una

determinata informazione sia presente nelle fonti disponibili.

Non sostituisce il controllo di un professionista, soprattutto in ambito legale, medico o finanziario, ma può facilitare la prima lettura del materiale.

Nello studio, dispense, appunti, articoli e capitoli di libri possono essere raccolti in un unico spazio. Lo strumento può spiegare un concetto, creare domande di ripasso, preparare una guida allo studio o mettere in relazione argomenti presenti in fonti diverse. L'utilità non si limita però al lavoro e alla formazione.

Un esempio molto concreto riguarda i manuali di istruzioni. Caricando la documentazione di un macchinario, di un'automobile o di un elettrodomestico, si può chiedere il significato di un codice di errore, come effettuare una determinata operazione o dove trovare un'informazione senza dover leggere centinaia di pagine. Allo stesso modo, si possono raccogliere documenti relativi a un viaggio, a una pratica amministrativa o a un acquisto importante e utilizzarli per ottenere una sintesi ordinata delle informazioni.

Non solo risposte scritte

Gemini Notebook

Gemini Notebook non si limita a rispondere alle domande. **A partire dalle fonti può creare diversi tipi di contenuto, come briefing, guide, schemi, mappe concettuali e materiali di approfondimento.** Una delle funzioni più note è la sintesi audio, che trasforma i documenti in una conversazione tra voci artificiali. In questo modo è possibile ascoltare una panoramica dei contenuti mentre si viaggia, si

cammina o si svolgono altre attività.

In base al piano utilizzato e alla disponibilità delle funzioni, il sistema può offrire anche presentazioni, infografiche, analisi di dati e altri contenuti strutturati. Poiché il servizio è in continua evoluzione, alcune possibilità possono variare nel tempo o essere riservate a specifiche versioni.

L'integrazione con Gemini

Gemini Notebook è sempre più collegato all'ecosistema di Google. **I notebook possono essere utilizzati anche attraverso Gemini**, evitando in molti casi di dover ricaricare gli stessi materiali quando si passa da un ambiente all'altro. **È tuttavia utile conoscere una differenza.** All'interno di Gemini Notebook, le risposte sono costruite principalmente sulla base delle fonti selezionate. Nell'app Gemini, invece, il sistema può affiancare ai documenti anche altri strumenti e informazioni provenienti dal web. Prima di utilizzare una risposta è quindi sempre opportuno controllare le citazioni e capire da dove provengano i dati.

Attenzione alla riservatezza

La possibilità di analizzare rapidamente molti documenti è utile, ma richiede attenzione.

Prima di caricare materiale aziendale, dati personali, contratti o informazioni sensibili, è necessario verificare le regole della propria organizzazione e le condizioni previste dal tipo di account utilizzato. Google dichiara che i contenuti caricati in Gemini Notebook non vengono utilizzati per addestrare i suoi modelli di intelligenza artificiale. Fanno eccezione

le interazioni che l'utente sceglie volontariamente di condividere con Google per valutare una risposta o segnalare un problema.

Il trattamento dei dati può comunque cambiare quando le informazioni vengono condivise con altri servizi, come l'app Gemini, e dipende dalle relative impostazioni e condizioni d'uso. Gli account professionali e Workspace possono prevedere tutele aggiuntive.

In ogni caso, la regola più prudente rimane semplice: **non caricare documenti riservati senza avere prima verificato autorizzazioni, contratto, licenza e politiche interne.** Quando possibile, è inoltre consigliabile eliminare o anonimizzare dati personali e informazioni non necessarie.

Uno strumento, non un sostituto del giudizio: Gemini Notebook non sostituisce l'esperienza, il pensiero critico o la responsabilità di chi prende una decisione. Può commettere errori, interpretare male una fonte o non riconoscere un'informazione importante.

Il suo valore consiste soprattutto nel ridurre il tempo impiegato per cercare, organizzare e confrontare le informazioni. Permette di iniziare la lettura da una sintesi, individuare rapidamente i passaggi rilevanti e tornare con facilità ai documenti originali.

In un'epoca in cui siamo circondati da informazioni, ma disponiamo di poco tempo per esaminarle, strumenti come Gemini Notebook possono aiutarci a trasformare una raccolta disordinata di documenti in un insieme più accessibile e comprensibile. La tecnologia facilita il lavoro; la verifica e il giudizio restano nelle nostre mani.

