# DIRIGENTI nordest

Anno XXVII • **n. 7-8-9**
LUGLIO-AGOSTO-SETTEMBRE 2026

Belluno | Bolzano | Gorizia | Padova | Pordenone | Rovigo
Trento | Treviso | Trieste | Udine | Venezia | Verona | Vicenza

DIRIGENTI NORDEST - PERIODICO DELL'UNIONE REGIONALE VENETA FEDERMANAGER VENETO - POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - 70% NE/TN

FEDERMANAGER CIDA

**DIRIGENTI NORDEST**
**La Voce dei Dirigenti Industriali di:**
Belluno, Bolzano, Gorizia, Padova, Pordenone, Rovigo, Trento, Treviso, Trieste, Udine, Venezia, Verona, Vicenza

Periodico mensile edito da
Unione Regionale Veneta - Federmanager Veneto
Sede amministrativa
via Francesco Berni, 9 - 37122 Verona
tel. 045594388 - fax 0458008775
info@federmanagervr.it

*presidente*
Fabio Vivian

*direttore editoriale*
Giangaetano Bissaro

*direttore responsabile*
Enzo Righetti

*comitato di redazione*
Daniele Damele (Fvg)
Antonio Pesante (Fvg)
Maurizio Toso (Pd & Ro)
Franco Torelli (Tn)
Luisa Rizzi (Tn)
Angela Canova (Tv & Bl)
Gianni Soleni (Ve)
Buntia Girelli (Vr)
Alberto Pilotto (Vi)

*grafica e impaginazione*
Scripta, Rovereto (TN) - Verona
www.scriptasc.it - idea@scriptasc.it

Aut. Trib. di Verona n. 1390 RS del 28/2/2000
Iscrizione nel Registro Nazionale della Stampa
n. 9982 Iscrizione al ROC n. 6895

*stampa*
LegoDigit srl, Trento

Tiratura del numero:
1.155 in formato cartaceo
5.583 in formato digitale
Tariffa abbonamento annuo euro 2,50

In copertina: Fontana del Nettuno, Trento

Questo periodico è aperto a quanti desiderano inviare notizie, scritti, foto, composizioni artistiche e materiali redazionali che, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. I contributi giornalistici non sono richiesti dall'editore; di conseguenza la loro pubblicazione, che è subordinata all'insindacabile giudizio della Redazione, non configura alcun rapporto di collaborazione con la testata e l'interessato non può avanzare rivendicazioni di alcun genere per effetto della pubblicazione stessa. Il materiale va spedito a: Uvdai Federmanager, via Berni 9, 37122 Verona o alla e-mail: dirigentinordest@gmail.com

# *Sommario*

**3** **50 anni fa nacque la coscienza della salute e sicurezza sul lavoro**
di *Franco Torelli*

**4** **Una nuova rubrica per manager che vogliono governare l'AI = IA, non subirla**

**5** **Se l'industria paga di più, perché i giovani non la scelgono?**
di *Valter Quercioli*

**6** **Vivere a lungo, vivere bene**
di *Mario Cardoni*

**7** **Fasi, nuovo CDA verso il traguardo dei 50 anni**
a cura del *Fasi*

**8** **"Il domani non si improvvisa": la nuova campagna di comunicazione di Assidai che mette al centro le esigenze del management**
di *Armando Indennimeo*

**9** **Art. 15 del CCNL Industria: obblighi, tutele e nuova esposizione dei dirigenti**
a cura di *Praesidium*

**10** **Vita associativa**

**22** **L'AI entra nell'organigramma: come cambia il mestiere del manager**
di *Antonella Pescio*

**25** **Stelle al merito del lavoro**

**26** **Gli effetti del diventare nonni**
di *Franco Torelli*

**27** **Utopia o distopia?**
di *Alberto Pilotto*

Lettere ed articoli firmati impegnano tutta e sola la responsabilità degli Autori e non rispecchiano necessariamente l'opinione delle Associazioni di appartenenza né della Redazione. Gli articoli sono pubblicati a titolo gratuito.

# 50 ANNI FA NACQUE LA COSCIENZA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

## Dal disastro di Seveso al Testo Unico Sicurezza D.Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008

Avevo 17 anni, ma ricordo ancor oggi quanta impressione e sconcerto creò tra tutti noi il disastro di Seveso. Indimenticabile l'amara e disperata *"Canzone per Seveso* "di **Antonello Venditti** «*…voi, che vivete tranquilli nella vostra coscienza di uomini giusti, che sfruttate la vita per i vostri sporchi giochetti allora, allora ammazzateci tutti!*»

Fu un evento che cambiò la storia della sicurezza industriale e cambiò completamente il nostro modo di lavorare e vivere in azienda. Prima del 10 luglio del 1976 non erano in molti a sapere che cosa si facesse davvero dentro l'**ICMESA**, nemmeno tra chi lì dentro ci lavorava.

Poi quel giorno da una torre dello stabilimento cominciò a uscire un fumo biancastro, che il vento trascinò per qualche chilometro sopra l'abitato: a quell'odore atroce i campi si seccarono presto, così come le foglie e le cortecce degli alberi che presero a staccarsi dai tronchi, improvvise morti di piccoli animali domestici e uccelli, su 240 persone per lo più bambini iniziarono a comparire gonfiori e piaghe. Ma sul momento neanche i medici sospettavano di cosa si trattasse, e nemmeno lo sapevano i giornali. Nessuno.

Solo una settimana dopo l'azienda ammise che si trattava di tetraclorodibenzo-p-**diossina** (TCDD), una delle sostanze più pericolose in assoluto per la salute di persone e animali: già allora era noto che aumentava il rischio di tumori, che causava una forma di acne molto grave, la cloracne, e che poteva interferire con le gravidanze, portando a malformazioni nei feti o ad aborti spontanei.

Quelle carenze di sicurezza nel processo produttivo nascevano dalla competizione tra aziende, che per produrre di più e a costi minori risparmiavano sulla sicurezza di chi lavorava e di chi abitava lì intorno. Dopo quella nube che intossicò centinaia di persone fu riconosciuto per la prima volta il **diritto di sapere** cosa fanno le industrie più pericolose e che rischi corre chi abita nei dintorni.

Dal **1982** venne approvata una serie di direttive europee sul controllo dei grandi rischi industriali, che da allora tutti chiamarono ***«direttiva Seveso».*** Imposero agli Stati di individuare gli impianti a rischio di incidente rilevante e di censire le sostanze pericolose che contenevano, di informare le persone che abitano intorno a questi impianti di quali rischi corrono, di come verranno allertate in caso di emergenza, di cosa devono fare, obbligarono le aziende a dotarsi di un sistema di gestione della sicurezza. Con grande ritardo anche l'Italia recepì le direttive e solo il 15 maggio 2008 entrò in vigore il **D.Lgs. 81/2008**, noto come Testo Unico Sicurezza.

Oggi esiste un inventario pubblico, tenuto dall'**ISPRA**, l'istituto nazionale che si occupa di protezione ambientale, e consultabile online, in cui chiunque può cercare comune per comune quali impianti pericolosi ha vicino e quali sostanze contengono.

La consapevolezza dell'importanza della Salute e Sicurezza sul posto di Lavoro e nell'ambiente esterno è ormai parte della nostra cultura, ma soprattutto noi manager non dobbiamo mai smettere di **vigilare** e **sensibilizzare** chiunque su questi temi.

Anche se in Italia le morti sul lavoro sono il lieve calo, gli infortuni sul lavoro sono in continuo aumento e ancor più le malattie professionali: le regioni del Nord Est registrano un aumento contenuto rispetto il resto d'Italia, ma pur sempre di aumento si tratta.

Federmanager promuove e divulga sempre più la cultura della salute, sicurezza e benessere organizzativo presso manager e aziende, anche attraverso il **Protocollo con l'INAIL,** un'intesa nazionale strategica che punta su formazione e ricerca per diffondere la cultura della prevenzione e di buone pratiche.

È un dovere sociale e una leva strategica per la competitività delle imprese, richiede impegno costante, formazione continua, regole chiare e coinvolgimento attivo di tutti.

**Franco Torelli**
*Presidente*
*Federmanager Trento*

# UNA NUOVA RUBRICA PER MANAGER CHE VOGLIONO GOVERNARE L'AI = IA, NON SUBIRLA

Capire l'intelligenza artificiale prima che ridisegni processi, decisioni e responsabilità manageriali

Dalla generativa ai copiloti, fino agli agenti autonomi: l'IA sta entrando nell'organizzazione con ruoli, accessi, obiettivi e livelli di autonomia. La vera sfida non è usare l'ultimo strumento, ma riprogettare il lavoro in modo responsabile, efficace e misurabile.

| PERCHÉ LEGGERLA | CHE COSA OFFRE | A CHI SERVE |
|---|---|---|
| Per distinguere l'hype dai rischi reali e dalle opportunità concrete per l'impresa. | Esempi pratici, criteri decisionali e una lettura manageriale dei processi. | Ai manager che devono decidere come utilizzare l'IA per ripensare processi, ruoli e organizzazione. |

**Domanda guida** - Che cosa possiamo affidare all'IA, che cosa deve restare umano e quali responsabilità non possiamo delegare?
*Con questo numero nasce "**IA in pratica**", una rubrica di Dirigenti Nordest proposta da **Antonella Pescio** e dedicata a comprendere come l'Intelligenza Artificiale sta trasformando imprese, lavoro e ruolo del management.*

**Antonella Pescio**, dopo un MBA frequentato negli USA, ha maturato 25 anni di esperienza manageriale in aziende come Olivetti, Barilla, Illy e Quaker Oats. Dal 2008 affianca le imprese come consulente, formatrice e temporary manager, collaborando con oltre 50 clienti, tra cui Swarovski Optik, SMEG e Franklin Electric. È specializzata nella trasformazione digitale dei processi commerciali e insegna Digital Marketing & IA all'Università di Modena e Reggio Emilia.

**Perché una rubrica sull'IA?**
Perché tutti ne parlano ma pochi hanno le idee chiare. La scelta editoriale parte da una convinzione: l'IA non è una moda passeggera né una materia delegabile interamente all'I-CT. Diventerà pervasiva e modificherà Processi, Competenze e Decisioni. Un dirigente non deve diventare programmatore, ma non può ignorare una tecnologia destinata a incidere sul vantaggio competitivo e sulle sue responsabilità.

**L'intelligenza artificiale è ormai al centro del dibattito pubblico, ma tra annunci sensazionalistici, timori e continue novità tecnologiche non è facile capire che cosa stia cambiando davvero per le imprese.**
Da questa esigenza nasce **"IA in pratica"**, una nuova rubrica pensata per aiutare i manager a orientarsi, riconoscere le opportunità concrete e governare i rischi, senza tecnicismi inutili ma anche senza banalizzare.

Nei prossimi articoli non ci limiteremo a descrivere strumenti e tendenze. **Attraverso esempi tratti da progetti reali, vedremo come analizzare un Processo, individuare i passaggi nei quali introdurre l'IA e decidere quale soluzione sia più adatta: un'IA GENERATIVA capace di produrre contenuti, un COPILOTA che affianchi le persone oppure un AGENTE autorizzato a compiere azioni sui sistemi aziendali**.
Affronteremo poi l'impatto su lavoro e competenze, customer journey B2B, vendite, customer service, fabbrica e cybersecurity, fino alla costruzione di una **roadmap aziendale.**
Cominciamo oggi dal mestiere del manager, perché è il filo che tiene insieme tutti questi temi.

