



# AVANTI TUTTA

**STRATEGIA E VISIONE  
PER ACCELERARE IL CAMBIAMENTO**

PROGRAMMA TRIENNALE 2018 – 2021  
di STEFANO CUZZILLA ed EROS ANDRONACO

# PREMESSA

*Immaginando i prossimi tre anni di questa Federazione, ci siamo chiesti cosa servisse per renderla ancora più forte, più coesa, più influente.*

*Ci siamo guardati negli occhi e, con onestà, abbiamo riconosciuto i grandi passi avanti che abbiamo compiuto. Non sarebbe stato possibile focalizzare questo programma su elementi di ulteriore novità se non avessimo prima costruito un sistema solido e finanziariamente in salute.*

*Avevamo ereditato una Federazione che meritava un profondo riassetto economico, organizzativo e di governance. Oggi siamo lieti di poterci occupare del resto.*

*Ci sono obiettivi che ci eravamo posti tre anni fa che sono stati centrati, ce ne sono altri su cui abbiamo lavorato e che chiedono ancora il nostro impegno. Infine ce ne sono di nuovi che, ci auguriamo, realizzeremo insieme con la stessa determinazione con cui abbiamo messo in sicurezza il sistema.*

*Pertanto, il programma che presentiamo per il prossimo triennio punta a consolidare i risultati, a dare continuità alle attività in corso e a innovare ciò che merita di essere rivisto.*

*Tutto quello che ci prefiggiamo implica un grande lavoro di squadra.*

*L'esperienza maturata finora ci ha insegnato che le persone, quando condividono una visione e non solo i singoli obiettivi, riescono in cose straordinarie.*

*Se avremo ancora la fiducia delle colleghe e dei colleghi, nel prossimo triennio il nostro lavoro continuerà in modo condiviso. Aprendoci al contributo di chi già ricopre un ruolo in questa Organizzazione e di tutti coloro che vorranno partecipare attivamente alla vita associativa.*

*È forte la nostra motivazione a fare cose grandi per la categoria e per il Paese. Siamo riusciti a rendere Federmanager un soggetto protagonista nei confronti del mondo dell'impresa, della società, della politica. Abbiamo l'ambizione di fare ancora di più, sapendo quanto impegno dobbiamo approfondire per cambiare la percezione della nostra Federazione di fronte all'opinione pubblica.*

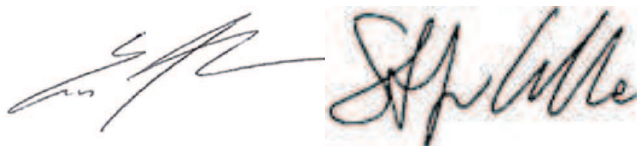
*Il vero cambiamento non conosce punto di arrivo.*

*Perciò, ai colleghi diciamo: "Fatevi avanti e partecipate. Questo sistema cammina sulle vostre idee e sulla vostra capacità di fare".*

*Avanti tutta, Federmanager!*

Eros Andronaco

Stefano Cuzzilla



# CHAPTER 1: NELL'ERA DELLA NUOVA RAPPRESENTANZA

1

Per un moderno modello di rappresentanza: forte al centro, radicato sui territori, presente in azienda.

La vulgata mette in discussione il ruolo dei corpi intermedi. Si diffonde una crisi di significato nell'opinione pubblica che si traduce in una deficit innanzitutto di fiducia nei confronti di chi rappresenta. Questo vale per ogni forma di rappresentanza, per il sindacato come per il partito politico. E cresce in Italia e in Europa in direzione contraria alla lunga tradizione di associazionismo e concertazione che ha finora segnato il progresso sociale. Il dialogo è un esercizio elitario. Il messaggio è disintermediato. Si conclude che il soggetto di rappresentanza non è più utile. Se ne può fare a meno.

Ma è davvero così?

Noi siamo convinti del contrario. Abbiamo visto governi peroranti la fine della rappresentanza, la caduta degli organismi consultivi, l'insofferenza verso i soggetti collettivi, finire di fatto con il chiederci aiuto. Con la richiesta di soluzioni. A chiederci consenso.

All'orizzonte si prospetta perfino un'ipotesi di riforma che esige il conto dei numeri anziché preoccuparsi della qualità degli organismi di rappresentanza.

La contraddizione continua anche dal basso, quando si osserva il soggetto rappresentato e si scopre che, contrariamente alla dichiarata autosufficienza o autonomia, esprime un concreto **desiderio di condivisione**.

Stare insieme è un'esigenza più forte che in passato. Sentirsi parte di una collettività che si riconosce in valori e azioni comuni è un bisogno avvertito. Veder tutelati i propri interessi è un'aspettativa urgente.

Nel contesto descritto, in cui l'intenzione è implicita e l'espressione mistificante, l'azione di rappresentanza è un esercizio complicato ma necessario.

**Federmanager negli ultimi anni è riuscita a riaffermare la propria identità e il proprio ruolo nei confronti degli interlocutori istituzionali**, recuperando molto terreno e affermandosi come soggetto capace di incidere nel dibattito pubblico su moltissimi temi di attualità.

**Oggi la nostra rappresentanza vive**. Come rafforzarla è la vera sfida. Siamo entrati in una nuova era, nella quale tutto è in divenire: percorrere il cambiamento sarà la chiave per mantenere saldo il patto con i rappresentati.

## Il primo obiettivo di programma si chiama **sviluppo associativo**.

Dobbiamo andare in continuità per posizionare Federmanager alla luce dell'evoluzione di scenario, **puntando a crescere nei numeri**.

**I dati sull'andamento occupazionale della dirigenza segnano inequivocabilmente un trend negativo** che riguarda tutti i settori dell'industria e che si trascina dal 2008. È un quadro che conosciamo bene e che monitoriamo periodicamente con due indagini annuali, una che elabora i dati statistici Inps e una seconda basata sulle risoluzioni contrattuali gestite dalle nostre sedi sul territorio, che corrispondono a oltre metà del totale di circa 7.000 chiusure di rapporto di lavoro che interessano la dirigenza ogni anno.

Il fenomeno di riduzione del numero complessivo di manager su scala nazionale si realizza attraverso una **rigidità all'ingresso** che colpisce le generazioni più giovani: abbiamo calcolato, infatti, che dall'inizio della crisi abbiamo perso circa un dirigente under 50 su due. Ma non solo si nominano meno dirigenti. Accade infatti che all'allontanamento dell'età pensionabile imposta dalle recenti riforme previdenziali non sia corri-

sposta una uguale permanenza dei **manager senior**, i quali sempre più spesso sono allontanati dall'azienda attraverso scivoli alla pensione e altre misure. Quando poi continuano l'attività lavorativa, lo fanno attraverso forme consulenziali estranee da quelle oggetto di rappresentanza. Infine, occorre considerare che il periodo attuale noto come Quarta Rivoluzione Industriale sta imponendo una trasformazione dei modelli organizzativi d'impresa con effetti diretti anche sul lavoro manageriale e, per quanto qui interessa, un processo di **change management** che sta aumentando il turnover con esiti difficili da prevedere.

In questo contesto, **va considerato estremamente positivo il fatto che durante l'ultimo anno Federmanager sia riuscita a tenere saldo il numero di associati**, ponendo un argine alla flessione generale.

Esistono almeno tre ambiti in cui va realizzato lo scopo di sviluppo. Il primo è rappresentato dalla **nostra capacità di influenzare le politiche aziendali continuando la valida collaborazione avviata con Confindustria e Confapi**, affinché cresca la presenza di manager in azienda. Secondo, occorre **considerare l'evoluzione della categoria**, che si caratterizza per l'articolazione di diversi livelli apicali, dirigenti, quadri e professional. In terzo luogo, dobbiamo noi essere **più incisivi nella nostra capacità di attrarre**.

**Più siamo vicini al manager e alle sue esigenze, più rapidi saremo nel perseguire l'obiettivo.** Ecco perché per costruire una rappresentanza forte dobbiamo essere radicati sui territori e presenti in azienda in modo nuovo.