Progettare la conformità: la sicurezza integrata alla luce del nuovo Regolamento Macchine

Linee guida, sfide e opportunità nell'evoluzione dal concetto di "safety by design" all'integrazione delle nuove tecnologie digitali



Il passaggio dalla Direttiva Macchine 2006/42/CE al Regolamento (UE) 2023/1230 ha ridefinito pro-

fondamente l'approccio alla progettazione sicura dei sistemi industriali. Questo articolo analizza il principio della sicurezza integrata (*safety by design*), pilastro fondamentale della normativa, evidenziando come l'eliminazione dei rischi alla fonte debba oggi fare i conti con sfide inedite. L'introduzione di intelligenza artificiale, sistemi autonomi e minacce di cybersecurity richiede un'evoluzione dei modelli tradizionali di valutazione del rischio. Il testo propone una panoramica delle strategie progettuali necessarie per garantire la conformità, trasformando l'adempimento normativo in un vantaggio competitivo in termini di efficienza e affidabilità operativa.

Dal recepimento all'applicazione diretta

Il 20 gennaio 2027 il Regolamento (UE) 2023/1230 diventerà pienamente applicabile, abrogando la Direttiva 2006/42/CE. L'applicazione diretta elimina il filtro dei recepimenti nazionali — in Italia il D.Lgs. 17/2010, che l'art. 9 della legge di delegazione europea 2025 (L. 36/2026) impegna il Governo ad adeguare — e riduce lo spazio delle divergenze interpretative. Non è previsto un transitorio attenuato: le macchine immesse sul mercato entro il 19 gennaio 2027 restano governate dalla direttiva, le successive devono rispondere al regolamento. Per prodotti con cicli di pro-

gettazione pluriennali, la finestra utile è il presente.

Un principio consolidato, un perimetro nuovo

L'Allegato III conferma la gerarchia classica: eliminare o ridurre i rischi alla fonte con la progettazione; adottare misure di protezione per i rischi non eliminabili; informare degli eventuali rischi residui. La sicurezza integrata resta un obbligo di risultato progettuale, non un onere documentale a valle. La discontinuità riguarda il perimetro dei pericoli. La valutazione dei rischi — iterativa e documentata nel fascicolo tecnico — deve considerare l'uso scorretto ragionevolmente prevedibile, lo stato dell'arte e categorie che nel 2006 erano marginali: interazione uomo-macchina senza segregazione fisica (cobot, AGV/AMR), connettività permanente, aggiornabilità del software, evoluzione delle prestazioni nel tempo.

Software, autonomia e comportamento evolutivo

Il regolamento riconosce al software un ruolo strutturale: il componente di sicurezza può essere immateriale e quello immesso sul mercato autonomamente è trattato come un componente fisico. L'Allegato I include tra i prodotti ad alto rischio, soggetti a procedure rafforzate di valutazione della conformità, le macchine e i componenti con comportamento auto-evolutivo basato su apprendimento automatico che svolgono funzioni di sicurezza. I requisiti sui sistemi di comando impongono che il comportamento resti entro i limiti definiti nella valu-

tazione dei rischi, che l'autonomia non produca azioni fuori dal compito e dallo spazio assegnati e che siano registrati i dati sulle decisioni rilevanti per la sicurezza. È il passaggio giuridicamente più significativo: **la conformità cessa di essere una fotografia scattata all'immissione sul mercato e diventa una proprietà da mantenere e dimostrare nel tempo.**

La cybersicurezza come requisito di salute e sicurezza

La protezione contro la corruzione accidentale o intenzionale di hardware e software critici per la sicurezza è oggi requisito essenziale a pieno titolo. La connessione di un dispositivo esterno, anche da remoto, non deve generare situazioni pericolose; la macchina deve identificare il software necessario al funzionamento sicuro e raccogliere evidenza degli interventi legittimi e illegittimi. Non si tratta di trapiantare la sicurezza informatica nella normativa di prodotto: l'oggetto di tutela resta l'integrità fisica delle persone e l'attacco rileva quale possibile causa di evento lesivo. Ne discende l'obbligo di integrare *threat modelling*, gestione delle vulnerabilità e politiche di *patching* nel ciclo progettuale, coordinandosi con il **Cyber Resilience Act — Regolamento (UE) 2024/2847** — e, per i soggetti interessati, con il **quadro NIS2**: sovrapposizione che, se governata, consente di riutilizzare analisi e documentazione anziché moltiplicarle.