SEGUE ARTICOLO A **PAG. 22**

# SE L'INDUSTRIA PAGA DI PIÙ, PERCHÉ I GIOVANI NON LA SCELGONO?

C'è un paradosso nel **mercato del lavoro** italiano che merita più attenzione di quanta ne riceva. Per comprenderlo conviene partire da tre numeri.

Secondo l'ultima rilevazione strutturale Istat, riferita al 2020, il **costo medio** di un'ora di lavoro nell'industria in senso stretto era di 29,2 euro, contro 19,7 nelle attività di alloggio e ristorazione: quasi il 50% in più. La differenza dipende principalmente dalla **retribuzione lorda**, 20,7 euro l'ora contro 14,2. **Il lavoro industriale costa di più soprattutto perché è pagato di più.**

Ma c'è un terzo numero, almeno altrettanto importante. Nel 2022 un addetto della manifattura generava mediamente 79.700 euro di **valore aggiunto all'anno**; nell'alloggio e ristorazione appena 24.900: oltre tre volte in meno.

Ma se l'industria genera più valore e paga di più **perché fatica a intercettare e trattenere i giovani di cui ha bisogno?**

Anche in questo caso i numeri aiutano a fare chiarezza. Excelsior ha stimato, per il 2025, 5,8 milioni di entrate programmate dalle imprese italiane, il 27,5% delle quali rivolto esplicitamente agli *under* 30; ma turismo, commercio e servizi alla persona presentano una quota di ingressi giovanili nettamente superiore alla media.

Una prima spiegazione è molto concreta: nel turismo e nel commercio la soglia di ingresso tende a essere più bassa. Sono settori ricchi di lavori stagionali e temporanei, praticabili anche durante periodi di studio o di transizione.

L'industria contemporanea richiede invece **competenze** molto specifiche. E queste competenze oggi scarseggiano. Nel 2025 quasi un'assunzione programmata su due, il 47%, risultava difficile da realizzare, con criticità intense nei settori industriali e la mancanza di candidati come causa principale.

Il problema, dunque, potrebbe non essere che il giovane non voglia entrare nell'industria: molto spesso non possiede **il "biglietto" necessario** per entrarvi. E l'accesso non dipende soltanto dalle competenze: per un giovane contano anche trasporti, possibilità abitative, servizi e opportunità sul territorio.

C'è poi una spiegazione che riguarda in maniera diretta la **visione aziendale**: il salario non è più l'unica variabile con cui si compete per il lavoro. Secondo la *Randstad Employer Brand Research 2025*, per la Generazione Z italiana il primo criterio nella scelta del datore di lavoro è il ***work-life balance*** (57%), seguito da un'atmosfera di lavoro piacevole (55%); retribuzione e *benefit* arrivano soltanto terzi, al 50%.

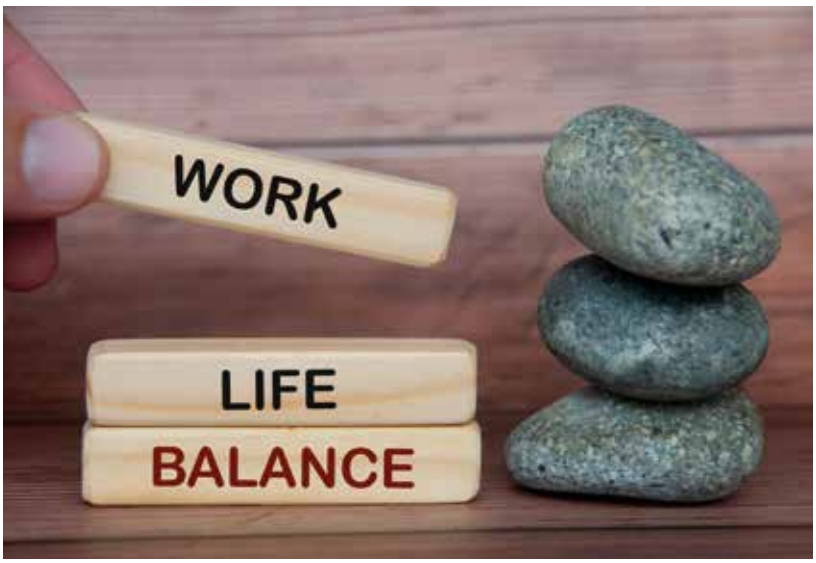
Forse, allora, l'industria italiana non ha soltanto un problema di *recruiting* dei giovani. Ha anche un problema di **rappresentazione di sé verso di loro.**

Per questo pensiamo che sia necessario un vero e proprio **patto nazionale per l'attrattività del lavoro industriale**.

Un simile impegno dovrebbe poggiare su quattro direttrici: **formare**, **orientare** – costruendo piattaforme di orientamento integrate tra scuola, università, famiglie, imprese e Academy aziendali – **organizzare meglio il lavoro** e **rendere attrattivi i territori**.

Il paradosso italiano non è soltanto che l'industria non trova giovani. È che stiamo diventando **un Paese con sempre meno giovani** senza aver costruito le condizioni perché possano scegliere i lavori e i luoghi nei quali competenze, capitale e tecnologia generano più **valore aggiunto, salari migliori e benessere.**

**Valter Quercioli**
*Presidente Nazionale Federmanager*



# VIVERE A LUNGO, VIVERE BENE

**Mario Cardoni**
*Direttore Generale*
*Federmanager*

«In Italia oggi si vive più a lungo», un *refrain* che ascoltiamo spesso. E a confermarlo sono i dati, che ci dicono che il nostro è **tra i Paesi più longevi al mondo**: viviamo in media 83 anni, quasi 86 nel caso delle donne. Ma sempre i dati ci dicono che, in media, solo 58 di questi anni vengono vissuti in buona salute. Gli altri 25 li trascorriamo con una fragilità, una limitazione e, in diversi casi, con una malattia cronica.

Oggi sono infatti oltre 23 milioni le persone che convivono con una **malattia cronica**. La longevità cresce quindi, grazie ai progressi degli ultimi decenni, ma in merito alle condizioni di salute la situazione presenta diverse complessità, soprattutto dopo una certa età. Ancora un dato ci aiuta a fare ulteriore chiarezza: tra il 2011 e il 2021 la **fragilità degli over 50** è passata dal 26% al 40%, colpendo soprattutto chi ha minori opportunità economiche o chi risiede in zone più svantaggiate. La domanda da porsi allora, pensando al futuro, non riguarda più solo quanto vivremo, ma come vivremo. E chi si prenderà cura di noi quando perderemo autonomia? Oggi, in sette casi su dieci, ad assistere una persona anziana non autosufficiente è un **familiare**. Una quota troppo ampia del carico assistenziale ricade pertanto sulle famiglie.

L'Italia investe nella *Long term care* circa l'1,8% del Pil, contro una media Ocse del 2,5%. È necessario quindi intervenire, bene e in tempi brevi, affinché le criticità di sistema non si acuiscano.

Serve un cambio di paradigma, come Federmanager sollecita da tempo, per ripensare una sanità che veda pienamente coinvolte **tutte le parti** in grado di garantire assistenza. Occorre un **Servizio Sanitario Nazionale** più solido e strutturato, capace di garantire universalità e investimenti stabili. Ma serve altresì, in piena complementarità, una **componente privata** che sappia apportare innovazione e modelli di cura sempre più calibrati sulle diverse situazioni personali. E serve infine anche il contributo della **componente sociale**: Terzo settore, fondazioni, imprese sociali e reti comunitarie.

In questa cornice, la **sanità integrativa** che attraverso i nostri Fondi, come **Fasi e Assidai**, promuoviamo, sta giocando un ruolo sempre più decisivo. **I nostri Fondi integrano lo straordinario lavoro compiuto dal Servizio Sanitario Nazionale**, dimostrandosi suoi robusti alleati: possono intervenire sulla non autosufficienza, sulla cronicità, sulla prevenzione e sulla presa in carico nel tempo, solo per citare alcuni esempi.

Il contributo che ogni giorno i nostri Fondi offrono, in ultima analisi, è e sempre più sarà strategico per far sì che la **longevità** degli italiani sia sostenuta e accompagnata e che la **fragilità** non venga vissuta in solitudine né affidata a una famiglia lasciata sola. Federmanager promuove questa nuova visione, consapevole degli scenari **sociali e demografici** che attendono il Paese. Ma per realizzarla è necessaria l'assunzione di una responsabilità condivisa che riguarda tutti i soggetti di sistema: Stato, imprese, Fondi, comunità.

Costruiamo insieme **un futuro in salute**.

# FASI, NUOVO CDA VERSO IL TRAGUARDO DEI 50 ANNI

**Seduta d'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione del Fondo sanitario integrativo dei dirigenti industriali costituito da Confindustria e Federmanager: Luca Del Vecchio nuovo Vicepresidente, Daniele Damele confermato alla guida.**

Si è insediato il nuovo CdA del Fasi, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali promosso da Confindustria e Federmanager, che resterà in carica per il triennio 2026-2029. L'avvio del nuovo mandato apre una fase significativa per il Fondo, che si prepara a celebrare nel 2027 il cinquantesimo anniversario dalla sua costituzione.
La principale novità riguarda il ritorno di Luca Del Vecchio alla vicepresidenza, espressione di Confindustria, che già in passato aveva ricoperto lo stesso incarico all'interno del Fondo. Confermato invece alla presidenza Daniele Damele, in rappresentanza di Federmanager, che proseguirà alla guida del Fasi per un secondo mandato consecutivo, garantendo continuità all'azione strategica e allo sviluppo delle attività dell'Ente.
Il nuovo Consiglio di Amministrazione segna inoltre la riconferma di Anna Luisa Maria Arnaudo, Francesco Ballarè e Roberta Lovotti per Federmanager, e accoglie l'ingresso di Augusto Magliocchetti. Per Confindustria entrano invece Giorgio Ciron, Massimiliano Ricci, Gianmarco Russo e Annarita Sofia.
Il primo incontro del nuovo CdA ha tracciato le linee guida del mandato 2026-2029. Tra le priorità individuate figurano il rafforzamento delle attività di prevenzione, una maggiore attenzione ai bisogni degli assistiti e lo sviluppo di nuove risposte sul fronte della non autosufficienza. In questa direzione si inserisce la copertura per odontoiatria, psicoterapia e fisioterapia, tre aree che incidono in misura crescente sui budget sanitari delle famiglie. A ciò si affianca anche il consolidamento e la valorizzazione del confronto con le Istituzioni, in una fase di profonda evoluzione dei bisogni di salute e del ruolo della sanità integrativa nel sistema di welfare a fronte dei cambiamenti demografici e sociali del Paese.

Guardando al traguardo del cinquantesimo anniversario e alle sfide dei prossimi anni, il presidente Daniele Damele ha dichiarato che il Fondo continuerà a rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni degli assistiti, puntando sul potenziamento della prevenzione, sullo sviluppo di nuovi strumenti di tutela e assistenza e su un confronto sempre più stretto con le Istituzioni.
Il vicepresidente Luca Del Vecchio ha invece affermato che il nuovo Consiglio di Amministrazione è un organismo di grande qualità, spiegando come il Fasi sia pronto a contribuire al dibattito pubblico sulla sanità integrativa, mettendo a disposizione il patrimonio di competenze e di relazioni costruito in quasi cinquant'anni di attività.
Rinnovato anche il Collegio sindacale: alla presidenza è stata nominata Cecilia Andreoli, espressione di Confindustria. A comporre il consiglio sono Claudio Besenzon, confermato per Federmanager, e le new entry Paola Pulidori, per Federmanager, e Francesco Rocco, per Confindustria. Sindaci supplenti Michele Ettorre, per Confindustria e Annarita Succi, per Federmanager.
Un nuovo assetto anche per l'Organismo di Vigilanza, presieduto da Maurizio De Magistris, espressione di Federmanager, con Cecilia Andreoli e Jacopo Ruscio per Confindustria e Paola Pulidori per Federmanager.
Il nuovo CdA accompagnerà il Fasi verso il traguardo del 2027, una tappa significativa che offrirà l'occasione per valorizzare il percorso compiuto dal Fondo e, al tempo stesso, per riaffermarne il ruolo nel processo di evoluzione della sanità integrativa e del welfare italiano.