Pertanto, nel prossimo triennio dovremo:

- Consolidare gli interventi che hanno portato a nuove iscrizioni, anche in forma collettiva
- Intensificare il lavoro sinergico con tutti gli Enti del Sistema, qualificando la loro azione in funzione delle potenzialità di sviluppo associativo di ciascuno
- Mettere in coordinamento le banche dati degli iscritti ai nostri Enti del sistema, personalizzando l'offerta dei servizi federali nel rispetto di privacy e riservatezza
- Andare in continuità con le azioni di fidelizzazione dei colleghi già iscritti
- Andare in continuità nelle relazioni industriali che interpretano il nostro modello di rappresentanza in modo innovativo
- Allargare la base dei soggetti iscrivibili, trovando risposte in coerenza con l'evoluzione del mercato del lavoro
- Intensificare le azioni di marketing associativo, facendo leva sui più innovativi strumenti di digital marketing e communication
- Introdurre modalità di adesione di favore da definire all'occorrenza.

# CHAPTER 2: ALL'UNISONO SUI TERRITORI

4

Un programma triennale di investimenti sulle Associazioni territoriali che rafforzi l'intero sistema: supporto tecnico e risorse economiche per dare ovunque le risposte che servono.

Il tessuto produttivo italiano è composto da imprese che sono fortemente radicate su aree circoscritte del Paese, dove si realizza un'osmosi straordinaria tra società e imprenditoria. Questa tipicità italiana ci ricorda che la nostra presenza nei luoghi dove i colleghi vivono e lavorano è utile per alimentare un processo socio-economico virtuoso che punta a **generare benessere per tutti**. Le 57 sedi di Federmanager sono un presidio per il singolo e un motore di sviluppo per un'economia rigenerativa.

Osserviamo come stanno cambiando gli equilibri. L'innovazione tecnologica sta realizzando lo sconfinamento geografico; nascono reti irregolari, orizzontali, virtuali più che reali in cui conoscenza, ricerca industriale, produzione vengono a contatto su traiettorie nuove che poco hanno a che fare con l'endemico provincialismo industriale italiano.

Questo ribaltamento dell'ordine fisico deriva dall'interconnessione digitale sempre più aggressiva: un'opportunità per i territori più vivaci che sanno riorganizzarsi rapidamente; un rischio per i territori meno resilienti, che non riescono ad assumere modelli di rappresentanza agile.



Il recupero della dimensione territoriale intesa nel suo sviluppo orizzontale e diffuso può costituire una grande chance per la nostra Organizzazione.

Dobbiamo mantenere vivo il presidio, perché la soluzione non è mai chiudere una sede. La soluzione è un sistema che risponde organicamente e unitariamente.

All'autonomia nella scelta degli interventi deve corrispondere una pari forza propulsiva e innovatrice. **Le Associazioni devono far rete tra loro** per perseguire obiettivi più grandi e venire in soccorso una all'altra per reagire alle fragilità e offrire una risposta organizzata alle aspettative di manager e imprese.

Gli Enti e le Società del sistema costituiscono l'asset principale per le Associazioni sia per il mantenimento della relazione con l'associato sia per lo sviluppo associativo nei confronti dei manager presenti sul territorio non ancora intercettati.

In tre anni la nostra Federazione si doterà di pochi, grandi hub territoriali su cui fare massa critica.

Il coordinamento con il nazionale assicurerà la messa a sistema delle iniziative locali, favorendo i processi di **aggregazione funzionale** nell'offerta di

## Regole dello stare insieme

*Dobbiamo procedere immediatamente a un serio rinnovamento delle regole interne. I prossimi tre anni devono servire a cambiare regolamenti e statuti affinché la nostra Federazione possa esprimere uniformità.*

*Questa per noi è la prova regina: adottare un modello unico, con regole agili, certe almeno quanto semplificate. A questo modello orientiamo tutto il sistema, dai territori fino al livello confederale. Partiamo dallo Statuto federale per dotarci di Organi partecipati da tutte le nostre componenti. Modernizziamo la governance, diamo nuovo significato agli Organismi collettivi per rendere l'azione più chiara e più incisiva.*

determinati servizi e nello sviluppo delle attività condivise. Il nazionale deve offrire strumenti, non solo finanziari, per consentire questo esercizio. Ma deve anche ricevere riscontro dalle Associazioni in un flusso costante di scambio e di verifica che assicura l’attuazione degli obiettivi programmatici.

Tra le due dimensioni il raccordo deve essere più stretto: il coordinamento centro–territorio è un prerequisito per una rappresentanza forte.

Negli ultimi anni Federmanager è riuscita a dare nuova linfa alle Associazioni territoriali, aumentando i momenti di raccordo tra centro e periferia, moltiplicando lo scambio di informazioni e la condivisione di problemi e di soluzioni. È stato possibile drenare risorse finanziarie dai progetti nazionali per garantire una loro attuazione concreta lì dove era necessario operare.

Occorre andare in continuità su questa strada: le Associazioni devono poter agire con autonomia perché ogni territorio è a sé stante, conosce le proprie disfunzioni e sa attivare i propri anticorpi.

Federmanager nazionale svilupperà nel corso del triennio strumenti centralizzati che possano aiutare le 57 sedi a far fronte alle necessità emergenti, portando ad operatività progetti come il contact center unico o l’implementazione dei tool digitali.

**L’obiettivo è quello di garantire massima efficienza all’azione delle Associazioni costruendo**

## Valore alle Assemblee territoriali

*Nel prossimo triennio capitalizzeremo il valore delle Assemblee annuali delle Associazioni affinché sempre più si pongano come momento di sviluppo associativo, di networking, di accreditamento presso gli stakeholder locali. Questi eventi hanno dimostrato di costituire uno strumento di importante visibilità di Federmanager sul territorio. La parte pubblica merita di essere ulteriormente valorizzata in coerenza con i temi e le priorità che Federmanager assume a livello nazionale. Affrontare sui territori le linee programmatiche condivise è un elemento che aggiunge efficacia alle nostre azioni.*



**un’Organizzazione capace di massimizzare la soddisfazione dei soci, incoraggiare la crescita delle iscrizioni e garantire la sostenibilità del sistema sul lungo termine.**

Pertanto, nel prossimo triennio dovremo:

- Sviluppare una cultura che aggrega, rafforza e apre al contributo di tutti
- Sperimentare forme di aggregazione tra sedi su singoli servizi e costruire progettualità trasversali a più territori
- Condividere gli strumenti di reazione di fronte a criticità comuni a più territori
- Aprirci a tutti gli attori presenti, dalle università, ai centri di ricerca privati, alle amministrazioni locali
- Aumentare l’interlocuzione con la politica regionale e comunale
- Costruire partnership con le Associazioni di rappresentanza datoriale presenti sul territorio
- Capitalizzare il valore delle Assemblee territoriali
- Costruire un’offerta di servizi omogenea a livello nazionale, che sia modulabile e flessibile per una maggiore aderenza sul territorio
- Garantire un livello standard di servizio comune a tutti
- Estendere la copertura dei servizi a disposizione dei manager
- Realizzare progetti nazionali che prevedano l’attuazione finanziata sul territorio
- Realizzare strumenti di supporto tecnico e informatico per le strutture delle sedi
- Formare una nuova classe dirigente che erediti il know-how accumulato dalle attuali governance associative, preparando il ricambio generazionale sui territori
- Programmare periodiche riunioni annuali a livello nazionale per la diffusione delle best practice e la contaminazione di esperienze territoriali.

# CHAPTER 3: PRESENTI NELLE IMPRESE

8

Per realizzare interventi adeguati e tempestivi lì dove si produce. Vicini al manager e alle sue esigenze. Sviluppando una nuova cultura d'impresa basata sulla managerialità.

