



# BILANCIO SOCIALE 2014



# INDICE

LETTERA DEL PRESIDENTE	4
NOTA DELLA TESORIERA	5

## IDENTITÀ

STORIA	8
VALORI, VISION E MISSION	11
SISTEMA FEDERMANAGER	13
ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE ASSOCIATIVA	23
STRUTTURA CENTRALE	26

## RELAZIONE SOCIALE

NOTA DEL DIRETTORE GENERALE	32
ATTIVITÀ 2014	35

## RELAZIONE ECONOMICA

STATO PATRIMONIALE	56
CONTO ECONOMICO	58
IMPIEGO DELLE RISORSE	59

## LETTERA DEL PRESIDENTE

Trasparenza e responsabilità sociale sono imperativi per qualsiasi azienda che punta al proprio sviluppo. Questo documento che mi pregio di presentare costituisce uno degli strumenti più efficaci per rendicontare non solo le numerose attività realizzate nel corso dell'anno, ma soprattutto per comunicare la vision che ha sorretto le scelte di spesa e quelle di contenuto.

Sappiamo che dal 2017 anche l'Italia dovrà attuare la Direttiva europea sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie, che obbligherà le grandi imprese a produrre report sulle proprie attività sociali. Il nostro Bilancio Sociale è arrivato alla sua decima edizione, a testimonianza che l'esigenza di restituire una panoramica d'insieme delle nostre iniziative è reale, sentita e perseguita con convinzione e lungimiranza.

La completezza del documento, il quale affronta tutti gli asset strategici del nostro intervento in un'ottica integrata, ambisce anche ad avvicinare i colleghi non associati alla nostra realtà e a stringere ulteriormente la relazione con i manager già iscritti. Riconosciamo che la nostra funzione, piuttosto che sul consenso, si basa sulla condivisione di scopi e mezzi. L'azione di rappresentanza vive infatti di precisi vincoli di mandato che più sono stretti, più rendono efficace la nostra condotta, con effetti sia in campo economico sia istituzionale e sociale.

Rappresentiamo infatti una categoria che sta aiutando il Paese a ripartire, agendo per lo più in religioso silenzio: contribuisce a sostenere l'economia e le speranze di sviluppo così come a promuovere il merito, il risultato, l'etica professionale, la leadership civica, l'innovazione, la logica collaborativa.

In un periodo storico di estrema delicatezza e di rapida evoluzione, il management italiano è di fronte alla sfida della ripresa economica e, al contempo, al tentativo di affrancarsi da una crisi e da un'instabilità di portata globale. In tale contesto come Organizzazione di rappresentanza abbiamo anche il compito di intervenire sulle aree di miglioramento, costruire un sistema sempre più efficace, forte e moderno, rivolgerci alle generazioni più giovani e precorrerne i futuri bisogni.

Pertanto, l'invito che rivolgo è di riflettere sulla creazione di valore che Federmanager genera.

Con sistematicità e capacità di sintesi, questo Bilancio Sociale mette sotto una lente di ingrandimento quel valore, che è stato promosso dalla Presidenza che mi ha preceduto su alcuni capitoli importanti che riguardano le relazioni istituzionali e il dialogo con governo e parlamento, le relazioni industriali e sindacali, la promozione delle realtà, anche bilaterali, del nostro sistema, la valorizzazione del territorio e delle persone sulle quali contiamo.

Da queste basi parte ogni discorso su dove intendiamo dirigerci e quali progettualità esigono le nostre scelte più coraggiose.

**Stefano Cuzzilla**

## NOTA DELLA TESORIERA

Obiettivo del Bilancio Sociale Federmanager è comunicare ai portatori di interesse l'identità, i valori, la governance, i risultati raggiunti e le modalità di gestione delle risorse economiche.

Questa è la decima edizione del Bilancio Sociale federale e rendiconta sulle attività del 2014. L'ambito della rendicontazione è quello relativo alle attività della Federazione ma sono riportati in modo sintetico anche gli Enti Categoriali facenti parte del sistema Federmanager, sia quelli di natura contrattuale costituiti tramite accordi bilaterali con le parti datoriali, sia quelli di natura non contrattuale costituiti unilateralmente da Federmanager. Informazioni più approfondite su tali Enti sono disponibili consultando i siti web degli stessi.