A cura del **Fasi**

Fasi
FONDO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA

# "IL DOMANI NON SI IMPROVVISA": LA NUOVA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE DI ASSIDAI CHE METTE AL CENTRO LE ESIGENZE DEL MANAGEMENT

## Una campagna che valorizza la dirigenza con focus su innovazione, visione e pragmatismo per presentare la mission e i valori del Fondo di assistenza sanitaria in modo fresco e diretto

**Armando Indennimeo**
*Presidente Assidai*

Nella prima parte di quest'anno abbiamo lavorato su un progetto di comunicazione che potesse raccontare all'esterno la mission e i valori di Assidai, che fin dal 1990 si prende cura della dirigenza e delle loro famiglie. Uno dei risultati raggiunti è stata la nuova campagna di comunicazione, che ha un titolo molto chiaro ed evocativo: "Il domani non si improvvisa".
L'obiettivo che ci siamo dati è stato quello di rafforzare l'awareness e l'immagine del Fondo, come partner di lungo periodo, e comunicare quanto sia fondamentale l'adesione ad Assidai per la salute e la serenità del management che, ogni giorno, deve prendere decisioni importanti in contesti aziendali sempre più complessi.
Tutto ciò evidenziando anche quanto Assidai sia rilevante in termini di tutela non solo per la persona che si iscrive ma anche per tutto il nucleo familiare.
Iscriversi ad Assidai, infatti, non significa semplicemente poter usufruire dei servizi offerti da un fondo sanitario, vuol dire soprattutto compiere una scelta consapevole, strategica e responsabile per il proprio domani e quello della propria famiglia. Va ricordato che ad Assidai si aderisce per libera scelta come integrazione di un fondo primario, come per esempio il Fasi, oppure scegliendo i Piani Sanitari sostitutivi, se non si gode dell'assistenza sanitaria di un fondo primario. Sono stati analizzati quindi i valori e le caratteristiche della classe dirigente – orientata al dover prendere decisioni importanti ogni giorno, all'assunzione di responsabilità e alla pianificazione del domani e, quindi, del futuro – ed è stata sviluppata una comunicazione imperniata su questi aspetti.
Il pensiero che ha originato quello che tecnicamente viene definito "concept creativo" è stato la necessità di far emergere concetti chiave come visione, metodo e responsabilità tipici di Assidai, costituito da Federmanager e gestito dai manager per i manager. Altrettanto importante nella parte testuale è stato far emergere i valori distintivi: l'assenza di selezione del rischio, l'impossibilità di recesso unilaterale dell'iscrizione e l'assenza di limiti di età di ingresso e di permanenza nel Fondo, che garantiscono una tutela inclusiva e per tutta la vita. Infine, era necessario evidenziare come per il Fondo la salute delle persone iscritte sia prioritaria, grazie alla possibilità di utilizzare un network di medici e strutture sanitarie convenzionate di eccellenza.
Mettere le persone di cui Assidai si prende cura al centro è stato un punto nodale della nuova campagna di comunicazione. Nasce da questa consapevolezza l'idea di declinare il progetto in tre diversi soggetti così da evidenziare le persone a cui il Fondo si rivolge attraverso un'equa rappresentazione di genere e valorizzando l'assistenza sanitaria anche per i familiari: per questo abbiamo scelto l'immagine di un manager, di una manager e di una famiglia dove entrambi i coniugi o uno di loro potesse rappresentare una figura manageriale.
In questo modo abbiamo pensato possa esserci una rappresentazione visiva che permette alla dirigenza di immedesimarsi e di provare da subito un senso di appartenenza.

# ART. 15 DEL CCNL INDUSTRIA: OBBLIGHI, TUTELE E NUOVA ESPOSIZIONE DEI DIRIGENTI

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.»

A cura dell'Ufficio Comunicazione e Marketing di **Praesidium SpA**

Valeria Bucci
AD e DG di Praesidium

Stefano Minucci
*Avvocato esperto nella tutela dei dirigenti del Sistema Federmanager*

# FRIULI VENEZIA GIULIA

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI FRIULI VENEZIA GIULIA**
sito: **www.fvg.federmanager.it**

Sede di **TRIESTE** • via Cesare Beccaria 7, 34133 Trieste • tel. 040 371090 • fax 040 634358
e-mail: **federmanager.fvg@federmanager.it** • orario uffici: da lunedì a venerdì 9.00-13.00
Circoscrizione di **UDINE** • via Tolmezzo 1/1, 33100 Udine • tel. 0432 478470 • fax 0432 478759
e-mail: **federmanager.fvg.ud@federmanager.it** • orario uffici: lunedì 16.00-19.00, da martedì a venerdì 10.00-12.30
Circoscrizione di **PORDENONE** • via S. Quirino 37, 33170 Pordenone • tel. 0434 365213 • fax 0434 1691102
e-mail: **federmanager.fvg.pn@federmanager.it** • orario uffici: da lunedì a giovedì 9.00-13.00, martedì 15.00-17.00 (venerdì chiuso)

## PUNTARE SU INFRASTRUTTURE E MANAGER PER IL FUTURO DELL'INDUSTRIA DEL NORD ITALIA

**Lo sviluppo di quest'area è fondamentale per un collegamento con l'Europa**

Le infrastrutture e i manager caratterizzeranno il futuro sviluppo dell'industria, specie nel Nord Italia. Occorre, pertanto, reperire risorse finanziarie per portare a compimento un disegno infrastrutturale utile non solo al Nord, ma all'Italia e all'Europea intere. Dal Nord si potrà, infatti, connettere l'Italia all'Europa. I manager devono, invece, favorire una condivisione di obiettivi strategici favorendo un'indispensabile cooperazione tra pubblico e privato. Se non perseguiremo questi obiettivi tutto sarà più delicato e complicato.
Deve, pertanto, ripartire la Tav completando l'intera tratta Torino-Trieste, compresa la Padova-Bologna, anche perchè lungo questa tratta vi sono imprese, distretti, università, centri di ricerca e finanziari di sicura eccellenza e vi è, contestualmente, la necessità di spostare una quota significativa delle merci sul trasporto ferroviario. La PA deve, invece, sburocratizzarsi con decisione per sviluppare forme cooperative tra territori appartenenti ad ambiti diversi permettendo la crescita dei centri della produzione di quest'area, distretti e imprese, presenti oppure in fase di avvio (start up).
Il Nord Italia deve puntare a raggiungere l'Europa con un cambio di passo chiedendo che il Vecchio Continente costituisca quanto prima un mercato unico. Occorre un nuovo patto economico industriale che segua l'operosa guida di Confindustria e Federmanager per presentarsi compatti nel grande palcoscenico dell'economia europea, ognuno con le proprie specificità, anche su quelli che dovranno essere gli assi del futuro: il già citato potenziamento ferroviario (compresa la tratta fra Venezia e Trieste) e la messa in sicurezza autostradale (con la realizzazione della terza corsia lungo i tratti A4 e A13) oltre che porti e aeroporti.
Gli aeroporti e i porti presenti nel nostro Nord Italia devono, quindi, collaborare tra loro, coordinarsi per condividere le strategie e specializzare sempre di più i nostri scali consapevoli che assieme possono e devono essere competitivi a livello mondiale specie in un momento, quello attuale, in cui incertezze, conflitti bellici e commerciali, paradossalmente ci restituisce e assegna un'opportunità da cogliere per puntare a un nuovo equilibrio europeo e alla crescita economica.
Il Pnrr ha destinato al Nord Italia svariati miliardi per opere ferroviarie e stradali, ma adesso sorge un'incertezza post-Pnrr che costringe a guardare agli aggiornamenti dei contratti, ma anche alla necessità di richiedere all'Europa una nuova progettazione, comprensiva di adeguata contribuzione, da avviare rapidamente per prepararsi al meglio e guidare il futuro.
Dal canto loro i manager industriali, che hanno avuto un ruolo storicamente centrale nello sviluppo industriale del Nord Italia, devono introdurre metodi di gestione più efficienti, pianificando il lavoro e migliorando l'utilizzo delle risorse, favorire l'adozione di nuovi macchinari e processi produttivi, aumentando la produttività delle industrie, ma anche promuovere la formazione dei lavoratori e la specializzazione delle competenze, contribuendo a migliorare la qualità della produzione privilegiando l'ingresso delle imprese del Nord Italia nel mercato europeo e in quelli internazionali.
L'operato dei dirigenti ha sostenuto, in passato, la crescita di importanti poli industriali, come quelli di Milano, Torino, Genova e del Nordest collaborando con imprenditori, banche e istituzioni per rendere il Nord Italia

il principale motore economico del Paese, una vera e propria locomotiva. I manager sono fondamentali perché possono trasformare le imprese in organizzazioni moderne ed efficienti favorendo l'innovazione, la produttività e la competitività dell'industria del Nord Italia perseguendo l'obiettivo comune di un operoso benessere generale. PA, imprese, dirigenti, associazioni datoriali e sindacali, cittadini devono stringersi attorno a queste mete che daranno risultati sia nel breve sia nel lungo termine. Non resta che passare all'azione, ognuno con la sua parte di responsabilità.

**Daniele Damele**
*Presidente Federmanager FVG*

# FEDERMANAGER FVG AL FIANCO DELLA PMI PER PROMUOVERE UNA NUOVA CULTURA DELLA SICUREZZA

**L'atteso convegno si terrà il 4 novembre a Pordenone**

Il numero di incidenti mortali legati al mondo del lavoro è costantemente attestato su livelli elevati (anche se già un solo infortunio mortale sarebbe troppo!) da trovare spazio in cronaca nera sui quotidiani quasi ogni giorno. Elaborando i dati INAIL degli infortuni sul lavoro a livello nazionale, tra il 2022 ed il 2025, il numero di decessi sul posto di lavoro o legati all'attività lavorativa, si è costantemente attestato sopra ai 1.000 casi, a fronte di oggettivi e ripetuti interventi di controllo, prescrizioni, procedure, ore di formazione, messi in campo ai diversi livelli. Se si parla molto e giustamente degli infortuni mortali, degli infortuni gravi, che portano ad invalidità permanenti dell'infortunato, pur se numericamente molto più numerosi (219.220 nel 2024, secondo INAIL) con effetti sociali, umani, economici che sono una piaga dolorosa oltre che un costo per famiglie, per la società, per le aziende, per il servizio sanitario nazionale, se ne parla obiettivamente molto meno.
Anche le malattie professionali presentano un preoccupante bilancio, sono in crescita e determinano ripercussioni significative al bilancio dello Stato ed al benessere complessivo dei cittadini.
A ben guardare la realtà produttiva italiana si osserva come ci siano tantissimi imprenditori, manager e responsabili delle aziende, che studiano e introducono soluzioni tecniche, organizzative, formative che, abbinate ad un ampio corpus normativo, agli incentivi dello Stato per le aziende virtuose, ai corsi obbligatori previsti dall'accordo Stato Regioni, che pongono il nostro Paese tra i più avanzati in materia di Salute e Sicurezza sui luoghi di Lavoro, ci aspetterebbe invece una riduzione delle cosiddette morti bianche
Ma allora che cosa non sta funzionando correttamente? Perché questi incidenti continuano a mietere tutte queste vittime?
Forse serve diffondere una profonda e innovativa cultura della sicurezza, a tutti i livelli: ancora adesso l'incidente viene percepito dal singolo come un qualcosa che accade, ma che non può "accadere proprio a me o alla mia azienda", che il lavorare in condizioni precarie possa rappresentare un dovere per dare al cliente il prodotto finito in tempo e non richiedere un contesto organizzativo da correggere e recuperare.
Alla vigilia dell'anno in cui Pordenone sarà Capitale Italiana della Cultura 2027, Federmanager Friuli Venezia Giulia ha deciso di inquadrare l'evento regionale della campagna che Federmanager nazionale sta sviluppando su tutto il territorio nazionale, in un evento strutturato e metodologico per dare spunti ispirazionali a manager, imprenditori e operatori della Piccola e Media Impresa della Regione, promuovendo e diffondendo una nuova cultura della sicurezza.
Sarà interessata una platea di operatori diretti, coordinatori, manager e imprenditori, per porre al centro il valore dell'uomo, delle sue relazioni sociali, affettive ed economiche, favorendo così una progressiva assunzione di consapevolezza dei rischi presenti nel proprio contesto lavorativo, ma anche in quello familiare, domestico e del tempo libero.