La realtà delle grandi Aziende di Stato e dei gruppi multinazionali è esposta a scossoni, dovuti da un lato a fenomeni esogeni legati all'innovazione digitale e all'avvento di intelligenza artificiale, IoT, automazione etc., mentre all'interno i modelli organizzativi e di business stanno evolvendo richiedendo al manager di rimettersi in discussione. **Per rafforzare il nostro intervento in queste imprese di grandi dimensioni occorre innanzitutto ripensare il ruolo delle Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA).**

Conosciamo le criticità di un presidio che non solo non copre adeguatamente tutte le realtà di impresa, ma che vive l'anomalia per cui, anche nelle imprese in cui vantiamo una lunga tradizione di rappresentanza, si verifica un delta significativo tra manager iscritti e iscrivibili a Federmanager, che non siamo finora riusciti a convincere.

È fondamentale che le nostre donne e i nostri uomini costruiscano un ponte tra il singolo manager e la Federazione, veicolando le informazioni cruciali e rendendo note le iniziative federali condotte a favore dei colleghi. **La diffusione delle politiche federali in azienda va interpretata come importante leva di proselitismo che merita di trovare**

**forme di rappresentanza nuove**, che parlino alle filiere e ai distretti di piccole imprese, in cui le stesse Associazioni territoriali siano protagoniste.

È ancora scarsa in Italia la consapevolezza che la presenza di un manager in azienda sia necessaria per garantire produttività e competitività. Più comune la convinzione che rappresenti un costo, anziché un investimento.

**Nel prossimo triennio dobbiamo premere per una maggiore managerializzazione delle PMI.**

Per consentire un'iniezione di managerialità in azienda, **dobbiamo lavorare per modificare la cultura d'impresa.** Possiamo riuscirci moltiplicando le iniziative che portano Federmanager in azienda, facendo conoscere i nostri servizi e orientandoli verso i fabbisogni concreti. Anche sfruttando la forza dei nostri Enti bilaterali.

**Per conquistare le PMI, saranno utili gli hub di servizi integrati che riusciremo a creare sui territori.** Servizi di alta qualità per i manager che lavorano in realtà più piccole ma virtuose, affinché possano accedere a consulenza, formazione, tutele, opportunità di lavoro che noi mettiamo in rete, ottimizzando i costi e rendendo l'offerta flessibile.

Oltre alle grandi imprese e alle PMI, esiste un terzo ambito di rappresentanza tutto da sviluppare, che presenta grandi potenzialità di crescita per l'economia italiana. Si tratta del cosiddetto Terzo Settore, di recente riformato dal legislatore, che raggruppa tutto il dinamismo delle **imprese sociali.**

## La scommessa del temporary

*Una specifica linea programmatica riguarda il **temporary management.** Questo modello di intervento manageriale, a tempo e vincolato a obiettivi mirati, è sempre più richiesto dalle imprese. L'aggressione di un mercato estero, il governo di un periodo di transizione, la cessione o l'acquisizione di una business unit, fino al lancio di un nuovo prodotto sono opportunità crescenti di impiego per un temporary manager. Nel prossimo triennio intendiamo diventare il punto di riferimento per questi colleghi che operano con modalità contrattuali per lo più consulenziali o atipiche. È una sfida tre le più interessanti, che ci consentirà di crescere nei numeri, di entrare nelle PMI e di contribuire all'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali.*

In questo genere di realtà, che abbinano obiettivi di business a scopi di progresso sociale, abbiamo la possibilità di esprimere tutto il contributo del management e favorire una loro migliore realizzazione di mercato. Dobbiamo considerare che le imprese sociali, che hanno necessità di figure manageriali al pari delle altre, hanno finora reagito bene alla crisi e promettono ulteriore diffusione.

Consideriamo anche il bacino delle imprese confiscate alla criminalità organizzata che possono costituire un’opportunità per i nostri colleghi in cui esprimere i valori di trasparenza, efficienza, responsabilità sociale, e che meriterebbero di essere gestite con competenza e execution manageriale.

Per riuscire a essere presenti in tutte le imprese, dobbiamo quindi favorire un’azione coordinata:

- tra Federmanager nazionale e territori
- tra Associazioni territoriali e singole imprese e reti di imprese
- tra Associazioni territoriali Federmanager e Associazioni territoriali datoriali
- tra gli Enti del sistema, bilaterali o federali.

# CHAPTER 4: DENTRO E FUORI IL CONTRATTO

11

Rivoluzionato l’approccio alle relazioni industriali, è questo il tempo del rinnovo del CCNL di categoria.

Dal contratto nazionale di categoria non si prescinde. Esso costituisce la cornice di diritti e responsabilità che tiene unito il management italiano. È all’interno del CCNL che i colleghi devono trovare le risposte alle esigenze emergenti, non potendo noi limitarci a trattare i temi tradizionali senza tenere conto delle evoluzioni del modo di essere manager.

Quando ragioniamo, come sopra, di nuove tipologie di prestazione manageriale, lo facciamo sempre all’interno del nostro unico riferimento: il contratto nazionale per i dirigenti. È qui che troviamo una definizione qualificante del manager quale soggetto caratterizzato da elevato grado di professionalità, autonomia, capacità decisionale che esercita al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi d’impresa. È qui che, oltre a definire i capitoli imprescindibili del rapporto di lavoro, abbiamo introdotto strumenti di welfare, di politiche attive del lavoro, di tutela che sono fondamentali e che hanno fatto da apripista perfino per l’avanzamento sostanziale della regolazione dei rapporti di lavoro non dirigenziali.

**Federmanager ha quindi avviato una profonda riflessione sul rinnovo contrattuale del CCNL per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, previsto per fine 2018.**

## L'obiettivo di programma è chiudere la trattativa con la più ampia soddisfazione.

Protagonisti di questo cammino sono i colleghi riuniti nella Commissione Lavoro e Welfare e nella nostra Delegazione federale. **Abbiamo rinforzato il metodo partecipativo e assicurato l'ascolto.** Le Associazioni territoriali sono coinvolte nel processo di definizione delle priorità e, sulla base dell'indagine che ha coinvolto i manager in servizio che abbiamo realizzato nel corso del 2018, stiamo affinando la linea. Non firmeremo mai un testo soddisfacente se non saremo in grado di comprendere in profondità le attese dei colleghi rispetto a tutte le fasi della vita professionale.

**Ci sono aree di miglioramento del contratto vigente su cui dobbiamo concentrare l'impegno,** abbracciando un principio cardine per ogni trattativa sindacale: alzare l'asticella delle richieste per chiudere presto un testo di rinnovo adeguato agli assetti attuali e soprattutto anticipatore rispetto alle condizioni future, che dobbiamo prefigurare sin d'ora.

## Il nuovo contratto deve puntare lo sguardo oltre l'orizzonte dei prossimi tre anni.

Deve essere capace di immaginare soluzioni che interessano la trasformazione del ruolo manageriale, che è lecito presumere si modificherà ulteriormente, e deve essere in grado di far fronte all'evoluzione della compagine dei colleghi in pensione.

Dobbiamo condividere con Confindustria questo approccio: quello che firmeremo dovrà risolvere le criticità emerse e, allo stesso tempo, porre le basi per uno sviluppo delle relazioni sindacali più vantaggioso per i manager e per gli imprenditori del futuro.

Non è impossibile tracciare dei punti di convergenza. Anzi, è doveroso ammettere che, complice la crisi, sta aumentando la consapevolezza che la competitività dell'impresa dipende dalla gestione manageriale. Dobbiamo alimentare un clima di fiducia costruito sulle esperienze vincenti.

Nei mesi recenti Federmanager è riuscita, non senza difficoltà, a cambiare registro nelle relazioni industriali. **Oggi il dialogo con Confindustria è aperto e continuativo.** In questa fase delicatissima, dobbiamo saper raccogliere i frutti di quanto seminato.



## Ci prefiggiamo di trasformare la negoziazione tra controparti in una collaborazione tra pari.

---

L'esperienza di rinnovo del contratto con Confapi e con le altre rappresentanze datoriali con cui abbiamo siglato accordi positivi nello scorso triennio indica la strada per una contrattazione fatta di conferme e di innovazioni.