Il Bilancio Sociale è articolato in tre sezioni:

- nella prima si descrive l'identità della Federazione evidenziandone la storia, l'organizzazione, le modalità di governance, la missione, le strategie e gli obiettivi;
- la seconda sezione costituisce la cosiddetta relazione sociale e si prefigge di mettere in evidenza le attività svolte dalle varie componenti del sistema Federmanager a tutela della categoria;
- la terza sezione è la relazione economica e si propone di rendere conto sull'acquisizione delle risorse e su come le stesse siano state impiegate per lo svolgimento delle attività istituzionali.

I dati economici esposti nel documento sono ricavati dal Bilancio di Esercizio di Federmanager, verificato dalla Società di Revisione KPMG ed approvato dal Consiglio Nazionale del 17- 18 aprile 2015.

**Anita Marina Cima**



# IDENTITÀ

STORIA

VALORI, VISION E MISSION

SISTEMA FEDERMANAGER

ASSETTO ISTITUZIONALE

E GOVERNANCE ASSOCIATIVA

STRUTTURA CENTRALE



# STORIA

## DAL 1945 AL 1954

### Costituzione e primo sviluppo

- 1945** Nasce l'Associazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali, Presidente Prof. Giuseppe Togni, con l'obiettivo di tutelare gli interessi degli associati e di porre al servizio del paese le energie della categoria dirigenziale per contribuire alla ricostruzione economica e sociale. La genesi dell'Associazione fonda le sue radici sul concetto dell'autonomia del ruolo del dirigente come lavoratore subordinato da cui l'esigenza di una rappresentanza distinta da quella delle altre organizzazioni sindacali.
- 1946** L'Associazione Nazionale Dirigenti Industriali si trasforma in Fndai - Federazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali. Tra la Fndai e le neo costituite Associazioni dei dirigenti del Commercio, delle Assicurazioni e del Credito, viene costituita la Cida - Confederazione Italiana Dirigenti di Azienda.
- 1953** La Fndai promuove la trasformazione del proprio Istituto previdenziale di categoria, l'Inpdai, in Ente di diritto pubblico sostitutivo dell'INPS.
- 1954** La Fndai promuove la costituzione del **Fasdai** - Fondo per l'Assistenza Sanitaria Dirigenti Aziende Industriali.

## DAL 1955 AL 1964

### Gli anni della crescita

Gli anni del boom economico del Paese. Cresce l'industria e il livello di occupazione delle figure dirigenziali. La Federazione consolida il proprio ruolo di rappresentanza anche attraverso lo sviluppo di un'autonomia previdenziale ed assistenziale di categoria grazie a precipe intese contrattuali sottoscritte con Confindustria.

## DAL 1965 AL 1974

### Nuova concezione del sindacalismo dirigenziale

- 1970** Alla luce del contesto di forte fermento politico e sindacale, dopo una lunga fase di rafforzamento dell'organizzazione federale nell'epoca "Togni", si pone l'esigenza di riconoscere alle politiche sindacali di categoria una connotazione più specifica rispetto alle caratteristiche dei diversi settori rappresentati.  
In tale situazione, matura la separazione delle strutture Cida e Fndai e prende così vita il nuovo modello organizzativo della Federazione giunto fino a noi.  
Sempre nel 1970, nasce il **FIPDI** - Fondo di Previdenza Integrativo della Dirigenza Industriale, su intesa quadrilaterale con Confindustria, Intersind (Organizzazione di Rappresentanza del Gruppo IRI) e Asap (Organizzazione di Rappresentanza del Gruppo ENI). Lo scopo di tale Fondo è di anticipare le modifiche normative al sistema di calcolo delle pensioni Inpdai introdotte poi con la Legge n. 44 del 1973.
- 1973** Approvazione del primo regolamento federale per la costituzione e le funzioni delle Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA).

## DAL 1975 AL 1984

### L'evoluzione del ruolo sindacale

Con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 4 aprile 1975 per i dirigenti di aziende industriali, sottoscritto con Confindustria, Intersind e Asap, si definisce, all'art. 1, la declaratoria della figura del dirigente che viene riconosciuta ancora oggi.  
Si tratta di un contratto innovativo tanto da divenire una pietra miliare nella storia della categoria e punto di riferimento dei contratti collettivi nazionali di lavoro della dirigenza anche degli altri settori.