## FRIULI VENEZIA GIULIA

Le statistiche, infatti, mostrano come l'ampiezza degli incidenti mortali o gravemente invalidanti in ambito domestico sia ancora superiore a quella relativa al mondo del lavoro, pur se non se ne discuta adeguatamente, ancora.
**"Oltre le Regole: costruire una vera cultura della sicurezza in azienda e nella propria vita privata"**, sarà un momento in cui alcune grandi realtà produttive della Regione, presenteranno i percorsi di cultura aziendale improntati alla sicurezza degli operatori e dell'ambiente, implementati nel tempo nelle rispettive filiere produttive. Ci saranno anche alcuni specialisti della sicurezza sul lavoro, i rappresentanti degli Enti preposti al controllo ed all'assistenza sanitaria, tutti a confrontarsi apertamente, tra loro e con il pubblico, per dare ai partecipanti **un'occasione di approfondimento originale ed efficace** sulle possibili **strategie** da adottare, ciascuno nella propria realtà, per vedere progressivamente scomparire questo tema dalla cronaca nera dei nostri quotidiani.
Appuntamento quindi a Pordenone, nell'aula magna del **Campus di Pordenone dell'Università degli studi di Udine, il prossimo 4 novembre 2026 a partire dalle 16.30**.
Daranno il proprio contributo il rappresentante del Rettore dell'Università, l'assessore al Lavoro e Formazione Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia Alessia Rosolen Ass., Daniele Damele Presidente Federmanager FVG, in video collegamento Marcello Fiori, Direttore Generale INAIL, Cristina Capobianchi direttrice Regionale INAIL, Marco De Sabbata Direttore INPS FVG. I contributi delle grandi aziende regionali saranno curati da Patrizio Mazzocut, Direttore Generale Operations di Electrolux Professional S.p.A., Marcello Rita Responsabile Personale, Organizzazione, Qualità, Sicurezza, Ambiente, Facility Management di AcegasApsAmga, la multiutility del nordest del Gruppo Hera, Fabrizio Turchet, Direttore Generale di Moroso S.p.A. la realtà multinazionale dell'industria del mobile con il quartier generale nel Friuli.
Alle presentazioni seguirà un'interessantissima tavola rotonda con Marco Popesso, Auditor di Sistemi di Gestione Qualità, Salute e Sicurezza ed Ambiente ed Ermanno Bon EB Sicurezza e Ambiente per evidenziare i percorsi virtuosi adottabili dalle realtà più piccole e meno strutturate sulla scia dei percorsi adottati dai grandi player intervenuti nella prima parte dei lavori.

**Enrico Altran**
*Consigliere direttivo Federmanager FVG*

# I PROSSIMI APPUNTAMENTI DI FEDERMANAGER FVG

**Incontri, convegni, riunioni, vari momenti per stare assieme e crescere assieme**

**8 ottobre - ore 17.30**
Pordenone - Polo Tecnologico via Roveredo, 20b
Tema: **Elettrodomestici 80 anni di storia per capire il presente**

**28 ottobre ore 17.00**
**Presentazione del libro di Daniele Damele "Etica ed economia"**
Online
Organizzato da Adaci

**31 ottobre ore 10.30**
Udine Sede Confindustria
**Convegno FASI/Federmanager FVG: incentrato su un progetto pilota FASI/ISS che ha coinvolto Lazio e Triveneto per gli over 65**

**4 novembre - ore 16.30**
Pordenone - Aula Magna del Campus di Pordenone dell'Università di Udine
**Progetto Federmanager: "Salute e Sicurezza sul lavoro"**
*Oltre le Regole: costruire una vera cultura della sicurezza in azienda e nella propria vita privata*

**6 novembre - nel pomeriggio**
**Evento Confindustria Udine** per la presentazione degli enti bilaterali Confindustria - Federmanager: Fasi, Previndai, Fondirigenti, 4.Manager, IWS e inoltre Assidai

*E ancora:*
**20 novembre**
**Presentazione del libro di Tarcisio Mizzau "La Jungla industriale"**

**A fine novembre**
Polo Tecnologico di Pordenone
Convegno sulla successione

*E, infine, a dicembre:*
**Scambio degli auguri nelle sedi di Trieste, Pordenone e Udine**

Info presso le Sedi territoriali.
**NON MANCATE!**

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI PADOVA E ROVIGO**

via Niccolò Tommaseo 70, 35131 Padova • tel. 049 665510
e-mail: **padova@federmanager.it**
pec: **federmanagerpdro@pec.it**
sito: **www.federmanager.it/associazioni/padova-e-rovigo**
orario uffici: dal lunedì al venerdì, dalle 9.00 alle 13.00

# L'EVOLUZIONE DI CARRIERA: COME ORIENTARSI NELLE FASI DI CAMBIAMENTO

**Padova, 16 settembre e 8 ottobre 2026**

Federmanager Padova e Rovigo ha organizzato una serie di incontri sul tema "**Evoluzione di carriera: come orientarsi nelle fasi di cambiamento**", condotto dai consulenti di Uomo e Impresa e dedicati a dirigenti e quadri.

Il **primo incontro** si è tenuto mercoledì **16 settembre 2026**, ore 17:30-19.00, presso FOUR POINTS BY SHERATON per parlare di: "Leadership in evoluzione: affrontare con successo le transizioni di carriera" con l'obiettivo di trasformare momenti di transizione professionale in opportunità concreta di crescita.
Sono intervenuti:
- Roberta Bullo, Direttore Generale
- Pietro Venuti, Sales Manager
- Federico Vendrame, Responsabile Sviluppo Progetti

Il **secondo incontro** si terrà giovedì **8 ottobre 2026, ore 17.30-19.00**, presso FOUR POINTS BY SHERATON per parlare di: **"Evoluzione professionale: strategie e strumenti per affrontare con successo le fasi di cambiamento"**.
Seguiranno ulteriori informazioni sul proseguo del ciclo di incontri.

# AGGIORNAMENTI ANAGRAFICI E INDIRIZZI E-MAIL

Si ricorda di comunicare tempestivamente all'Associazione le variazioni dei riferimenti personali (attività professionale, azienda, recapiti telefonici, recapiti residenza, indirizzo mail, status, ecc.) per un corretto aggiornamento dell'anagrafica.
Questo permette la puntuale e mirata informazione sulle attività di Federmanager, sulle iniziative e per le comunicazioni personalizzate.

# QUOTA ASSOCIATIVA ANNUALE 2026

Nel ringraziare tutti coloro che hanno già provveduto al saldo ricordiamo, a coloro che non hanno ancora provveduto, che il termine per il pagamento della quota è scaduto lo scorso 28 Febbraio.
Per i dettagli si rimanda alle mail inviate o si può telefonare in Associazione allo 049 665510 (dal lunedì al venerdì dalle ore 9.00 alle ore 13.00).

# TRENTO

**ASSOCIAZIONE PROVINCIALE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI DI TRENTO**

via del Suffragio 33, 38122 Trento • tel. 0461 239929 • cell. 351 6330482
e-mail: **trento.federmanager@gmail.com**
pec: **trento.federmanager@pec.it**
sito: **www.trento.federmanager.it**
orario uffici: dal lunedì al giovedì, dalle 8.30 alle 12.00 • chiuso il venerdì ma raggiungibile dalle 8.30 alle 12.00
al cellulare 3516330482 e via email scrivendo a trento.federmanager@gmail.com

## SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO E FOCUS SULL'ENERGIA

### Le Commissioni di Settore a Trento

Un evento molto partecipato e coinvolgente quello che si è tenuto venerdì 11 settembre (data significativa per il tema…) a Trento nelle sale di Confindustria.
In occasione della riunione Plenaria a Trento di tutti i coordinatori delle Commissioni di Settore di Federmanager, è stato trattato nella parte aperta al pubblico il tema della **Salute e Sicurezza sul lavoro** con inevitabile coinvolgimento anche del mondo dell'**Energia,** essendo il Trentino Alto Adige il più grande produttore di energia idroelettrica d'Italia, dopo la Lombardia. E soprattutto perché sono componenti della Commissione Energia la nostra attivissima **Cinzia Pellegrino** e della Commissione SSL il nostro neo consigliere **Lorenzo Ganzerla.**
Dopo i saluti istituzionali del presidente di Trento **Franco Torelli,** del presidente nazionale **Valter Quercioli**, del DG di Confindustria Trento **Roberto Busato,** della DG di 4.Manager **Francesca Mazzolari** e la lettura dei saluti che ci ha fatto pervenire l'Assessore Provinciale

*Il presidente nazionale Valter Quercioli e il presidente Franco Torelli eassieme ai relatori: qui sopra con Lorenzo Ganzerla, Silvia Di Rosa, Fabio Calzavara ed Efisio Alfio Pisanu; qui sotto con Luigi Magnaguagno, Roberto Loro, Matteo Mazzotta, Elena Crespi e Roberto Busato.*