Dobbiamo inoltre dimostrare come il CCNL costituisca il riferimento per le politiche aziendali e lo stimolo per le tutele sostitutive. Ciò che scriveremo nero su bianco nel testo di rinnovo rappresenta infatti un punto di partenza necessario per iniziative extra-contrattuali e di secondo livello che siano migliorative rispetto alle norme generali.

**Quanto più forte sarà il quadro collettivo, tanto più agevole sarà costruire un modello di relazioni industriali che porti ad attuare l'accordo nazionale** e, se le condizioni lo permetteranno, a interpretarlo in modo estensivo a vantaggio dei nostri rappresentati.

Muoversi fuori dal contratto, ma non lontano dal contratto.

Favorire un'attuazione coordinata, affinché le esperienze positive si contaminino tra loro secondo un modello di relazioni industriali innovativo, che non ha paura di sperimentare.

# CHAPTER 5: UN WELFARE PRONTO AL FUTURO

14

Le grandi potenzialità del welfare contrattuale, l'allargamento delle tutele, la personalizzazione delle soluzioni, la diffusione di best practice.

Il welfare contrattuale è da sempre il nostro fiore all'occhiello. Sanità integrativa e previdenza complementare sono i due pilastri su cui si è costruito il percorso di Federmanager sin dalle origini, ampliandosi rapidamente verso tutte le aree di intervento di welfare. Abbiamo all'attivo un sistema di formazione finanziata, strumenti di sostegno alle involontarie fasi di inoccupazione e una gamma aggiuntiva di tutele di tipo assicurativo che abbiamo sempre fatto funzionare, superando i momenti di inerzia che pure si sono verificati e riorganizzando la governance dove occorreva.

Il bagaglio ricchissimo di strumenti che sostengono il manager durante la sua carriera professionale e durante il pensionamento è giustamente preso ad esempio da altri comparti e per altre categorie di lavoratori. In molti oggi guardano al sistema di tutele che abbiamo costruito come una best practice da riproporre.

I nostri Enti e Società, sia quelli nati in esito ad accordi bilaterali sia quelli costituiti in casa Federmanager, sono strutture moderne che stanno affrontando una fase di transizione rispetto al mutare degli scenari di riferimento.

**La tenuta di questo sistema articolato non deve mai essere data per scontata.**

Il tema non è banale, dato che assistiamo a una progressiva ritirata del welfare pubblico mentre l'aumento dell'aspettativa di vita e il tasso di sostituzione tra persone in attività e popolazione in pensione rischiano di far saltare il patto tra le generazioni.

## Nel prossimo triennio continueremo a lavorare per garantire agli Enti e alle Società del sistema sostenibilità economica e solidità operativa.

Quello che abbiamo costruito in tanti anni di sacrificio da parte di imprese e manager, dobbiamo salvaguardarlo attraverso **una gestione oculata delle risorse che sia sostenibile negli anni a venire**: l'ottimizzazione dei processi, il controllo sugli investimenti e sulle riserve finanziarie, l'aggiornamento dei tariffari delle prestazioni e interventi di due diligence per predisporre adeguati strumenti di garanzia.

Dal punto di vista della solidità operativa, dovremo affrontare la sfida principale: **chiarezza la mission degli Enti e delle Società del sistema alla luce delle nuove sfide**.

La complessità del sistema non può giammai giustificare una sovrapposizione delle aree di competenza tra le nostre realtà né futili competizioni che sono causa di inefficienza operativa e di sperpero di risorse, umane ed economiche. Abbiamo creato un puzzle unico composto da parti preziose che devono collimare perfettamente nell'interesse dei manager.

Dotarsi di una mission stringente è un prerequisito per centrare un altro obiettivo: **costruire consapevolezza all'interno del sistema federale sulle modalità e prassi migliori per amministrare i nostri Enti e Società dal punto di vista politico, fiscale, organizzativo, finanziario**. Ciò è funzionale per porsi in modo sempre più convincente sui tavoli bilaterali che condividiamo con le rappresentanze di Confindustria e Confapi.

## Dobbiamo farlo perché lo sviluppo del nostro sistema rappresenta una precisa linea di business.

La nostra formazione, la nostra sanità, la nostra previdenza e le politiche attive del lavoro stanno sul mercato al pari di altri operatori privati. Il vincolo no profit che manteniamo con orgoglio non ci esclude dalle dinamiche economico-finanziarie nelle quali dobbiamo muoverci con la diligenza del buon padre di famiglia, massimizzando i ritorni

dei nostri investimenti, dando valore ai nostri numeri. In definitiva, essendo competitivi nell'interesse della categoria.

Nel prossimo triennio selezioneremo e formeremo una squadra di colleghi con il know-how necessario a gestire validamente questo grande patrimonio.

**Centrare questo obiettivo significa mettere in sicurezza il patto tra le generazioni e, soprattutto, essere più attrattivi nei confronti dei non iscritti.** Gli Enti bilaterali costituiscono un bacino già definito e quindi agevolmente aggredibile di sviluppo associativo. Gli Enti federali, invece, devono pretendere verso il mondo dell'impresa sviluppando una maggiore vocazione commerciale che sia ben orientata al proselitismo.

Per sviluppare tutte le potenzialità del nostro sistema di welfare, nel prossimo triennio dovremo:

- Realizzare un'integrazione degli strumenti di welfare contrattuale con gli strumenti di welfare pubblico per facilitare l'accesso alle tutele, semplificare ulteriormente la fruizione da parte degli iscritti e compiere un fine sociale
- Realizzare, laddove possibile, una copertura del nucleo familiare, consapevoli che la tutela del manager passa anche dalla condizione di benessere delle persone di cui ha cura

## Libro bianco sulla sanità integrativa

*La salute è un tema che tocca trasversalmente la società, l'economia, la produzione, l'ambiente, l'organizzazione delle città e del lavoro. Siamo già in forte debito verso le generazioni a venire. Da qui, l'impegno di Federmanager per la diffusione di un modello di sanità integrativa responsabile nei confronti del Sistema Paese e collaborativa verso tutti gli attori. Definiremo le linee di intervento pubblico-privato in un Libro Bianco che toccherà tutte le sfide cogenti: non autosufficienza, prevenzione, cronicità, disabilità, cura degli anziani, sostegno alla natalità.*

- Analizzare più compiutamente i bisogni manageriali di protezione, schermando la categoria dall'esposizione ai nuovi rischi
- Ricalibrare i piani attuariali in virtù dell'andamento demografico della popolazione
- Andare in continuità con il posizionamento sui temi di rilevanza pubblica, partecipando alla definizione delle politiche generali.

## *Più forza alle politiche attive del lavoro*

*Una specifica linea programmatica riguarda **le politiche attive del lavoro**. Di fronte alla crisi economica che ha reso urgente mettere un argine alla fuoriuscita cospicua di colleghi dall'impresa, dobbiamo ammettere, abbiamo messo in campo una risposta debole. Lo strumento del sostegno al reddito ha avuto un effetto pressoché risarcitorio. La possibilità di reagire con un qualificato servizio di ricollocazione del manager non è decollata. I servizi di consulenza prestati dalle nostre Associazioni territoriali si sono dovuti limitare, per necessità, alla gestione delle risoluzioni contrattuali non avendo adeguati strumenti da contrapporre alla causa esterna. Consapevoli di questo, nell'ultimo anno Federmanager ha posto le condizioni per una seria politica di intervento. Hanno funzionato bene **i tavoli negoziali** condotti dalla struttura nazionale nei confronti di licenziamenti collettivi aziendali, che hanno saputo introdurre elementi di assoluta novità nell'ambito delle relazioni sindacali. Sfruttando al massimo gli interstizi di manovra lasciati aperti dalla legislazione nazionale, **continueremo a proporre alla politica nazionale misure che garantiscano maggiore flessibilità in uscita e maggiori tutele**, responsabilizzando il soggetto pubblico nei confronti delle specificità manageriali. Soprattutto, daremo corso alle iniziative di politiche attive per le quali abbiamo lungamente lavorato. **Grazie alla bilateralità abbiamo aperto una stagione nuova che interpreta le politiche attive sotto la lente della prevenzione**. L'obiettivo condiviso è quello di evitare alla radice l'interruzione del rapporto di lavoro, costruendo nuove alleanze tra manager e imprese, sostenendo l'auto-imprenditorialità, agevolando l'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali.*

# CHAPTER 6: COMPETENZE AL CENTRO

18

Un'accademia dove crescono i nuovi leader, basata sulla formazione di qualità. Sosteniamo l'idea di sviluppo industriale che premia la competenza.