- 1975** Pubblicazione del libro “Il momento sindacale del dirigente”. Il testo riassume la filosofia contrattuale alla base del CCNL 4/4/1975 e che ha ispirato le politiche sindacali della Federazione per tutti gli anni '80.
- 1978** La Federazione costituisce, in forma unilaterale, il **Fasi** - Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa, per garantire il livello di prestazioni già erogato dal Fasdai, a seguito dello scioglimento per legge delle “mutue” e della nascita del Servizio Sanitario Nazionale.
- 1979** Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 9 ottobre per i dirigenti aziende industriali, sottoscritto con Confindustria, Intersind e Asap, completa il già avviato disegno riformatore nell’ambito delle politiche sindacali. Il Fasi viene contrattualizzato e quindi “cogestito” con le Organizzazioni imprenditoriali.
- 1980** Fndai promuove la prima indagine conoscitiva “*Dirigenti 80*” per scoprire il dirigente nella sua dimensione di manager, nella sua potenzialità associativa e nelle sue attese sindacali. Dai risultati emersi si colgono le linee di sviluppo e della politica sindacale della Federazione.
- 1981** Manifestazione di Mestre a commemorazione della morte di Giuseppe Taliercio, Direttore del Petrolchimico di Porto Marghera, ucciso dalle Brigate Rosse.
- 1981** Nasce il **FIPDAI** istituito con Accordo Sindacale firmato con Confindustria, Intersind, Asap, per integrare le pensioni erogate dall’Inpdai.

## DAL 1985 AL 1994

### Gli anni della crescita

- 1989** Congresso al Quark Hotel di Milano in cui si manifesta e condivide l’esigenza di un secondo pilastro previdenziale. Si lancia il progetto “Prevind”, da cui originano i fondi di previdenza complementare.
- 1990** Fndai propone a Confindustria e Confapi la costituzione di due fondi per la gestione della previdenza integrativa a capitalizzazione: nascono **Previndai** e **Previndapi**. Nello stesso anno, su iniziativa di Fndai e del Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali nasce **Assidai**, fondo di assistenza sanitaria integrativo del Fasi.
- 1991** La Federazione crea Progetti Manageriali Srl ed affida ad essa compiti nel campo dell’editoria, del mercato del lavoro e dei servizi innovativi.
- 1993** La Fndai, con l’obiettivo di assistere i dirigenti interessati alla ricerca di nuove opportunità professionali, dà vita alla “Operazione dirigenti in mobilità”, e promuove l’apertura di “Sportelli territoriali”, che dal 2001 diventano centri di orientamento e formazione manageriale (C.O.F.).
- 1994** Viene costituito il Gruppo Giovani Dirigenti con l’intento di promuovere la partecipazione dei giovani alle attività federali.

## DAL 1995 AL 2004

### Gli anni duemila - Nuovi servizi ed evoluzione della bilateralità

- 1995** L’**Idi** - Istituto Dirigenti Italiani - costituito nel 1973 dall’**Aldai** - Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali -, diventa ente nazionale “cogestito” da Fndai e Confapi per erogare servizi formativi ai dirigenti delle piccole e medie imprese così come previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.
- 1996** In concomitanza con l’anno europeo della formazione permanente, Fndai e Confindustria danno vita alla **Fondazione Giuseppe Taliercio**, tra le più grandi Fondazioni, a livello europeo, per lo sviluppo, la cultura e la formazione manageriale.
- 1996** Viene creato il **Fasdapi**, Fondo di assistenza e solidarietà, tutele assicurative in caso di morte, invalidità permanenti da malattia e infortuni, professionali ed extra professionali e copertura responsabilità civile e penale per i dirigenti delle PMI.
- 2000** Fndai diventa **Federmanager** in rappresentanza di tutte le figure manageriali.
- 2001** Federmanager promuove la costituzione di **Federprofessional**, l’associazione dei manager “atipici”.
- 2002** La Fondazione Giuseppe Taliercio diventa **Fondirigenti**: ente bilaterale Federmanager Confindustria per la formazione continua.

**Vises**, una società no-profit costituita prevalentemente da dirigenti industriali, attraverso un patto associativo diventa la Onlus di riferimento di Federmanager per le attività rivolte al sociale.

- 2003** Nasce il **Fondo Dirigenti PMI**, Fondo per la formazione professionale continua che finanzia azioni di formazione per sviluppare, potenziare e innovare le competenze di dirigenti delle PMI.
- 2001** Il CCNL 24 novembre 2004 introduce una radicale modifica del modello retributivo dei dirigenti basato sull'introduzione del trattamento minimo complessivo di garanzia (TMCG) e lo sviluppo di sistemi di retribuzione variabile e incentivante.