L'incastro con l'AI Act dopo l'Omnibus digitale

Il quadro è mutato nell'estate 2026. Il **Regolamento (UE) 2026/1744 (Omnibus digitale sull'IA)** ha differito gli obblighi sui sistemi di IA ad alto rischio al 2 dicembre 2027 per l'Allegato III dell'AI Act e al 2 agosto 2028 per quelli incorporati come componenti di sicurezza in prodotti già coperti dalla normativa di armonizzazione. Soprattutto, ha spostato il **Regolamento Macchine** dalla sezione A alla sezione B dell'Allegato I dell'AI Act, in favore di un approccio settoriale: sarà la Commissione, con atti delegati, a integrare nell'Allegato III del regolamento requisiti equivalenti a quelli del Capo III, sezione 2, e degli articoli 17, 19, 72 e 73 dell'AI Act. Per il fabbricante, il baricentro documentale resta il fascicolo tecnico di prodotto, ma con contenuti di derivazione IA: gestione del rischio, governance dei dati, robustezza, sorveglianza umana effettiva, registrazione degli eventi, monitoraggio post-commercializzazione. Il differimento non è una sospensione: è la finestra entro cui progettare architetture capaci di soddisfare quei requisiti per costru-

zione.

Modifica sostanziale e catena delle responsabilità

Chi apporta a una macchina già immessa sul mercato una modifica sostanziale — non prevista dal fabbricante e tale da generare nuovi pericoli o aumentare un rischio esistente — assume gli obblighi del fabbricante per la parte modificata. La precisazione è decisiva quando la modifica è puramente digitale: un aggiornamento della logica di controllo, l'integrazione di un modulo predittivo, la riconfigurazione di una linea. Sul versante dell'utilizzatore restano fermi gli obblighi degli artt. 23 e 71 del d.lgs. 81/2008, che richiedono competenze nuove man mano che cresce la componente software; vi si aggiunge la rinnovata disciplina della responsabilità per danno da prodotto difettoso, che include il software nella nozione di prodotto e valorizza la mancata fornitura di aggiornamenti di sicurezza. La conseguenza è contrattuale prima che tecnica: ripar-

tazione documentata dei ruoli tra fabbricante, integratore, fornitore software e utilizzatore, con obblighi di *patching* e livelli di servizio espressamente regolati.

La conformità come progetto

Trattare il Regolamento Macchine come un adempimento da certificare a valle è la strategia più costosa: i requisiti su comportamento evolutivo, tracciabilità e resilienza informatica non sono retro-adattabili, perché incidono sull'architettura del sistema di comando, sulla scelta dei componenti, sulla struttura dei dati. Chi li internalizza in progettazione ottiene ciò che il mercato già chiede — diagnostica affidabile, manutenzione predittiva documentata, minori fermi impianto — e la capacità di dimostrare, davanti a un organismo notificato, a un'autorità di vigilanza o a un giudice, di aver governato il rischio con metodo. È questa la traduzione concreta del *safety by design*: non un vincolo alla progettazione, ma **un criterio che ne migliora la qualità**.



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

Convenzione diretta
FASI, FASI OPEN
prima visita gratuita

Aut. PG 237566 - 21/08/14

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



FEDERMANAGER EMILIA – ROMAGNA alla Race for the cure 2026

Federmanager Emilia-Romagna partecipa anche quest'anno alla Race for the Cure, l'evento simbolo della lotta ai tumori del seno promosso dalla Fondazione Komen Italia



Bologna si prepara a tingersi nuovamente di rosa per celebrare la **20ª edizione della Race for the Cure**, in programma dal **18 al 20 settembre 2026**: tre giornate dedicate alla prevenzione, alla salute, allo sport e alla solidarietà.

Cuore della manifestazione sarà il Villaggio della Salute, che verrà inaugurato venerdì 18 settembre ai **Giardini Margherita** e ospiterà numerose iniziative gratuite rivolte alla cittadinanza, con attività dedicate al benessere psicofisico, all'informazione sanitaria e alla promozione di corretti stili di vita.