Investimenti sulle competenze, oltre e più che sulle tecnologie. Dobbiamo considerare essenziale questo obiettivo di programma per affermare il ruolo della nostra Organizzazione nella modernità.

Abbiamo accompagnato con favore lo sviluppo del Piano Industria 4.0, poi ribattezzato Impresa 4.0, con cui è stato messo in pista un programma di agevolazioni per la spesa in macchinari e tecnologie abilitanti. Ma siamo stati anche critici dicendo da subito che per agganciare l'innovazione occorre sostenere la crescita del capitale umano.

A distanza di oltre un anno dall'avvio di quel Piano, la questione delle competenze nel Paese resta cruciale. L'avvento del digitale richiede profili qualificati sempre più sofisticati. I manager hanno una doppia responsabilità nel processo: verso se stessi, affinché il proprio background professionale resti sempre in linea con l'evoluzione dei fabbisogni del mercato; verso il mondo produttivo, perché attraverso la propria capacità di innovare e reagire alle trasformazioni si realizza il cambio nei modelli di business di cui l'impresa necessita.



In attesa di un intervento pubblico di investimenti, che continueremo a caldeggiare nella nostra azione di lobbying, Federmanager ha l'onere di avviare una serie di **iniziative a sostegno della crescita professionale dei manager**.

In logicità, **dobbiamo costruire figure manageriali coerenti con l'evoluzione di mercato** per scongiurare il rischio di perdere competitività.

Abbiamo l'obiettivo di rivelare nuovi profili manageriali, riducendo il mismatch tra domanda e offerta di competenze di alto profilo.

Per riuscirci dobbiamo erigere **ponti con il mondo del sapere** (università, centri di ricerca, hub dell'innovazione) **e con il mondo dell'impresa** perché l'innovazione richiede una condivisione sistemica della conoscenza.

Dedicheremo energia e risorse nei prossimi anni per **fare di Federmanager un'accademia di formazione alla leadership**. Nuovi modelli di management, nuove competenze, orientamento all'innovazione, ricerca e sviluppo di nuovi assetti per essere competitivi.

La formazione che offriremo ai colleghi deve rafforzare le competenze già acquisite ed essere mirata, calibrata per obiettivi, affinché si produca un effetto win-win in cui la crescita personale restituisce stimoli in termini di creatività e progresso civile.

## Certificare è meglio

*Crediamo nella certificazione delle competenze manageriali in quanto sa assegnare in modo imparziale un bollino di qualità. La certificazione è un processo che, una volta concluso con successo, assume un valore di mercato. Nell'ambito del progetto “Industry 4.0 All Inclusive” abbiamo certificato 300 colleghi in quattro profili professionali. Il ritorno in termini di utilità è stato confermato dagli stessi partecipanti. Continueremo su questa strada, finanziando percorsi che aiutino a rafforzare il proprio bagaglio professionale, completandolo con quelle skills tecniche e trasversali che sono più richieste dal mercato.*

## Vogliamo porci come una delle avanguardie culturali del Paese.

Abbiamo lavorato a lungo per restituire all'opinione pubblica un'idea diversa dagli stereotipi tipici che da sempre aggrediscono la categoria, percepita ingiustamente come una “casta di privilegiati”.

Oggi la sfida non è soltanto far emergere l'eticità della condotta dei colleghi, il senso di responsabilità, la trasparenza, l'efficienza, la partecipazione, la solidarietà. **Oggi la sfida è far emergere il valore della competenza come fattore di innovazione del Paese.**

Nell'economia della conoscenza, il valore assegnato alla capacità di innovare è intangibile, non misurabile. Noi faremo di tutto per rendere evidente il nesso di causalità che esiste tra un Paese competitivo e la qualità del suo management.

Pertanto, nel prossimo triennio dovremo:

- Finanziare interventi di formazione manageriale, in continuità con le esperienze di successo già realizzate
- Massimizzare le opportunità offerte dai Fondi interprofessionali di categoria
- Ampliare l'offerta formativa, sia nella logica della bilateralità sia attraverso le società Federmanager
- Promuovere programmi specifici per l'aggiornamento professionale dei colleghi che vivono un momento di inattività
- Andare in continuità con il progetto di certificazione delle competenze manageriali
- Puntare alle esperienze di formazione on the job e scambi formativi con l'estero
- Creare un pool di manager in pensione per il trasferimento delle competenze manageriali ai colleghi di nuova nomina, ai quadri apicali e al mondo delle start-up
- Costruire una peer community tra manager, che vitalizzi la contaminazione fra settori e fra funzioni, anche attraverso il networking
- Puntare su e-learning e piattaforme web per lo sharing di conoscenze.

# CHAPTER 7: LIBERARE LE ENERGIE DEL SISTEMA

21

Dare voce ai colleghi, ampliando la partecipazione. Più attenzione alle specificità di giovani, donne e senior. Farli crescere per crescere insieme.

In letteratura, l'energia del sistema è nota come produttività multifattoriale. Si misura come esito di capacità, forza ed equilibrio dei fattori che compongono una determinata organizzazione nei confronti del contesto economico e sociale esterno. Per Federmanager, come per la teoria economica generale, i due grandi sottoinsiemi delle energie di sistema sono rappresentati dalle **persone** e dagli **investimenti**.

La nostra Federazione evolverà se sapremo aprirci al contributo delle nostre persone, liberando spazi nuovi alla partecipazione e coinvolgendo i colleghi che mostrano interesse verso la vita associativa.

Diamo valore al tempo. Chi vuole impiegare il proprio tempo per la crescita collettiva deve trovarsi di fronte a una Federazione desiderosa di valorizzare le proposte e le idee che nascono dal basso.

Giovani talenti, tutta la componente femminile del management, il gruppo dei dirigenti in pensione rappresentano i tre fattori di competitività che possiamo vantare come Organismo di rappresentanza. **Nel prossimo triennio procederemo alla valorizzazione di**

**queste tre componenti attraverso un piano che affida loro l’attuazione di obiettivi strategici condivisi a livello programmatico nazionale.**

Pertanto, occorre distinguere le specificità di questi tre gruppi, analizzarne i fabbisogni per consentire loro di portare avanti determinate – non tutte – azioni associative. Definita meglio la mission di questi tre target, costruiremo dei momenti di raccordo con la struttura nazionale centrale affinché le tre componenti portino valore aggiunto secondo una pianificazione unica che ci renda più forti e più coesi.

**Per quanto riguarda il Gruppo Giovani di Federmanager**, dobbiamo considerare che soffriamo una discontinuità di azione. Le normali dinamiche di turnover del management in servizio, tra cambi di azienda, cambi di contratto di riferimento e cambi di Paese di residenza, osteggiano la pianificazione delle attività e inficiano la creazione di un gruppo stabile di persone di talento. Non aiuta nemmeno il sistema di regole che ci siamo dati che devono essere rinnovate con l’apporto degli stessi giovani manager per affermare un modello funzionale a produrre il cambiamento nel medio-lungo termine.

**Il vero tema è come attrarre e trattenere la componente dinamica dei colleghi in servizio**, affidandole il compito di tenere la nostra Federazione ben ancorata al mondo del lavoro manageriale.

## Dobbiamo creare una nuova classe manageriale di Federmanager che possa garantirci il ricambio generazionale.

Per questo motivo, formare e informare sul funzionamento dell’Organizzazione, sulla struttura, sulla governance è una condizione essenziale. Dobbiamo insegnare alle nuove leve come si fa rappresentanza all’interno e all’esterno del nostro mondo, partendo dall’acquisito e aprendoci alle proposte migliorative che verranno da loro.