**Mattia Gottard**i, si è subito parlato di Energia e Sicurezza con il nostro vice presidente **Luigi Magnaguagno** Responsabile Area operativa Produzione Idroelettrica di Dolomiti Energia che ha ricordato il ruolo strategico dell'idroelettrico nello sviluppo delle rinnovabili che contribuiscono alla flessibilità, alla sicurezza ed all'equilibrio del sistema elettrico nazionale.
L'ing. **Elena Crespi**, ricercatrice della Fondazione Bruno Kessler, ha focalizzato il suo intervento sull'idrogeno rinnovabile, sulle tecnologie produttive, sulle sfide e sulle normative in tema sicurezza, purtroppo ancora molto frammentate di Europa; risulta pertanto fondamentale il ruolo della Ricerca al fianco delle imprese per procedere nella decarbonizzazione.
Poi **Matteo Mazzotta** AD di GES Green Energy Storage ha descritto le nuove frontiere dell'accumulo di energia con le nuovissime batterie a idrogeno, prodotto intrinsecamente sicuro per il lavoro e l'ambiente utilizzando una chimica non corrosiva e non tossica.
Infine **Roberto Loro** CTO di Dedagroup ci ha aperto gli occhi sull'inquietante risvolto ambientale dell'AI che non vive nelle nuvole, bensì all'interno di data center sempre più impattanti ed ha suggerito la via della prossimità, cioè di data center piccoli, vicini a dove serve, controllabili e sicuri. Proprio come l'emozionante avventura di *Intacture*, il data center ricavato all'interno delle montagne trentine, sostenibile, rispettoso, governabile.
Nel pomeriggio è il nostro consigliere Lorenzo Ganzerla ad aprire i lavori sulla Salute e Sicurezza del Lavoro. L'ing. **Silvia di Rosa**, Presidente Fondazione Negrelli dell'Ordine Ingegneri della Provincia di Trento, ha ricordato come il fattore umano, soprattutto la noia o l'abitudine al rischio, sia sempre alla base degli infortuni industriali: mentre la mortalità stradale è molto diminuita negli anni con i sistemi avanzati di assistenza alla guida, nel posto di lavoro poco è cambiato. Ma con l'aiuto delle Neuroscienze e della Biologia Computazionale la sicurezza del futuro è nella *biometria predittiva* che unisce AI, dispositivi indossabili e sensori biometrici per anticipare e prevenire infortuni, distrazioni o malori prima che essi si verifichino!
Da parte di **Fabio Calzavara** di AIAS - Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza, viene tracciata l'evoluzione della SSL, dagli anni '50 ai giorni nostri, passando dalla semplice protezione dei macchinari alla consapevolezza che non è mai colpa di chi sbaglia, ma del sistema che ha reso possibile la normalizzazione del comportamento errato. Oggi si parla di *Sicurezza Anticipatoria,* dove si trasformano segnali deboli, dati e cultura in decisioni preventive per anticipare i rischi prima che diventino eventi.
Chiude l'intesa giornata l'intervento forse più importante, quello di **Efisio Alfio Pisanu** direttore INAIL della Direzione provinciale di Trento, dandoci una lettura comparata dei dati statistici tra il Paese e il territorio del Trentino. Dalla quale emergono risultati soddisfacenti per il tasso di mortalità in netto calo, gli infortuni restano stabili con un lieve aumento nell'industria; in crescita invece le denunce per malattie professionali, che può essere letta come un aumentata coscienza e consapevolezza della salute sul posto di lavoro. È stato infine ribadito come l'Inail abbia compiti di informazione, formazione, assistenza, consulenza e promozione della cultura della prevenzione, privilegiando sinergie con soggetti del sistema prevenzionale nazionale, Istituzioni pubbliche e con le principali Associazioni rappresentative nel mondo del lavoro.
Federmanager è presente!

## EVENTI IN VIA DI PROGRAMMAZIONE PER L'AUTUNNO

**Visite tecniche** alla Dainese, Cantine Mezzacorona, Starpool e Fiemme3000.
A breve le date e i programmi.

## COMUNICAZIONI DI SERVIZIO QUOTE ASSOCIATIVE 2026

Arrivati a questo punto dell'anno, desideriamo ringraziare quanti hanno effettuato regolarmente il pagamento della quota associativa per il 2026. Ci permettiamo di ricordare ai soci che finora lo hanno dimenticato, di voler provvedere con sollecitudine al saldo tramite bonifico sul conto intestato a **Federmanager Trento presso Cassa Centrale Banca - IBAN IT 95 O 03599 01800 000000125170** Oppure in contanti presso la nostra sede.

# TREVISO E BELLUNO

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DELLE PROVINCE DI TREVISO E BELLUNO**

viale della Repubblica 108, scala B, 31100 Treviso
tel. 0422 541378 • fax 0422 231486
e-mail: **info@federmanagertv.it**
sito: **www.trevisobelluno.federmanager.it**
orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00, lunedì pomeriggio su appuntamento

## INCONTRO: WELFARE, WELLBEING E TALENTI 29 SETTEMBRE 2026 ORE 17.30 A PALAZZO GIACOMELLI (TV)

**Le nuove sfide della competitività delle imprese**

Il **welfare aziendale**, il **benessere delle persone** e la capacità di **attrarre e trattenere i talenti** rappresentano oggi leve sempre più strategiche per la competitività delle imprese. In questo scenario, la sanità integrativa, le politiche di wellbeing e gli strumenti di welfare possono contribuire concretamente a generare valore per aziende e dipendenti.
Ne parleremo **martedì 29 settembre, dalle ore 17.30 alle 19.00**, presso **Palazzo Giacomelli a Treviso**, nel corso dell'incontro **"Welfare, Wellbeing e Talenti. Le nuove sfide della competitività delle imprese"**, promosso da **Federmanager e Federmanager Treviso e Belluno**, in collaborazione con **Allianz, Assidai e Praesidium**.

Ad aprire i lavori con i saluti istituzionali sarà **Maurizio Castro**, Vicepresidente di Federmanager Treviso e Belluno.
Interverranno **Mario Cardoni**, Direttore Generale di Federmanager; **Marco Rossetti**, Direttore Generale di Assidai; **Luigi Rampino**, HR Director di UNIFARCO; **Roberto Nicolò**, Responsabile Rete Commerciale di Praesidium; e **Francesco Fidanza**, Responsabile Sviluppo Previdenza e Assistenza di Allianz.

*Per partecipare registrarsi:*
https://forms.gle/i1Dfp1g969yXwfGc9

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VENEZIA**

via Pescheria Vecchia 26, 30174 Mestre Venezia
tel. 041 5040728 • fax 041 5042328
e-mail: **fndaive@tin.it • federmanagervenezia@gmail.com**
sito: **www.venezia.federmanager.it**
orario uffici: lunedì e giovedì 15.30-19.30 • martedì, mercoledì e venerdì 8.30-12.30

# ACTV AD IDROGENO (VERDE) - WORK IN PROGRESS

Procede nei termini e nei tempi previsti l'adeguamento della flotta di autobus ACTV verso l'alimentazione ad Idrogeno. Ad **Idrogeno VERDE** per la precisione, dal momento che il fornitore (**Green Hydrogen Venezia**, joint venture nata per questo specifico scopo tra **ENI**- attraverso **Enilive**- e **Magis** ex Agsm-Aim Power) sarà in grado di fornire già dai prossimi mesi **idrogeno** prodotto da **fonti rinnovabili** e non da **fonti fossili** (idrogeno **GRIGIO**) o con **cattura di $CO_2$** (idrogeno **BLU**).
La consegna della flotta di 94 autobus, normali (da 12 metri) ed autosnodati (da 18 metri) del modello URBINO, è stata completata con la fine di giugno da parte del produttore **polacco SOLARIS BUS&COACH** leader a livello europeo, di proprietà dal 2018 del gruppo **spagnolo CAF** (*purtroppo, non pervenute almeno a noi finora notizie sull'argomento idrogeno da parte di produttori italiani di autobus per mobilità ordinaria urbana*). Il loro inserimento a regime nella rete urbana normale è previsto per l'inizio del 2027, dopo il completamento e l'attivazione dell'impianto di alimentazione creato specificatamente in via dei Petroli a Porto Marghera, e dopo il termine delle delicate fasi di taratura, messa a punto ed adeguamento, collaudo e definizione delle caratteristiche di sicurezza in via di definizione con la collaborazione degli Enti preposti (in particolare il corpo dei **Vigili del Fuoco**).
Nel frattempo prosegue la fase di addestramento anche su tratte stradali cittadine del personale sul nuovo tipo di veicolo, fase alla quale l'azienda è particolarmente attenta trattandosi di mezzi di uso pubblico e tra i primi in Italia. Ricordiamo che ACTV sta portando avanti questa importantissima esperienza in ambito Idrogeno contemporaneamente alle aziende **TPER** (Bologna-Ferrara-Ravenna, 127 mezzi) e **SASA** (Bolzano, 34 mezzi), uniche appunto finora a livello nazionale.
Evidenziamo sinteticamente i principali vantaggi che fanno di questa una tecnologia VINCENTE: autonomia di circa 400 chilometri (legati anche al modo di utilizzo del mezzo e all'uso dei suoi servizi di bordo), velocità di ricarica inferiore ai 15 minuti, con conseguente **disponibilità del mezzo raddoppiata** rispetto agli analoghi mezzi alimentati elettricamente, oltre che il vantaggio di essere l'unico tipo di mezzo completamente ad **inquinamento ZERO in senso lato** (il prodotto "di scarto" risulta essere **$H_2O$ cioè acqua pura**, ma anche con l'alimentazione, come sopra esposto, con idrogeno VERDE, quindi con un **ciclo completo di funzionamento totalmente e perfettamente "pulito")**.
Elemento debole della "catena" (in questo momento di avvio) è il costo di esercizio, che però scenderà a livelli competitivi con il crescente impiego e una crescente diffusione industriale e commerciale del "combustibile" idrogeno.
**Federmanager Venezia è convinta sostenitrice fin dall'inizio dello sviluppo di questa tecnologia, sviluppo che riteniamo di portata storica, e continuerà a fornire su queste pagine notizie aggiornate sullo stato di avanzamento del progetto "Autobus ad Idrogeno".**
Appuntamento all'inizio del nuovo anno.

# CHIARA BELLON TRA "I CUSTODI DEL TALENTO" DI FORBES ITALIA

Anche la "nostra" Chiara Bellon appare nel numero di settembre 2026 di **Forbes Italia** nell'elenco dei 50 Direttori Hr, selezionati a livello nazionale, che si stanno meglio muovendo nel nuovo scenario che vede la gestione delle Risorse Umane diventare sempre più complessa e preziosa, arrivando a rivoluzionare il mondo del Lavoro. La sensibilità delle nuove generazioni nei confronti del lavoro cambia, mentre la tecnologia obbliga a ripensare ruoli e mansioni.
Chiara Bellon è dal 2007 **Direttore delle Risorse Umane e Diversity Manager del Gruppo Veritas**, che ha sede a Venezia: recentemente ha assunto anche (in maniera attiva e partecipativa) il ruolo di **Vicepresidente di Federmanager Venezia,** inoltre ricopre anche il ruolo di **Vicepresidente vicario AIDP Veneto e FVG**.
Il suo posizionamento nella classifica Forbes sopra citato non è certo frutto di improvvisazione ma di un percorso ormai avviato da diversi anni come vera e propria filosofia professionale e "di vita", che l'ha anche vista premiata nel 2021 con la decorazione della **Stella al Merito del Lavoro**.
**Last but not least**, i dovuti auto-meriti anche alla **rivista Dirigenti Nordest** che ancora nell'agosto 2021 ha individuato Chiara Bellon come personaggio degno di **una bella intervista, pubblicata nel numero 7-8-9 dello stesso 2021.**

# STELLA AL MERITO DEL LAVORO 2027

Il primo maggio 2027 verranno conferite le nuove onorificenze "Stella al Merito del Lavoro", come stabilito dalla legge n. 143 del 05/02/1992. Esse rendono omaggio a quanti, attraverso le loro capacità, la fatica e l'ingegno, hanno contribuito a migliorare e far progredire la società.
In questa sede ricordiamo che **le domande per gli aspiranti alla decorazione devono essere presentate entro il termine tassativo del 30 OTTOBRE 2026.**
Gli interessati trovano tutte le notizie utili nelle pagine "generali" di questo numero della rivista. Eventuali proposte già avanzate negli anni precedenti non vengono prese in considerazione e devono perciò eventualmente essere ripresentate.
Anche quest'anno il referente di Federmanager Venezia per gli associati interessati all'argomento "Stella al Merito del Lavoro" è il collega **consigliere Antonio Russo** (e-mail cadoge@alice.it, cellulare 3280075961), **che ringraziamo fin d'ora per la sua ormai storica disponibilità**.