Particolare attenzione sarà dedicata alla **prevenzione dei tumori femminili**, con l'obiettivo di promuovere la cura e l'attenzione verso la propria salute. Grazie alla collaborazione dei professionisti del territorio, sarà possibile prenotarsi gratuitamente a diverse tipologie di screening, con percorsi dedicati sia alle donne e sia agli uomini. Lo spazio sarà articolato in diverse aree dedicate: lo spazio **Donne in Rosa**, riservato alle donne che stanno affrontando o hanno affrontato il tumore del seno; l'area **Vil-**

laggero della Salute con screening gratuiti per tutti; l'area **Alimentazione** con laboratori sull'alimentazione sana e show cooking; l'area **Bimbi** con giochi e attività ludiche per i più piccoli e l'area Sport con esibizioni e attività ludico-motorie.

Ai Giardini Margherita, troverà spazio anche **Donne al Centro**, lo spazio polifunzionale di **Komen Italia** a supporto delle **Breast Unit dell'Azienda Ausl di Bologna e dell'IRCCS Policlinico Sant'Orsola**. Non mancherà, inoltre, l'area Komen Italia con informazioni sull'associazione, attività di sensibilizzazione e raccolta fondi e l'area Iscrizioni con ritiro kit gara e gli spazi dedicati ai Partner della Manifestazione. Accanto alle attività sanitarie e informative, il Villaggio proporrà numerose iniziative dedicate al benessere e alla promozione di sani stili di vita, con il patrocinio della Croce Rossa, dell'OPI di Bologna, dell'Ausl di Bologna e di tante realtà del territorio che sostengono il valore promosso da Komen Italia.

Il momento più atteso sarà come sempre la tradizionale corsa non competitiva di 5 chilometri e la passeggiata di 2 chilometri aperte a tutti, in programma **domenica 20 settembre, con partenza alle ore 10.00 dai Giardini Margherita**. I percorsi, attualmente in fase di definizione, attraverseranno il centro storico della città in una grande festa collettiva di sport, solidarietà e partecipazione. Questa iniziativa valorizza il senso dello stare insieme contribuendo a compiere grandi passi, insieme.

La partecipazione di Federmanager alla Race for the Cure è ormai una tradizione: Bologna ha ospitato le edizioni del 2022, 2023 e 2024; nel 2025 abbiamo coinvolto tutte le territoriali di Federmanager Emilia Romagna e nel maggio 2025 si è aggiunta la partecipazione nazionale all'edizione romana. La tappa di Bologna 2026 rappresenta l'occasione per ampliare il coinvolgimento e promuovere una visione di leadership inclusiva, attenta al benessere delle persone e alla promozione della prevenzione.

Federmanager Emilia Romagna, per iniziativa dei Gruppi Giovani e Minerva, invita dirigenti, aziende, famiglie e cittadine e cittadini a unirsi alla squadra **Federmanager Race 2026** per camminare (o correre) insieme in segno di sostegno, speranza e impegno comune.



Iscrizioni alla squadra **Federmanager Race 2026**:
<https://www.raceforthe cure.it/race/team/55/join/14806/5MPMXT>

Per informazioni e adesioni:
comunicazione@federmanagerbo.it

BORSA DI STUDIO FEDERMANAGER BOLOGNA – FERRARA – RAVENNA IN MEMORIA DI FRANCESCO LONGO:

dieci anni di collaborazione con Fondazione Intercultura

Giunta al suo 10° anno, la collaborazione tra **Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna** e **Fondazione Intercultura** rientra in un progetto strategico per l'internazionalizzazione scolastica e la crescita delle competenze globali delle nuove generazioni.

In questo decennio, la Borsa di Studio intitolata alla memoria di Francesco Longo, Presidente della nostra Associazione per lungo tempo, ha offerto a 9 giovani del territorio — sui 43 che ne hanno fatto richiesta — l'opportunità di vivere un'esperienza che è un vero e proprio passaporto per il futuro.

In questo percorso, realizzato grazie a **Fondazione Intercultura**, spiccano due dati di straordinario valore strategico e umano:

- **L'ambizione internazionale:** oltre la metà dei partecipanti — ben il 55% — ha varcato i confini europei per volare Oltreoceano, verso destinazioni d'eccellenza tra Stati Uniti e soprattutto Canada. Esperienze di questo livello, offrono un'immersione linguistica e culturale capace di trasformare per sempre il loro modo di guardare al mondo e al futuro professionale.
- **L'empowerment femminile:** quasi l'80% dei partecipanti è composto da giovani donne (7 ragazze su 9). È un segnale potente di inclusione e di valorizzazione della *leadership* del futuro.