Questa considerazione vale anche per il **Gruppo Minerva**. La componente femminile presente in Federmanager non è quantitativamente adeguata, nemmeno rispetto al panorama italiano di manager donne, che è meno ricco che in altri Paesi.

Nonostante il contesto poco incoraggiante, esistono evidenze che ci convincono che sussista ampio spazio per lo sviluppo associativo. Innanzitutto, abbiamo un delta molto significativo tra le manager iscritte e il numero di donne ai vertici d’azienda che rappresentiamo. In secondo luogo, il mondo del lavoro sta cambiando ed è lecito aspettarsi

che, nei prossimi anni, sempre più donne assumeranno posizioni di responsabilità. Terzo, il contributo del lavoro femminile incide direttamente sulla competitività e il Pil, per cui dobbiamo sostenere politiche di pari opportunità nella misura in cui producono risultati per il rafforzamento di Federmanager. Quarta considerazione: è alta la propensione femminile all'associazionismo, per cui sarebbe uno spreco non intercettarla. Quinto, si riconosce ormai che la presenza di donne all'interno di un'Organizzazione innova i modelli di leadership e, per quanto ci riguarda più da vicino, può assicurare maggiore efficacia all'azione di rappresentanza.

**Quindi, nel prossimo triennio dobbiamo creare le condizioni per favorire una maggiore presenza delle donne all'interno della Federazione.** L'obiettivo da porsi, però, non è solo quantitativo.

Infatti, dobbiamo favorire il contributo di valore che le donne portano in Federmanager, a partire dai temi trattati fino ad arrivare alla capacità di lobbying, networking e dialogo con altri mondi che le nostre colleghe sanno esercitare con un'efficienza e un'efficacia particolare.

Anche qui, come sopra, Federmanager nazionale avrà il compito di garantire che si marci in parallelo, per raggiungere gli scopi comuni.

Se questa è una grande scommessa per il futuro di Federmanager, occorre anche ripensare le modalità di coinvolgimento del **Gruppo Pensionati**. **È importante che sia stimolato il contatto con la strategia e la visione collettiva, che sia rafforzato il collante con la Federazione.**

I dirigenti in pensione hanno, al pari degli altri, proprie specificità e interessi da difendere. Questo non esclude che rappresentino una risorsa all'interno del sistema su fronti diversi. Ci proponiamo di rendere visibile all'opinione pubblica il valore del **“give back”** manageriale, costruendo un'immagine del management fedele con i principi di solidarietà che sappiamo appartenerci e che non facciamo abbastanza vedere.

Nel prossimo triennio dovremo sfruttare appieno due prerogative dei colleghi in pensione: la qualità e l'esperienza.

---

Affidare loro lo sviluppo di specifiche attività significa garantirne l'attuazione.

D'altra parte, è bene che il know-how manageriale che ciascun manager in pensione desidera mettere al servizio della Federazione sia valorizzato per il trasferimento di competenze all'interno e per la proposizione di progettualità all'esterno in attività di mentoring e accompagnamento dei colleghi più giovani.

Ai senior non potremo far mancare il supporto, in una stagione in cui la dirigenza è sotto attacco, esposta alle ben note demagogie e ai tentativi di scippo sulle pensioni.

Dobbiamo garantire soprattutto servizi di qualità, tenendo ben saldo tutto il nostro sistema di welfare integrativo. All'esterno, sarà necessario agire con maggiore incisività per evitare l'adozione di politiche in danno alle nostre persone.

**In definitiva, se liberiamo le energie dei giovani talenti, le energie al femminile e le energie dei senior conseguiremo risultati ambiziosi.** Dovremo agire coordinati, presentandoci sempre come un corpo unico di sistema.

Pertanto, nei prossimi tre anni dovremo:

- Stimolare i momenti di partecipazione alla vita associativa e agli Enti e Società del sistema
- Qualificare la mission del Gruppo Giovani, del Gruppo Minerva e del Gruppo Pensionati come soggetti che valorizzano l'azione di sistema
- Individuare obiettivi di medio termine e ambiti di rappresentanza specifici per ciascun Gruppo
- Misurare e rilanciare le potenzialità di sviluppo associativo di ciascun Gruppo
- Stanziare dotazioni finanziarie per il raggiungimento degli obiettivi programmatici, secondo piani di avanzamento sottoposti a verifica da parte del nazionale
- Costruire una comunicazione e un'immagine dei tre Gruppi come parte integrante di quella nazionale
- Difendere la coesione interna, valorizzando il patto intergenerazionale e la diversità di visione
- Aprirsi alla società, offrendo il contributo del management in termini di valori ed esperienza per far progredire il sistema Italia.



# CHAPTER 8: EFFICACI NELLA COMUNICAZIONE

25

Rafforziamo l'identità e la reputazione di Federmanager su tutti i media. Parliamo di noi e facciamo parlare (bene) di noi

La comunicazione è ormai parte integrante del processo di sviluppo di qualsiasi impresa, organizzazione o istituzione. Consideriamo nevralgico l'investimento su questo asset che agisce trasversalmente su tutte le attività federali. Andremo pertanto in continuità con le attività sostenute fino a oggi per diffondere il “brand” Federmanager, i nostri messaggi e la nostra visione.

Data questa premessa, dobbiamo anche riconoscere che il settore è sempre più competitivo e che la narrazione dei media è sempre più orientata a una semplificazione dei contenuti che rende complicato raggiungere gli obiettivi reputazionali che ci poniamo.

**Resta quindi un obiettivo programmatico aumentare la visibilità di Federmanager su tutti i media per costruire un'immagine coerente e positiva della nostra identità.**

Non si tratta soltanto di accrescere l'esposizione del nostro brand, perché riteniamo controproducente fare semplicemente rumore. Si tratta di adottare una linea strategica che ci consenta di posizionarci in modo autorevole nel dibattito pubblico, facendo conoscere le nostre opinioni quale soggetto qualificato e competente. Scegliere come,

quando e cosa comunicare significa “cucire” una veste pubblica di Federmanager in modo funzionale alla strategia di sistema.

Per riuscirci adotteremo un **approccio omnicanale**, che prevede una comunicazione integrata e sinergica su tutti i media, online e offline, capace di adattare in modo simultaneo il contenuto al mezzo e di utilizzare il mezzo in virtù del suo target di riferimento.

L’obiettivo è anche quello di comunicare meglio nei confronti degli iscritti e dei manager ai quali ci rivolgiamo in modo più o meno diretto. Sugli aspetti di comunicazione interna vale la raccomandazione di trasmettere un messaggio fortemente identitario, espresso con modalità omogenee tra tutti, che consenta al destinatario della comunicazione di vivere un’esperienza fluida in cui riconoscersi, il più possibile personalizzata.

Esistono tre ambiti su cui l’efficacia della nostra comunicazione ha margini di miglioramento. Su questi tre ambiti impegneremo il prossimo triennio.

**Il primo si chiama comunicazione digitale.** Dobbiamo aumentare la nostra presenza sul web perché è qui che ormai si forma l’opinione e si raccoglie il consenso. I blog digitali e i social network sono assunti a fonte giornalistica dai media tradizionali. La disintermediazione tipica di questi strumenti è insieme un rischio e un’opportunità: pertanto dovremo presidiare i nuovi mezzi digitali con una narrazione bilanciata, consapevole ed espressa con un linguaggio consono che non tradisca la nostra identità.

Costruire una corporate digital communication è un processo complesso che implica sviluppare una serie di strumenti e dotazioni tecnologiche su cui dovremo investire. La fruizione dell’informazione web si è ormai spostata sui dispositivi mobili che impongono tempestività nel fornire la risposta, semplicità nell’esposizione dei contenuti, interazione costante con l’audience.