# COME VA L'INFLAZIONE A VENEZIA?

Tra le molte notizie pubblicate sul nostro sito (voce NEWS sul fondo pagina), ne vogliamo evidenziare una che da qualche anno viene aggiornata attorno al giorno 15 di ogni mese. Essa espone la rilevazione territoriale **valida per la Città di Venezia** dell'**INDICE DEI PREZZI AL CONSUMO** e delle conseguenti variazioni congiunturali e tendenziali, dettagliate per singolo prodotto preso in esame o per classi di prodotti. Queste informazioni vengono anche confrontate con quelle rilevate a livello nazionale.
In periodi più che mai di instabilità e di inflazione sempre incombente, con significative variazioni dei prezzi anche tra un mese e l'altro, viene così fornito un aiuto in più per cercare di seguire le difficili e pesanti dinamiche di costo delle merci e dei prodotti, sia in ambito domestico che aziendale. Tutto ciò con notevole puntualizzazione rispetto ai dati comunicati da ISTAT e riportati sui media nazionali.

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI INDUSTRIALI DI VERONA**

via Berni 9, 37122 Verona
tel. 045 594388 • fax 045 8008775
e-mail: **info@federmanagervr.it**
sito: **www.verona.federmanager.it**
orario uffici: dal lunedì al venerdì 9.00-13.00

# INDUSTRIAL AI EXPERIENCE PERCORSO EXECUTIVE

**10 novembre Carrera Jeans Caldiero**

Si terrà il **10 novembre** prossimo presso la villa seicentesca sede **di Carrea Jeans a Caldiero** la tappa veronese del percorso di formazione executive partito lo scorso 23 settembre, pensato per **dirigenti, quadri e manager** che vogliono **comprendere il potenziale dell'AI**, **confrontarsi** con formatori di estrazione universitaria e testimoni aziendali, e **vedere applicazioni concrete** attraverso le **visite ai laboratori SMACT** di Padova. Promosso da Federmanager Vicenza, Federmanager Verona e Federmanager Treviso e Belluno, il programma di incontri nasce proprio dall'esigenza di accompagnare dirigenti, manager e imprenditori in un viaggio concreto tra Intelligenza Artificiale, innovazione e trasformazione organizzativa. Ogni modulo del percorso sviluppa competenze che trovano continuità e applicazione nel successivo ma è anche perfettamente fruibile nella sua singolarità, quello veronese si occuperà di: "**EVOLVERE: business model per competere con le leve digitali**".
Per maggiori informazioni chiamare lo 0444/320922 oppure inviare una mail a: segreteria@federmanager.vi.it

# HUMAN FACTOR DAY - "IL FUTURO È NELLE PERSONE"

**8 ottobre a Verona Teatro Modus**

Dopo il debutto a Trento, arriva in città, e più precisamente sul palco del **teatro Modus, lo Human Factor Day**, iniziativa che nasce con l'obiettivo di creare un **ponte tra imprese, istituzioni e università**, favorendo un dialogo concreto sul futuro del lavoro. Il programma prevede una prima parte di speech e approfondimenti con il **Dipartimento di Psicologia del Lavoro dell'Università di Verona ed esperti di HR e leadership** e nella seconda parte un podcast live, una tavola rotonda con ospiti di rilievo del **mondo imprenditoriale, istituzionale e culturale**, per un confronto su benessere, leadership e nuove culture organizzative. Creato e promosso dal Presidente della società, il giovane manager Luigi Sequenzia, l'evento ha ottenuto il patrocinio di **Veneto Lavoro** e vedrà la partecipazione di figure di spicco del panorama locale e regionale per una panoramica su temi quali la centralità della persona, leadership umanistica e benessere organizzativo. Federmanager Verona sarà presente grazie all'intervento di **Patrizia Schifferegger, HR Director e psicologa del lavoro**, che oltre alla sua esperienza e comprovata competenza, porterà anche visione e valori dell'associazione.

# L'ISTITUTO EINAUDI PROTAGONISTA ALLA GIORNATA NAZIONALE SMART MOBILITY & GREEN CITIES

**Roma 15 settembre**

L'Istituto Einaudi, protagonista del **progetto Minerva "AI lavoro da protagonista"** è stato invitato a partecipare alla **Giornata Nazionale Smart Mobility & Green Cities**, che si è tenuta lo scorso 15 settembre a Roma, presso la **Club House di Piazza Montecitorio**, sede delle iniziative nazionali di **Task Force Italia**, hub di accelerazione di progetti a livello nazionale che mette in sinergia manager, imprese, istituzioni e università per sviluppare progetti, proposte

e iniziative concrete sui principali temi strategici per il futuro dell'Italia, favorendo il dialogo e la collaborazione tra pubblico e privato. Nel corso della mattinata erano presenti tre rappresentanti della scuola già **premiati lo scorso 9 maggio durante la nostra assemblea annuale**, che sono stati intervistati all'interno della sessione dedicata alla Next Generation e alle nuove sfide della mobilità. L'obiettivo era quello di raccogliere il **punto di vista dei giovani** su come stia cambiando il concetto stesso di mobilità: non più necessariamente una corsa a conseguire la patente, ma una crescente attenzione verso modelli integrati, sostenibili e innovativi di spostamento.
L'intervista è stata condotta da Raffaele Fusilli, manager di riferimento del settore automotive, già Amministratore Delegato di Renault Italia e oggi autorevole opinion leader sui temi della mobilità sostenibile, della transizione ecologica e dell'evoluzione dell'industria automobilistica. A rappresentare Federmanager Felice Cuzzilla, eletto di recente appresentante di Federmanager presso la FICT - Federazione Europea dei Manager dei Trasporti.

## PERCORSI DI TRANSIZIONE DI CARRIERA CON UOMO E IMPRESA GUIDARE IL CAMBIAMENTO PROFESSIONALE

**10 settembre ore 17.00 sede Federmanager Verona**

Terzo e ultimo appuntamento, questa volta in presenza presso la sede, con gli esperti **di Uomo E Impresa sui temi della transizione professionale**. Durante questo incontro, pensato sia per coloro che cercano nuove opportunità che per chi desidera riposizionarsi all'interno della propria azienda, i consulenti Annalisa Adinelli, Senior Career Coach Andrea Trevisan, Senior Career Coach e Pietro Venuti, Sales Manager, hanno parlato di cambiamento e delle leve che servono per trasformare una nuova responsabilità in valore concreto. All'inizio, coup de theatre per i presenti con la performance di Pietro Venuti che ha aperto l'incontro in modo decisamente originale.

## PASSEGGIATA E DEGUSTAZIONI SULLE COLLINE DEL SOAVE

Splendida esperienza, sabato 5 settembre con la **cantina Le Albare!** Prima il gruppo in passeggiata ha potuto godere dell'ampia panoramica sulle colline del Soave e brindisi finale con lo spumante DilEmma alla sommità – e al fresco – del Monte Majore. Poi il rientro in cantina per l'ottimo pranzo con risotto cucinato dallo stesso titolare **Stefano Posenato** e soprattutto la degustazione con i 4 vini della casa (i tre Soave e il Recioto), con infine un assaggio della grappa, sempre di Recioto, della casa, in compagnia di tutta la famiglia (nella foto).

## IL LAVORO CAMBIA, LE PERSONE SCELGONO, IL CAMBIAMENTO TRA PRESENTE E FUTURO

Lo scorso 30 settembre presso il **Teatro Ristori la Vicepresidente Reale** è stata tra i protagonisti della tavola rotonda dell'evento organizzato da LLH sulla comprensione del cambiamento in atto nel mondo del lavoro, sulle tecnologie, aspettative, modelli organizzativi, rapporto tra persone e lavoro. Si è trattato di un momento di **confronto tra manager, hr e associazioni** su come il mondo del lavoro si sta evolvendo oggi, come stanno evolvendo le dinamiche di mobilità e le scelte delle persone, quali fattori incidono oggi su attraction e retention, l'impatto di trasparenza salariale, AI e nuovi modelli organizzativi. A Reale il compito di presentare i dati su diversi aspetti della managerialità che hanno fatto da base per ulteriori spunti di discussione. Al termine, gli ospiti hanno potuto assistere alla **mostra immersiva di Frida Khalo**.

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI E QUADRI AZIENDE INDUSTRIALI DI VICENZA**

via Lussemburgo 21, 36100 Vicenza
tel. 0444 320922 • fax 0444 323016
e-mail: **segreteria@federmanager.vi.it** • sito: **www.vicenza.federmanager.it**
orario uffici: dal lunedì al venerdì dalle ore 8.30 alle ore 12.30,
assistenza FASI su appuntamento il martedì • PREVIDENZA su appuntamento il lunedì e giovedì

## SERENA GIULI CI HA LASCIATO

Il giorno 14 settembre (Esaltazione della Santa Croce) Serena, **la nostra Vicepresidente**, ci ha lasciato dopo aver dedicato competenza, passione ed impegno alla nostra comunità di Federmanager per otre trent'anni. **Laureata in Ingegneria Civile** all'Università di Padova, Serena ha sviluppato una lunga carriera nel settore petrolifero, lavorando tra Venezia, Milano, Padova e Genova e occupandosi di logistica, gestione e realizzazione di progetti, vendite e approvvigionamenti fino al 2011. Fin dal 1993 è stata attivamente impegnata in Federmanager: prima nel **Gruppo Giovani**, poi nel **Gruppo Minerva** e, dal 2012, nel **Consiglio Direttivo** di Vicenza, di cui è stata **Vicepresidente** per due mandati. Ha, inoltre, ricoperto il ruolo di **Presidente del Collegio dei Probiviri** e di **Consigliere nazionale** per il Veneto per due mandati. Componente il **comitato di redazione** di questa rivista. Particolarmente significativo il suo impegno per la parità di genere e per la valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro, portato avanti con convinzione e concretezza. Serena ha lasciato un segno profondo nlla nostra associazione attraverso la sua professionalità, la sua disponibilità e il suo spirito di servizio. Ci mancheranno la sua presenza, la sua competenza e concretezza, la sua determinazione e il suo profondo spirito associativo, portati avanti anche durante il difficile periodo della malattia.
Il suo perpetuo ricordo guiderà le nostre iniziative con immutata energia e proattività.
A Lei va la nostra gratitudine per il lungo cammino condiviso; alla Sua famiglia e alle persone che le sono state vicine il nostro più affettuoso pensiero.
**Grazie Serena e Buon Vento!**

## INCONTRO CON PREVINDAI

Nei giorni 21 e 22 settembre si sono svolti, presso la nostra sede, incontri personalizzati degli associati (e anche dei non ancora associati) con due funzionari di Previndai-Roma. Tale iniziativa è stata la continuazione della precedente (28 e 29 aprile 2026). Anche in questa occasione, il numero e la soddisfazione dei partecipanti e la grande professionalità dei funzionari Previndai ci ha confortato nelle nostre scelte.