Ma l'impegno di Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna vuol essere molto di più di un semplice aiuto finanziario, seppur parziale, per un soggiorno di stu-



dio all'estero per i ragazzi: insieme alle attività della **Commissione Formazione Scuola Lavoro**, impegnata da anni in progetti di volontariato da parte dei manager associati negli istituti di scuola superiore del territorio, testimonia come la nostra volontà sia quella di nutrire **l'intero ecosistema della scuola**. Una visione a 360 gradi che fa davvero la differenza. Da un lato, offre ai giovani gli strumenti per sviluppare competenze trasver-

sali, scoprire il mondo e crescere come cittadini attivi e consapevoli. Dall'altro, sostiene chi la scuola la vive e la guida ogni giorno: affiancando alla mobilità degli studenti anche la formazione per docenti e dirigenti, Federmanager rafforza e arricchisce l'intera comunità educante.

Tutto questo si traduce in un impatto importante sul territorio: la rete delle scuole coinvolte riflette infat-



Figura 1 In foto al centro Leonardo Cavina, vincitore della Borsa 2026, insieme a Flavio Brasini, nostro associato e nonno del vincitore, alla sua sinistra. A destra, Bianca Veronesi Longo, vedova di Francesco Longo, al quale è dedicata la Borsa di Studio Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna con Intercultura.

ti una presenza capillare e viva in tutta l'Emilia-Romagna. Attraverso la collaborazione con i Centri Locali di Intercultura di **Bologna, Forlì, Modena, Ravenna, Ferrara e Imola**, siamo riusciti a portare il seme dell'internazionalizzazione presso gli istituti storici della regione, creando un ponte concreto tra il tessuto manageriale locale, le famiglie e le scuole.

LA TESTIMONIANZA DEL VINCITORE DELLA BORSA DI STUDIO 2026, LEONARDO CAVINA

L'ultima edizione della **Borsa di Studio Federmanager Bologna – Ferrara – Ravenna** in memoria di **Francesco Longo** ha premiato **Leonardo Cavina**, nipote del nostro associato Flavio Brasini, partito questa estate per un programma di studio in Canada di 4 settimane.

Abbiamo raccolto la sua testimonianza al rientro da questa esperienza e la condividiamo a seguire.

“La mia esperienza in Canada è stata probabilmente uno degli eventi più significativi dell'anno, ed in generale una delle varie occasioni in cui mi sono ritrovato completamente diverso nell'animo dopo un confronto di questo genere.

Sceso dall'aereo a Montreal, non ero particolarmente sicuro di ciò che mi aspettava: certo, avevo deciso di prendere parte al concorso per la borsa di studio di Intercultura indetto da Federmanager per potermi immergere in altre culture e poter migliorare il mio inglese, ma a parole tutto sembra più facile di quanto sia la realtà: appena arrivato ho subito dovuto mettere in gioco la mia capacità di saper convivere con sconosciuti ed orien-

tarmi in una città infinitamente più grande dei paesi in cui mi trovo di solito, il tutto impiegando sì una lingua che parlo molto bene, ma comunque non la mia lingua nativa. Anche il jet lag ha contribuito abbastanza alla confusione ed al disorientamento iniziale; non tanto per il sonno, ma piuttosto per i ritmi dei pasti, a cui dovevo ancora abituarmi.

Eppure, dopo qualche giorno di difficoltà, mi sono trovato quasi subito come fossi a casa; probabilmente mi ha aiutato la gentilezza degli abitanti di Montreal ed il fatto che fin da subito io ed i miei compagni di viaggio dall'Italia abbiamo formato un gruppo unito.

*Probabilmente la cosa che mi ha colpito di più e che più è rimasta con me tornando a casa è la grande **multiculturalità** di Montreal e comunque del Canada in generale; ho avuto modo di relazionarmi con una miriade di culture e modi di vedere il mondo diversi, sia nel college in cui passavo le mattine a lezione, sia per le strade della città.*

È una grande unità che scaturisce dal fatto che ogni persona è diversa dall'altra; in un singolo bus si vedono tranquillamente persone di ogni etnia e religione, dalle comunità ebraiche ortodosse agli italo-canadesi, dalle persone originarie del Centrafrica a quelle del Sud America e dell'Asia, tutte accomu-

nate dal fatto di essere Canadesi e cittadini dello stesso mondo. Ritengo che questa, tra tutte, sia la più grande verità che quel mese dall'altro lato dell'Atlantico mi abbia insegnato.