## DAL 2005 AL 2015

### I manager del XXI secolo: welfare e servizi

- 2005** Federmanager, Aon spa e Assidai danno vita a **Praesidium**, una società di brokeraggio assicurativo incaricata di individuare e proporre servizi mirati alle esigenze specifiche della categoria.
- 2006** Federmanager e Confindustria promuovono, nell'ambito di Fondirigenti, la nascita dell'**Agenzia per il lavoro dirigenziale**.
- 2007** Federmanager e Confindustria costituiscono presso il Fasi la "**GSR - Gestione Separata di Sostegno al Reddito**", un sistema bilaterale a supporto dei dirigenti involontariamente disoccupati.
- 2008** Federmanager e Confindustria concordano di costituire **Fasi Open**, una gestione separata del Fondo finalizzata ad offrire tutele sanitarie alle imprese interessate a garantire prestazioni di qualità anche al personale non dirigente.
- 2009** Il CCNL 25 novembre 2009 amplia il welfare di categoria con l'introduzione del Bilancio delle Competenze e del servizio di Placement. Viene introdotto un apposito articolo nel testo contrattuale sulla retribuzione variabile e si allegano tre modelli di compensi di importo variabile collegati ad indici e/o risultati (MBO).  
Nello stesso anno viene costituito il gruppo **Federmanager Minerva**, in rappresentanza delle donne manager, con l'intento di realizzare progetti specifici per la valorizzazione delle differenze di genere seguendo criteri selettivi basati sulla meritocrazia.
- 2010** Nasce **Federmanager Academy**, la nostra management school per la formazione dei manager che operano nelle aziende fornitrici di beni e servizi.  
Nel CCNL 22 dicembre 2010, sottoscritto tra Federmanager e Confapi, viene contrattualizzata per la prima volta la figura del "Quadro Superiore".
- 2011** Federmanager apre l'iscrizione diretta dei "quadri apicali" presso le Associazioni Territoriali e integra la sua denominazione in Federazione Nazionale Dirigenti e Quadri Apicali di Aziende Industriali.
- 2012** Le Federazioni e Associazioni della Cida e di Confedir Mit, danno origine alla nuova Cida - Manager e Alte Professionalità per l'Italia. Ad agosto, in un evento a cui partecipano circa 500 manager, prende vita anche **#Prioritalia**, un movimento d'opinione che vuole contribuire con l'apporto dei manager a cambiare e rilanciare il Paese. A novembre, alla presenza del Presidente del Consiglio, Mario Monti, si riuniscono per la prima volta gli Stati Generali di Cida - Manager e Alte Professionalità per l'Italia.
- 2013** Federmanager diventa socio di riferimento di **CDiManager**, la società che ha l'obiettivo di offrire ai dirigenti nuove opportunità di ricollocazione nel mondo del lavoro anche attraverso il temporary management.
- 2014** Viene rinnovato il CCNL Federmanager-Confindustria con durata quadriennale.  
Si avvia il Progetto "Certificazione delle Competenze Manageriali" allo scopo di offrire opportunità di riorientamento ai manager nel percorso di carriera e un serbatoio di profili manageriali portatori di esperienze e competenze certificate alle imprese.  
Viene condotta l'Indagine Episteme "Ritratto dei manager italiani" con l'obiettivo di indagare il nuovo profilo manageriale a valle della crisi economica e comprendere come si sono evolute le aspettative nei confronti della rappresentanza. I risultati dell'indagine vengono pubblicati nel libro "Risorse sovraumane. Autoritratto dei manager italiani di oggi" edito da Franco Angeli.

## VALORI, VISION E MISSION

### VALORI

Come Organizzazione dei manager industriali abbiamo da tempo focalizzato e condiviso una particolare attenzione sui valori che devono connotare una classe dirigente moderna e responsabile, in quanto riteniamo che dalla condivisione di questi possa e debba nascere una nuova classe dirigente per la quale sia la meritocrazia a prevalere e non il garantismo, la cultura strategica e non il vivere alla giornata, la cultura dell'innovazione e non della conservazione, il gioco di squadra e non l'individualismo, la prospettiva internazionale e non il provincialismo.

Di questi valori vogliamo essere "portatori sani" e testimoni quotidiani nelle imprese come nella vita di tutti i giorni evitando il diffuso rischio di "dissociazione" tra i valori che formano il nostro privato quotidiano e quelli che professiamo nell'impresa.