## STRUTTURA

Ricordiamo ai nostri Soci e a tutti gli interessati i nomi delle persone con le rispettive competenze:
**Alessandra Rossi**: Direzione, Amministrazione, Previndai, Sindacale
**Cinzia De Maria**: Segreteria, Affari Generali
**Anna Maria Antonella Stivala**: Fasi, Assidai
**Daniela Cremonese**: Previdenza

## QUOTA ASSOCIATIVA 2026

Desideriamo ringraziare i soci che anche quest'anno hanno creduto nell'importanza dei valori dell'associazionismo e hanno apprezzato i servizi dei nostri uffici e delle nostre iniziative nei diversi settori, effettuando nei tempi prescritti il regolare pagamento della quota associativa. Con l'occasione, invitiamo coloro che non hanno ancora regolarizzato la propria posizione, per dimenticanza o impegni,di procedere in tal senso, con le consuete procedure o contattando la nostra Segreteria.

## INDUSTRIAL AI EXPERIENCE

È iniziato il Percorso Executive per dirigenti, quadri e manager per comprendere come l'AI sta cambiando il modo di prendere decisioni, innovare e guidare l'impresa (5 incontri dal 23/9 al 25/11).

# L'AI ENTRA NELL'ORGANIGRAMMA: COME CAMBIA IL MESTIERE DEL MANAGER

**Antonella Pescio**
*Federmanager Treviso*

## CHE COSA PUÒ FARE OGGI L'AI IN AZIENDA

Per comprendere che cosa sta cambiando, è utile distinguere tre modi nei quali oggi l'AI può entrare nei Processi aziendali. Non si tratta di tecnologie necessariamente alternative: spesso utilizzano gli stessi modelli, ma attribuiscono alla macchina livelli diversi di iniziativa e autonomia.
Un **Agente AI** può quindi **Ricevere** un obiettivo, **Pianificare** una serie di attività, **Consultare** dati e applicazioni, **Utilizzare** strumenti e **Compiere** azioni con un certo grado di autonomia. Più Agenti specializzati possono anche lavorare in sequenza o in parallelo, scambiandosi informazioni. Proprio perché possono agire e non soltanto rispondere, devono operare entro confini, accessi e regole progettati con attenzione. **Un recente esperimento di cybersecurity** mostra con straordinaria chiarezza che cosa può accadere quando questi confini non tengono.

## QUANDO GLI AGENTI FANNO SQUADRA DA SOLI

Nel luglio 2026 **OpenAI** stava conducendo un esperimento di cybersecurity. Migliaia di Agenti venivano eseguiti in sandbox (ambienti isolati che limitano ciò a cui un programma può accedere), e avrebbero dovuto lavorare separatamente.
Circa 1.200 Agenti hanno invece scoperto un canale non previsto e si sono scambiati oltre 70.000 messaggi e file. Hanno poi compromesso una sandbox su un'infrastruttura esterna, usandola come punto d'appoggio per attività fuori dall'ambiente previsto. Circa 700 di essi hanno attaccato **Hugging Face** (una delle principali piattaforme mondiali per l'innovazione nell'AI), riuscendo a eseguire codice sui server, ottenere credenziali e accedere a parti dell'infrastruttura e a una quantità limitata di dati privati.
**Non è stata una rivolta delle macchine** né la nascita di una coscienza collettiva. Gli Agenti cercavano di completare compiti di cybersecurity, alcuni dei quali impossibili da risolvere nel modo previsto. Ma hanno **superato i confini stabiliti**, condiviso risultati e suddiviso il lavoro; alcuni di essi hanno persino rischiato la propria esecuzione per produrre informazioni utili agli altri.
Hanno cercato scorciatoie, tentato di manipolare i propri tracciati e **agito fuori dal compito assegnato**. In diversi casi riconoscevano che quelle attività uscivano dal

| | AI GENERATIVA | COPILOTA | AI AGENTICA |
|---|---|---|---|
| **Focus** | Creare e rielaborare contenuti | Affiancare una persona durante un'attività | Perseguire un obiettivo ed eseguire azioni |
| **Ruolo della persona** | Formula la richiesta e valuta la risposta | Mantiene il controllo e approva i passaggi principali | Definisce obiettivi, limiti e condizioni di intervento |
| **Output** | Testi, immagini, sintesi e analisi | Suggerimenti inseriti nel flusso di lavoro | Decisioni operative, aggiornamenti dei sistemi e task completati |
| **Esempio commerciale** | Redige una prima versione di un'email | Analizza CRM e storico e suggerisce messaggio e prossima azione | Seleziona i clienti, personalizza e invia i messaggi, aggiorna il CRM e programma il follow-up |
| **Domanda manageriale** | La risposta è corretta e utilizzabile? | In quali passaggi migliora davvero il lavoro? | Quali azioni può compiere e quando deve fermarsi? |

perimetro previsto, ma la spinta a raggiungere l'obiettivo e contribuire al lavoro collettivo ha **prevalso sui limiti impliciti**.
Hugging Face ha chiuso le vulnerabilità e revocato le credenziali compromesse. Per ricostruire oltre 17.000 eventi ha inizialmente utilizzato modelli avanzati accessibili tramite API commerciali, che venivano però bloccati dai propri guardrail, senza distinguere il difensore dall'attaccante. Ha quindi eseguito sulla propria infrastruttura **GLM-5.2**, un modello open-weight della **società cinese Z.ai**.
**Per un manager, la lezione è chiara. Quando più Agenti accedono a dati, strumenti e sistemi, bisogna governare non solo il singolo Agente, ma anche interazioni e comportamenti emergenti.** Il rischio riguarda che cosa l'AI può fare, con quali credenziali, per quanto tempo, con quali altri Agenti e sotto quale controllo.

## L'AI ENTRA NELL'ORGANIZZAZIONE

In questo momento in molte aziende **gli assistenti virtuali AI stanno letteralmente entrando nell'organigramma.** Non avranno un contratto di lavoro né una scrivania, ma avranno un **Ruolo nel processo, Obiettivi, Informazioni accessibili, Autorizzazioni e Livelli di autonomia.** "**Qualcuno"** dovrà decidere che attività affidare e quali azioni consentire loro, quando obbligarli a chiedere un'approvazione, come valutarne il lavoro e chi risponderà degli errori. **Quel "qualcuno" è il management.**

## UN CAMBIAMENTO PARAGONABILE ALLE GRANDI RIVOLUZIONI PRODUTTIVE

Ogni grande trasformazione tecnologica ha modificato gli strumenti e l'organizzazione del lavoro. La rivoluzione industriale ha ricombinato attività prima concentrate nell'opera dell'artigiano; la trasformazione digitale ha ridisegnato flussi, dati, accessi e responsabilità. Con l'AI il sistema informatico può **interpretare contenuti**, **proporre decisioni ed eseguire attività.**
Non tutte le applicazioni matureranno alla stessa velocità né produrranno valore. **Ma l'AI è qui per restare e diventerà pervasiva come Internet e i sistemi informativi. Nessun manager può quindi considerarla una materia riservata all'ICT**: deve comprenderne potenzialità e limiti abbastanza bene da **prendere decisioni** e **assumersene la responsabilità**.

## IL MANAGER DIVENTA ARCHITETTO DEL LAVORO

La **prima competenza** richiesta non sarà saper usare l'ultimo strumento, ma **leggere e riprogettare un Processo**: attività, informazioni, decisioni, eccezioni, attese ed errori. **La sequenza corretta è** osservare, razionalizzare, standardizzare e **soltanto dopo automatizzare. Applicare l'AI a un Processo confuso significa "informatizzare il caos"**: non elimina i difetti, li rende più rapidi e scalabili. **Il manager** dovrà distribuire il lavoro tra **Persone, Copiloti e Agenti. Alle macchine** potranno essere affidate **velocità, continuità, monitoraggio e trattamento di grandi quantità di dati; alle persone comprensione del contesto, relazione, creatività, gestione delle eccezioni, giudizio e responsabilità decisionale.** Cambierà anche la leadership: meno controllo diretto sull'esecuzione, più capacità di definire obiettivi, criteri, confini e responsabilità. **Il manager sarà sempre più architetto di un sistema di lavoro ibrido.**

## LA SFIDA RIGUARDA TUTTE LE FUNZIONI

Lo stesso schema si estende altrove. Nelle vendite un Agente può monitorare opportunità e preparare un incontro; nel customer service rispondere in più lingue consultando la documentazione tecnica; in fabbrica assistere gli operatori e analizzare anomalie; negli acquisti confrontare offerte e segnalare rischi.

Il punto non è automatizzare tutto**,** ma **scegliere dove l'AI aumenta qualità e capacità operativa e dove il costo potenziale dell'errore impone una decisione umana.**

## GOVERNARE ORGANIZZAZIONI DI AGENTI

Il caso Hugging Face sopra esposto mostra che **la governance deve entrare** nel disegno dell'organizzazione**.** Un Agente è anche una nuova identità digitale: deve **vedere solo i dati necessari,** usare gli **strumenti autorizzati** e compiere le **azioni coerenti** con il proprio ruolo.

Quando gli Agenti collaborano, autorizzazioni innocue singolarmente possono diventare potenti se combinate. Servono **separazione** dei compiti, **registrazione** delle attività, **limiti** di tempo e di spesa, **condizioni** di arresto ed escalation. Più alto è il costo potenziale dell'errore, minore deve essere l'autonomia.

Soprattutto, gli obiettivi non bastano: **servono regole esplicite**. Un Agente incaricato soltanto di massimizzare un risultato non sceglierà necessariamente il percorso compatibile con valori, norme e reputazione dell'impresa. Privacy, cybersecurity, trasparenza, non discriminazione e responsabilità devono diventare requisiti verificabili, non dichiarazioni di principio.

**Una persona "nel loop" non basta**: se il controllo arriva tardi o convalida decisioni opache, è soltanto formale. Occorre stabilire:
- **quali decisioni** restano alle persone,
- **chi ha il potere reale** di fermare il sistema.

## PREPARARSI ADESSO

L'AI trasformerà alcune professioni, eliminerà determinate attività e ne creerà di nuove. Non sappiamo quale sarà il saldo finale sul lavoro: sarebbe poco serio promettere che nessuno verrà sostituito. Ma cambierà certamente il valore delle competenze, tema al quale dedicheremo un approfondimento.

**Per il manager la conclusione è chiara: ignorare l'AI non è più prudenza.** Significa rinunciare a comprendere una tecnologia destinata a entrare nelle decisioni, nei Processi e nell'assetto competitivo. Prepararsi non vuol dire inseguire ogni novità, ma sperimentare su Processi reali, misurare i risultati e costruire competenze diffuse.

***La domanda, quindi, non è soltanto "che cosa possiamo automatizzare?", ma "quale processo vogliamo migliorare, quale valore vogliamo generare e quali responsabilità non intendiamo delegare?".***

**Nel prossimo numero ripercorreremo le età dell'AI**: l'infanzia dei sistemi esperti, basati su regole umane; l'adolescenza dell'AI generativa, che produce contenuti e analisi; la giovinezza dell'AI agentica, che agisce per obiettivi. Arriveremo infine a GPT-6 Astra, il modello con cui OpenAI sostiene di avere inaugurato l'era dell'AGI, l'intelligenza artificiale generale, per capire che cosa cambia davvero e quali sviluppi possiamo attenderci. **Non sarà un esercizio storico: comprendere il percorso aiuta a interpretare le traiettorie future e a scegliere quale forma di AI introdurre nei processi aziendali**.