*Perché è proprio dall'**ospitalità**, un valore che sta alla base delle norme dell'antico mondo greco (dove prende il nome di ξενία, xenia), quell'ospitalità che rende temporaneamente o permanentemente parte di una comunità, che si co-*



Figura 2 L'arrivo in Canada di Leonardo Cavina

struiscono ponti di dialogo e di comprensione reciproca tra popoli, e ritengo, in qualità di ξενός, che Montréal sia un esempio lampante dell'applicazione moderna di questo valore.

Per quest'opportunità, a Federmanager e alla gentilissima signora Bianca Veronesi Longo vanno i miei sentiti ringraziamenti”.

Gli eventi in programma

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, partecipazione con desk espositivo

20 settembre 2026 – **Race for the Cure**, evento benefico organizzato da Komen Italia ai Giardini Margherita, dalle ore 10.00; partecipazione con una squadra, patrocinato Federmanager Emilia Romagna

26 settembre 2026 - **LE ABILITA' DEL COACHING NEL PEOPLE MANAGEMENT**, incontro del **Gruppo Giovani**, dalle 10:30 alle 17:30, in presenza presso la nostra sede di Via Merighi 1/3, con Chiara Zerbini

29 settembre 2026 – Webinar gratuito di presentazione del corso **Executive “AI SAFETY MANAGER”**, organizzato da Federmanager Academy con la docenza di Roberto Sammarchi

7 ottobre 2026 – **A+Network Forum, Come l'AI entra nelle imprese**, evento patrocinato, BI-REX, Via P. Nanni Costa 18, Bologna, dalle 15.30 alle 18.00

10 ottobre 2026 - **EMOZIONI AL LAVORO: Guidare con Intelligenza Emotiva**, incontro del **Gruppo Giovani**, dalle 10:00 alle 17:00, in presenza presso la nostra sede di Via Merighi 1/3, con Marianna Natale

21 ottobre 2026 – **“Sine cura - I perché della sicurezza”**, Convegno organizzato dalla **Commissione SIATE** dalle ore 14:30 alle ore 18:30, sede da definire

25 ottobre 2026 – **“La scienza incontra lo spirito”**, Convegno patrocinato organizzato da SIM Società Italia Medicina in collaborazione con Laeta Ius Network legale, Hotel I Portici, Via indipendenza, 69 – Bologna, dalle 14.30 alle 18.00.

Gli eventi organizzati negli ultimi mesi

15 giugno 2026 - **Leadership che si ascolta. Usare parole, voce e presenza per guidare persone e decisioni**, presso la sede di W Executive, Villa Clelia, incontro della Commissione Manager Evolution, con Manuel Reitano.

23 giugno 2026 – **Guerra, inflazione e Caos: come proteggersi dai rischi?** Incontro della **Commissione Investimenti**, on line e in sede Federmanager, dalle 18.30 alle 20.00.

13 luglio 2026 - **Presidi organizzativi e catena dell'appalto: come proteggere l'impresa da rischi di infiltrazione e sanzioni** – seminario operativo in sede, in collaborazione con **Alma Mater Studiorum Università di Bologna**

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.

20 luglio 2026 – **Introduzione alla negoziazione commerciale**, incontro della **Commissione Manager Evolution** con Emilio Pirotti, in sede.

Il domani non si improvvisa

Consapevolezza, forza e determinazione
devono guidare chi prende decisioni
importanti, soprattutto quando
si parla di salute.

Assidai 
Il fondo sanitario per il tuo benessere

www.assidai.it



Le persone che rivestono **ruoli di responsabilità**, e sono abituate a guardare avanti e a compiere scelte che possono davvero fare la differenza, sanno quanto siano essenziali **serenità e affidabilità**.

Scegliere **Assidai**, il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa dedicato a dirigenti, quadri e alte professionalità vuol dire affidarsi a un **partner** che, grazie a Piani Sanitari all'avanguardia e strutture sanitarie e medici di eccellenza, **garantisce alle persone iscritte la serenità di cui necessitano quando si parla di salute**.

Perché tutelare il proprio **benessere oggi** significa costruire con **maggiore sicurezza il proprio domani**.

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