**Nel prossimo triennio investiremo nella comunicazione digitale creando una community online che partecipa, condivide, rilancia i nostri contenuti.**

**La seconda area di miglioramento riguarda la capacità di costruire un’unica, omogenea comunicazione di sistema.** I risultati che possiamo raggiungere intensificando le attività di comunicazione di Federmanager sono gocce rispetto alle grandi potenzialità che abbiamo come sistema.

Se ogni Associazione territoriale, se ogni Ente bilaterale, se ogni Società del gruppo si impegnerà a rendere omogenei modalità e contenuti della propria comunicazione – sia all'esterno sia all'interno, verso i propri iscritti - la nostra voce sarà estremamente più vigorosa e, quindi, più recepita.

## Tutti dobbiamo conoscere ciò che accade all'interno del nostro sistema. Tutti dobbiamo esprimere la stessa versione dei fatti.

Ciò non implica ritoccare gli obiettivi di comunicazione di ciascuna realtà, anzi. Significa evitare effetti di cannibalizzazione, mettere a fattor comune le esperienze e fare forza sul network. Diventa fondamentale adottare un metodo strutturato per la condivisione interna delle informazioni, dei progetti e delle attività che sviluppiamo a livello nazionale, territoriale e bilaterale, in modo da aver chiaro quali sono le priorità di comunicazione che meritano l'impegno di tutti.

A partire dal nome, dal logo, dalla grafica dei siti web o delle newsletter, tutto può e deve esprimere l'appartenenza a un grande famiglia, che interviene in modo riconoscibile e uniforme in rappresentanza della categoria manageriale.

Se condividiamo questo obiettivo di programma, riusciremo anche a favorire il conseguimento di tutti gli altri obiettivi, a partire dallo sviluppo associativo e dalla fidelizzazione dei colleghi già iscritti.

**Il terzo campo su cui è possibile realizzare un miglioramento attiene al crisis management, ovvero alla capacità di rispondere a eventi esterni potenzialmente lesivi della nostra reputazione.**

Si tratta di quel genere di attività di cui non si sente la mancanza salvo quando è ormai troppo tardi. Proprio perché la comunicazione costituisce tipicamente un'attività di posizionamento all'esterno, occorre disporre di un piano strategico per contrastare eventuali strumentalizzazioni del messaggio proposto o, negli scenari peggiori, deliberati attacchi alla immagine della Federazione.

Impostare un buon piano di crisis management diventa imprescindibile nel momento in cui riteniamo di intensificare la nostra presenza sui canali digitali.

## Si tratta di innovare il nostro modo di comunicare intervenendo ai momenti più importanti del Paese.

Pertanto, nel prossimo triennio dovremo:

- Rafforzare il brand “Federmanager” costruendo un’identità forte su tutti i media, online e offline
- Aggiornare il piano di comunicazione in modo integrato, in prospettiva omnichannel
- Coordinare la comunicazione interna, esterna e istituzionale
- Adottare il codice unico della comunicazione Federmanager
- Istituire un’area di responsabilità deputata al coordinamento strategico delle attività di comunicazione, relazioni esterne e relazioni con i media tra Federmanager nazionale, Associazioni territoriali ed Enti del sistema
- Posizionarci su nuove audience attrattive per il mondo manageriale e di impresa
- Rilanciare “Progetto Manager”, come unico organo di informazione della Federazione rivolto agli iscritti e a nuovi target
- Andare in continuità con il posizionamento su carta stampata, tv, radio
- Andare in continuità nella promozione di eventi e convegni pubblici
- Andare in continuità nella promozione dell’Assemblea nazionale quale momento privilegiato di posizionamento dell’Organizzazione nei confronti del Paese
- Implementare la presenza sui media digitali e sui social network
- Adottare un codice unico per il crisis management
- Sviluppare nuovi prodotti editoriali corporate
- Dotarci di tool digitali per ottimizzare la comunicazione online.

# CHAPTER 9: INFLUENTI SULLE POLITICHE

Sempre più protagonisti del futuro dell'industria.  
In prima linea per l'interesse generale.

In questi ultimi anni Federmanager ha promosso un'intensa attività di accreditamento istituzionale condotta allo scopo di aumentare l'attenzione dei decisori verso l'Organizzazione per favorire l'adozione di misure a vantaggio della categoria e per scongiurare l'entrata in vigore di quelle a danno. Gran parte di questo lavoro ha portato a partecipare attivamente a processi di formazione delle politiche generali del Paese, con proposte che in alcuni casi sono state accolte dal legislatore.

Per tenere relazioni istituzionali fruttuose è necessario poter far conto su interlocutori affidabili e stabili nel tempo. Non è stato così negli ultimi tempi e non è così oggi, con un Parlamento che ha rinnovato oltre la metà dei suoi rappresentanti.

Considerato il contesto politico instabile, bisogna ritenere ancor più necessario il mantenimento di un presidio nelle istituzioni politiche.

Andare in continuità su questa strada significa anche **estendere il raggio di azione dell'attività di accreditamento verso altri portatori di interesse** che, dalle Aziende di Stato alle istituzioni pubbliche, esercitano potere decisionale.

Aumenteremo realmente la nostra capacità di rappresentanza se riusciremo a costruire una squadra di donne e uomini capaci che agiscano a tutti i livelli, dal territorio fino al livello confederale.

Pertanto, nei prossimi tre anni candideremo i nostri colleghi ad assumere posizioni di responsabilità nelle aziende e nelle istituzioni che contano.

Andremo in continuità nelle attività di monitoraggio legislativo, nella partecipazione ai momenti di ascolto della società civile con la presentazione di documenti tecnici, audizione e position paper nelle sedi istituzionali, nella promozione di eventi e convegni pubblici in cui indicare le priorità di intervento.

Nel prossimo triennio dovremo **intensificare l'attività di ricerca e sviluppo**, affiancandoci alla consulenza di esperti per definire soluzioni sulle materie di nostro interesse.

L'obiettivo è quello di farci trovare pronti alle sfide prossime, precorrendo i bisogni della categoria e quelli del Paese rispetto ai rivolgimenti che sono in corso su scala globale e che inevitabilmente ci riguardano. L'Italia, che vive il prodigio di essere la settima manifattura al mondo pur con un tessuto produttivo quasi interamente formato da PMI e micro imprese, merita politiche di investimento mirate al settore industriale.

## Quale futuro per CIDA

*Per estendere il nostro raggio di influenza sui temi di politica generale abbiamo bisogno di reinterpretare il ruolo della CIDA come unica voce del management italiano. Nei prossimi anni avremo bisogno di avviare un percorso di mutamento che rafforzi il legame tra la nostra Federazione e le altre rappresentanze della dirigenza. Per non mancare l'obiettivo dovremo avviare una riflessione interna al Consiglio nazionale che partorisca una strategia condivisa. Già oggi esistono ambiti che abbiamo demandato alla trattazione confederale. Dobbiamo capire come rendere efficace questo livello di rappresentanza e quali siano i reali punti di contatto tra le posizioni di ciascuna Organizzazione.*



## L'industria deve tornare ai primi posti dell'agenda di governo.

A questo sono agganziare le speranze di ripresa economica del Paese. Interverremo per lo sviluppo di ogni settore industriale, scegliendo tra i rappresentanti politici quelli su cui fare maggiore affidamento e collaborando direttamente con gli uffici tecnici dei ministeri competenti per materia.

È essenziale che nei prossimi anni sia dato seguito a piano di investimenti pubblici per edilizia, trasporti, reti, infrastrutture, innovazione tecnologica e lavoro professionalizzante. Sponderemo energie per garantire l'adozione di provvedimenti sostenibili che facciano ripartire le produzioni anziché misure a deficit.

**Servono provvedimenti strutturati e di lungo periodo per dare fiducia al sistema produttivo. E serve un utilizzo più intelligente della leva fiscale.**

## Sul fisco daremo battaglia per garantire equità e sviluppo.

Nei prossimi tre anni continueremo a premere per un sistema di misure che riorganizzi il prelievo fiscale alleggerendo il peso della tassazione su imprese e lavoro, migliorandone la distribuzione tra i cittadini. Consideriamo strategico inoltre utilizzare il sistema di incentivazione per sostenere quelle imprese che scelgono di dotarsi di manager.