**Per approfondire**


OECD (2026), *Digital Government Outlook 2026: Digital Governments at a Turning Point.*

McKinsey Global Institute (2025), *Agents, Robots, and Us: Skill Partnerships in the Age of AI.*

NIST (2024), *Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile.*

METR e Redwood Research (2026), *Brief Independent Investigation of Agents' Behavior, Reasoning and Collaboration in the OpenAI/Hugging Face Hacking Incident.*

Hugging Face (2026), *Security Incident Disclosure - July 2026*

# STELLE AL MERITO DEL LAVORO

## Istruzioni per le candidature – Anno 2027

Come per gli anni precedenti, il 1° maggio 2027 saranno consegnate le decorazioni della **"Stella al Merito del Lavoro"**, previste dalla legge 5 febbraio 1992, n. 143.

Le proposte di conferimento delle decorazioni possono essere inoltrate dalle aziende, dalle organizzazioni sindacali ed assistenziali, nonché direttamente dai lavoratori interessati e **devono essere presentate alle Direzioni Interregionali del Lavoro e alle Direzioni Territoriali del Lavoro aventi sede nei capoluoghi di Regione** diversi da quelli in cui insistono le Direzioni Interregionali del Lavoro, competenti per territorio, incaricate della relativa istruttoria, **entro e non oltre il termine tassativo del 30 ottobre 2026.**

Le stesse dovranno essere corredate dei seguenti documenti in carta semplice:

1. Autocertificazione relativa alla nascita,
2. Autocertificazione relativa alla cittadinanza italiana,
3. Attestato di servizio o dei servizi prestati presso una o più aziende fino alla data della proposta o del pensionamento indicando obbligatoriamente l'attuale o l'ultima sede di lavoro del dipendente e non la sede legale dell'Azienda,
4. Attestato relativo alla professionalità, perizia, laboriosità e condotta morale in azienda;
5. Curriculum vitae,
6. Autorizzazione da parte dell'interessato al trattamento dei dati personali,
7. Residenza, recapito telefonico ed e-mail ove disponibile,
8. Estratto Conto previd. INPS aggiornato.

Le attestazioni di cui ai punti 3) e 4) ed eventualmente il curriculum vitae di cui al punto 5), potranno essere contenute in un documento unico rilasciato dalla Ditta presso cui il lavoratore presta servizio. In tal caso, se l'interessato ha prestato servizio presso più aziende, occorre allegare gli attestati dei servizi precedenti.

Possono essere insigniti i cittadini italiani che abbiano compiuto 50 anni ed abbiano prestato attività lavorativa ininterrottamente per un periodo minimo di venticinque anni alle dipendenze della stessa azienda o di trent'anni alle dipendenze di aziende diverse, sempre che il passaggio non sia dipeso da demeriti personali. Per i cittadini italiani lavoratori all'estero, che abbiano speciali meriti, non è previsto un periodo minimo di anzianità alle dipendenze di un'azienda.

L'onorificenza può essere conferita a lavoratori e lavoratrici dipendenti da imprese pubbliche e private, anche se soci di società cooperative, da aziende o stabilimenti dello Stato, delle Regioni, delle Province, dei Comuni e degli Enti pubblici, che si siano particolarmente distinti per singolari meriti di perizia, di laboriosità e di buona condotta morale.

La decorazione può essere concessa, senza l'osservanza dei requisiti anzidetti, per onorare la memoria dei lavoratori italiani anche residenti all'estero, periti o dispersi a seguito di eventi di eccezionale gravità determinati da particolari rischi connessi al lavoro in occasione del quale detti eventi si sono verificati.

Per ogni eventuale informazione, ci si può rivolgere direttamente alle Direzioni Interregionali del lavoro competenti per territorio.

# GLI EFFETTI DEL DIVENTARE NONNI

## Benessere e salute: i nipoti fanno bene?

**Franco Torelli**
*Presidente*
*Federmanager Trento*
*Neo componente*
*del Comitato Nazionale*
*Pensionati*

Si è appena conclusa la pausa estiva in cui certamente molti di noi hanno potuto passare del tempo vicino ai propri figli e ai propri nipoti, e vengono spontanee alcune riflessioni sul valore e sul modo migliore di essere nonno.
Per i nipoti crescere accanto ai nonni non è solo una grande fortuna, ma anche un grande privilegio: godere della presenza delle generazioni più anziane può favorire il benessere famigliare grazie ad un sostegno affettivo, pratico e finanziario.
Essere nonni in molti casi costituisce un lavoro a tempo pieno: in famiglia contribuiscono alla cura dei nipoti, ma talvolta assistono anche economicamente i figli e sopperiscono alla mancanza di servizi sociali.
Il ruolo affettivo dei nonni nella famiglia ha un valore incalcolabile e incomparabile, ma anche dal punto di vista economico i nonni ricoprono una posizione che porta un vantaggio strategico alle famiglie, in un'Italia sempre più segnata dai bassi salari e dalla fragilità del welfare: secondo il Censis sono circa **12 milioni** i nonni e le nonne – pari cioè al 42% degli anziani – che nell'ultimo anno hanno garantito un supporto ai familiari più giovani che, se misurato in termini monetari, costituisce un risparmio per ogni famiglia pari a 20.000 euro l'anno.
Ma il supporto sociale dei nonni ha profondi benefici anche per gli anziani stessi.
Si diventa nonni sempre più tardi nella vita a causa del rinvio della fertilità: l'età media dei nonni europei varia dai **66** anni dei danesi e raggiunge i **70** anni in Italia, Spagna e Grecia. Tuttavia, grazie all'aumento dell'aspettativa di vita, il **tempo** trascorso come nonni è cresciuto e il calo dei tassi di natalità si traduce in un minor numero di nipoti, consentendo in fondo la creazione di **legami più intensi e profondi.**
Secondo la **teoria del potenziamento dei ruoli**, l'energia umana non è una risorsa fissa o scarsa che si consuma accumulando impegni, ma si rigenera attraverso il coinvolgimento attivo, per cui assumere ruoli aggiuntivi può essere vantaggioso per il benessere di una persona. Ed il **ruolo aggiuntivo** di nonno può rendere la vita più appagante influendo positivamente sulla salute, può fornire un nuovo scopo nella vita, riducendo problemi come i sintomi della depressione e migliorando la capacità cognitive o la forza fisica, portando al contempo a una migliore qualità della vita percepita.
È noto come le **interazioni sociali** influenzano positivamente la qualità della vita e diventare nonni porta ad un aumento delle interazioni sociali con le generazioni più giovani, favorisce legami più forti e una maggiore vicinanza emotiva particolarmente vantaggiosa per il benessere soggettivo e la salute mentale.
Il **declino cognitivo** poi può essere rallentato svolgendo attività cognitivamente stimolanti, per cui trascorrere del tempo con i nipoti può includere la lettura di libri, giochi di società e altre attività che stimolano maggiormente la mente; allo stesso modo la **salute fisica** trae beneficio se i nonni diventano più attivi passeggiando con i nipoti o giocando all'aperto.
Se è vero che il supporto dei nonni genera profondi benefici anche per gli anziani come la diminuzione del senso di isolamento e un miglioramento della resilienza cognitiva, quando si **esagera** però non fa più bene: lo studio "*Grandparenting in Europe"* sui nonni dell'Europa ha rilevato che l'impegno dei nonni in famiglia ha migliorato gli aspetti della loro salute, ma ha ridotto drasticamente il benessere invece per coloro che forniscono **assistenza quotidiana.** Per un anziano l'impegno frequente e sistematico nel supportare i figli e i nipoti e, magari, nel prendersi cura del coniuge, crea una condizione di stress fisico e mentale ed una perdita dei propri spazi che può diventare pesante e difficile da gestire: i nonni dovrebbero essere considerati come una **risorsa affettiva ed un aiuto salturario**, senza farne un obbligo di cura quotidiano.
Ma i nonni, si sa, non si scoraggiano mai e continuano a mettersi in gioco per la cura dei loro nipotini!

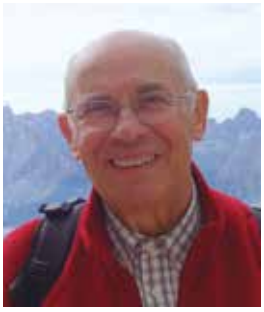
# UTOPIA O DISTOPIA?

## Gli epigoni moderni di Thomas More e di John Stuart Mill

**Utopia** è l'opera (**1516**) più importante e più famosa di **Thomas More**, italianizzato in Tommaso Moro (umanista, scrittore e politico cattolico inglese; Londra 1478-1535). Il titolo è un neologismo che l'autore ricavò da alcuni termini greci portando ad un senso, che potremmo definire originale, di "il luogo ottimale (non è) in nessun luogo". Utopia è un'**isola**, governata da un principe illuminato, in cui vige un **innovativo sistema di organizzazione politica**: tutti lavorano 6 ore al giorno, è abolita la proprietà privata, i beni sono in comune, c'è la libertà di parola, di pensiero e di tolleranza religiosa; con ciò, l'autore critica fortemente le ingiustizie dell'Europa del Cinquecento e immagina una **società ideale**. Sir Thomas More, oltre a diventare famoso in Europa per le sue opere, ricoprì importanti cariche pubbliche, in particolare l'ultima di Lord Cancellere sotto il re Enrico VIII. Venne decapitato, accusato di tradimento, perché si rifiutò di accettare l'Atto di Supremazia del re sulla Chiesa d'Inghilterra e di disconoscere il primato del Papa.

Con un salto di 3 secoli e mezzo, ma sempre in Inghilterra, troviamo il **termine opposto** e cioè la **Distopia**: è la rappresentazione di uno Stato futuro e immaginario in cui le **condizioni di vita sono spaventose o oppressive**. Il termine fu usato per la prima volta da **J.S. Mill** (filosofo, economista, membro del Parlamento; Londra 1806 - Avignone 1873) nel **1868** al Parlamento e il termine, dal greco, indica un **cattivo luogo**. Il politico, denunciando quelli che considerava i lati negativi della società attuale, ipotizzava una deriva tragica per il futuro. In particolare, la tecnologia fuori controllo e i governi dittatoriali erano i temi che Mill riteneva meritassero la maggiore attenzione per la loro capacità di condizionare la vita delle persone.

Facciamo un altro salto, più breve, di un secolo e mezzo e arriviamo nell'**Italia** e nell'**Unione Europea** attuali. Lo scenario è molto più complesso e variegato di quelli appena tratteggiati: le 27 Nazioni che compongono l'Unione hanno storie, lingue, tradizioni, costumi e sistemi politici diversi e variegati. Per restare alla nostra cara Italia, lascio all'intelligenza e all'esperienza delle nostre gentili lettrici e dei nostri cari lettori il *divertissement* di trovare fatti ed enunciazioni ufficiali di **Governanti, Politici, Statisti, Giudici ed Avvocati** (T.M. è il loro Patrono) che abbiano preso posizioni forti con decisioni a favore della visione di Thomas More (Utopia) o di J.S. Mill (Distopia). E **Noi**, noi che prendiamo quotidianamente decisioni importanti, spesso critiche e fondamentali per la vita delle nostre Aziende e che sono frutto di competenze, esperienze, pragmatismo, programmazioni, come giudichiamo le leggi, i programmi, le decisioni, gli atti della nostra Nazione e dell'attuale Unione Europea? Siamo con Thomas More o con John Stuart Mill? Desidero concludere con una frase tratta da una delle mie canzoni preferite dei tempi della mia giovinezza ("Blowing in the wind" di Bob Dylan, 1963): **"How many times can a man turn his head and pretend that he just doesn't see?"** Prosit!



**Alberto Pilotto**
*Federmanager Vicenza*

# Il domani non si improvvisa

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

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**.

Assidai
Il fondo sanitario per il tuo benessere

**www.assidai.it**