## Commissioni rinnovate

*Costruire una squadra di colleghi motivati, riunirli per area di competenza e affidare loro la missione di indicare le priorità di intervento sui singoli temi a nome di tutta la Federazione. Partiamo da qui, da questa idea innovativa che ha visto nascere 6 Commissioni di Settore, per ottimizzare il processo, rivedere il modello organizzativo, offrire soluzioni per una maggiore operatività. Ciò che è stato realizzato finora ha convinto dell'opportunità di una "scuola" interna in cui le persone sviluppano idee e politiche da portare all'attenzione dei decisori. Rinoveremo il metodo di lavoro e di selezione dei componenti in modo da facilitare la messa a sistema delle attività promosse secondo una strategia condivisa.*

Ci impegniamo e ci impegneremo in modo chiaro in difesa delle pensioni, sapendo che qualsiasi sacrificio imposto oggi non metterà al sicuro le generazioni più giovani.

32

Lavoreremo con le altre rappresentanze della dirigenza per rafforzare la linea di difesa e proporre una strategia di attacco. Tra le cose da fare subito, la **separazione tra previdenza e assistenza** e una normativa di favore per la **previdenza complementare**, che faccia finalmente decollare un sistema fondamentale per il futuro di chi oggi è in servizio.

**Anche la sanità integrativa è un tema che continuerà a richiedere una nostra azione di pressione istituzionale** e ci impegneremo per alzare o eliminare i paletti che limitano l'accessibilità da parte della dirigenza alle forme di retribuzione variabile e al welfare aziendale.

Crediamo che lo sviluppo di forme di welfare contrattuale e aziendale possano avvantaggiare i lavoratori e generare benessere nel Paese.

# CHAPTER 10: EUROPEI PER SCELTA

33

Rappresentare oltre il confine nazionale. Per un posizionamento in favore del management industriale europeo. Vogliamo più Europa, ma non un'Europa qualsiasi.

---

All'Unione europea nel 2012 è stato assegnato il Nobel della Pace. L'assenza di conflitti interni è il fondamento della stabilità dell'Europa che ormai per noi rappresenta un unico territorio. Dovremmo ricordarci più spesso che la riconciliazione e la unione tra popoli è la frontiera del progresso e dello sviluppo per un continente che si trova dinanzi sfide importanti, a partire dall'invecchiamento demografico della sua popolazione fino ad arrivare al tema della sua competitività su scala globale.

Si discute da tempo sulle due (o più) velocità dell'Europa, dei suoi organismi politici non adeguatamente rappresentativi, degli interventi in politica economica e finanziaria delle sue istituzioni, del dialogo sociale europeo ancora non decollato. Più di recente, parole come **sovranismo** e **populismo** stanno facendo breccia facendo emergere tutti i nervi scoperti di un processo di integrazione comunitaria che è lungi da dirsi compiuto.

Dall'altra parte non si può non accogliere una straordinaria verità: **oggi, chi nasce cittadino italiano nasce cittadino europeo**. Le generazioni più giovani si muovono, studiano e lavorano in un unico territorio comunitario. Tutto il mondo dell'impresa, della produzione, del lavoro parte da un orizzonte europeo, per spingersi oltre.

Tra pochi mesi i cittadini europei saranno nuovamente chiamati al voto. **Il rinnovo del parlamento europeo, fissato per il 23-26 maggio 2019, è un appuntamento cruciale** per il futuro dell'Unione. Le incognite sono molte e, per la prima volta, non voteranno i britannici, a seguito della Brexit.

Dal quadro europeo che uscirà dalle urne dipenderanno politiche comunitarie destinate ad avere un impatto sempre più incisivo sulle politiche nazionali. Come rappresentanza del management dobbiamo pertanto porci **l'obiettivo di elaborare un piano di interventi europei in campo monetario, economico e finanziario** che sostenga provvedimenti che favoriscano la crescita, semplifichino le normative, armonizzino le regole d'impresa, fiscali e commerciali.

**L'Europa dei vincoli deve diventare l'Europa delle opportunità.**

In questo continente noi dobbiamo esserci. Non possiamo rafforzare la nostra azione di rappresentanza senza i vantaggi che l'Europa ci offre. Supportare la manifattura europea è oramai un prerequisito per porsi in modo competitivo sui mercati che ormai sono globali e trasversali.

I nostri colleghi vivono già la dimensione europea come naturale. I nostri valori sono gli stessi dei manager tedeschi, francesi, polacchi.

## Bruxelles sarà più vicina

*Nel prossimo triennio intensificheremo la nostra presenza a Bruxelles. Parteciperemo alle sessioni di lavoro delle Istituzioni comunitarie con audizioni, proposte e monitoraggio legislativo. Avvieremo un percorso di accreditamento presso i rappresentanti italiani in Parlamento, Consiglio europeo e Commissione europea, per favorire l'adozione di provvedimenti in linea con gli interessi della categoria. Agevoleremo le iniziative di partecipazione del management in Europa lavorando insieme alle rappresentanze europee di Confindustria e Confapi. Ci avvarremo del supporto dei nostri consulenti a Bruxelles e dell'azione della CIDA e della CEC.*

Pertanto, per il prossimo triennio dovremo:

- Parlare a nome del management industriale europeo sui temi d'interesse
- Qualificare la nostra presenza in Europa nelle organizzazioni sindacali esistenti
- Intensificare gli scambi e il dialogo con le rappresentanze manageriali degli altri Paesi europei
- Avviare un accreditamento politico-istituzionale presso gli organismi dell'Unione europea
- Avviare un'attività di lobbying in Europa
- Formare una task force di colleghi interna alla Federazione con competenze specifiche
- Stringere partnership con i soggetti nazionali che hanno già avviato un percorso di rappresentanza europea
- Proporre indagini e studi sul management europeo
- Rilanciare il ruolo della CIDA come stakeholder in Europa.

Nei prossimi tre anni scegliamo convintamente l'Europa ma ci aspettiamo passi avanti per difendere il valore del mercato unico, la libertà di circolazione e di scambio, i diritti fondamentali. Ci aspettiamo un rilancio degli accordi commerciali, la costruzione di piani infrastrutturali condivisi, un'unica visione logistica europea, l'unione fiscale, il compimento dei digital single market e la definizione di una politica industriale che guardi oltre i particolarismi.

**Chiediamo più Europa, ma non un'Europa qualsiasi.** Il sogno europeo a cui non rinunciamo va costruito con il contributo del management industriale.

-/-

“AVANTI TUTTA. STRATEGIA E VISIONE PER ACCELERARE IL  
CAMBIAMENTO”

PROGRAMMA TRIENNALE 2018 – 2021  
di STEFANO CUZZILLA ed EROS ANDRONACO

ROMA – 04 ottobre 2018





Roma 8 ottobre 2018  
FMROT N. 246-2018

ALLE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

ALLE UNIONI REGIONALI

Loro sedi (via e-mail)

**OGGETTO: CONGRESSO NAZIONALE 9-10 NOVEMBRE 2018**

**Programma triennale del candidato alla carica di Presidente federale (cui è associata in ticket la carica di Vice Presidente)**

**Temi e documenti pervenuti dalle Associazioni territoriali**

*Programma triennale del candidato alla carica di Presidente Federale (cui è associata in ticket la carica di Vice Presidente)*

Si trasmette il programma previsto all'art. 20, comma 1, lettera a) dello Statuto federale, presentato dall'unica candidatura pervenuta.

***Temi e documenti pervenuti dalle Associazioni territoriali***


Si fa presente che non sono pervenuti entro il termine statutariamente stabilito (5 ottobre u.s.), i temi e documenti di cui all'art. 20-bis, comma 2, dello Statuto federale.

\*\*\*\*\*

Si invitano le Associazioni territoriali e le Unioni Regionali a mettere disposizione dei propri Delegati al Congresso nazionale il programma triennale del candidato alla carica di Presidente federale in allegato.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE GENERALE



Mario Cardoni

All. 1