Abbiamo l'ambizione di costituire un sistema di rappresentanza fondato su valori in grado di sostenere e rilanciare uno sviluppo sostenibile senza dimenticare che dal rafforzamento del nostro essere rappresentanza discende la possibilità, in concreto, di essere leader in grado di colmare il divario tra realtà e visione. Ciò non deve farci dimenticare la necessità di operare, anche al nostro interno, con un maggiore coinvolgimento delle donne e dei giovani dai quali attendiamo un deciso contributo. Disponiamo di tutti gli strumenti necessari: è ora di utilizzarli a pieno.

### VISION

La vision di Federmanager definisce lo scenario di sviluppo e disegna le prospettive verso cui l'Organizzazione si dirige. La nostra sfida è di:

- Far evolvere il nostro ruolo verso un soggetto di rappresentanza sociale.
- Essere protagonisti del cambiamento per una società più aperta, equa, responsabile e disposta a valorizzare la professionalità e l'esperienza dei manager.
- Tradurre i buoni propositi in strategie e azioni per il miglioramento della qualità del lavoro e generare benessere sostenibile e coesione sociale.
- Fare leva sul nostro patrimonio fatto di valori, idee e capacità di saper fare.

## MISSION

### SINDACALE

- Offriamo un modello di relazioni industriali avanzate fondato sul dialogo e sulla collaborazione.
- Stipuliamo i contratti collettivi nazionali di lavoro per i manager di imprese produttrici di beni e servizi con Confindustria, Confapi, Confservizi, Confitarma, Fedarlinea e Fieg e contratti integrativi con i principali gruppi industriali Fiat, Finmeccanica, Enel, Eni, Anas, Ferrovie, Enav, Poste, etc.
- Poniamo al centro il manager «persona» come valore strategico e competitivo ma anche socialmente responsabile.
- Assicuriamo, attraverso i nostri Enti, un modello innovativo di welfare aziendale: sanità e previdenza integrativa, bilancio di competenze e formazione, sostegno del reddito e politiche attive.

### ISTITUZIONALE

- Uniamo al ruolo sindacale, quello di attore culturale nell'interesse comune del Paese.
- Vogliamo essere il contenitore attraverso cui affermare il ruolo professionale dei manager nell'impresa e nella società come agenti di cambiamento e protagonisti del processo di innovazione e crescita del Paese.
- Vogliamo svolgere un ruolo da protagonista per il rilancio valoriale ed economico del Paese.
- Proponiamo le riforme strutturali che dovrebbero ridisegnare l'organizzazione dello Stato, il sistema fiscale, le politiche del lavoro e la politica industriale su cui possiamo dare un contributo autentico e qualificato.
- Mettiamo a disposizione dei manager strumenti per la formazione professionale e per la competitività nel mondo del lavoro.
- Facciamo parte di CIDA, la Confederazione che rappresenta dirigenti, quadri e alte professionalità dei settori pubblico e privato.
- Aderiamo a Prioritalia, l'Associazione che vuole contribuire al rilancio del Paese e all'affermazione, attraverso le competenze e la cultura manageriale, dei principi della "buona politica".

### SOCIALE

- Vogliamo mettere a disposizione del bene comune il patrimonio di competenze ed esperienze degli associati.
- Crediamo nel valore dei nostri seniores quali portatori di competenze ed esperienze per: agevolare l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, svolgere il ruolo di tutor e coach, impegnarsi in attività di volontariato.

## SISTEMA FEDERMANAGER

Federmanager è l'Organizzazione che rappresenta e tutela in modo unitario ed esclusivo 180.000 manager industriali in servizio e in pensione.

Gli iscritti sono manager di piccole, medie e grandi imprese produttrici di beni e di servizi; dai manager di nuova nomina fino ai direttori generali e agli amministratori delegati. Operano in tutti i settori dell'industria privata ed a partecipazione statale, nonché nelle attività ausiliarie e complementari dell'industria.

In rappresentanza dei manager industriali Federmanager stipula e gestisce i contratti collettivi nazionali di lavoro con Confindustria, Confapi, Confservizi, Confitarma, Fedarlinea e Fieg e contratti integrativi con grandi gruppi industriali.

Federmanager assume anche iniziative a livello politico e parlamentare per la valorizzazione del ruolo manageriale e per la tutela degli interessi categoriali.

Per conseguire questi obiettivi è stato sviluppato un "sistema" aperto, attento alle dinamiche del mondo produttivo e pronto a ricercare nuove forme di integrazione e collaborazione tra le parti sociali interessate, per affrontare adeguatamente i problemi emergenti.

A tale sistema appartengono sia le Associazioni direttamente rappresentative dei manager industriali, in servizio ed in pensione, sia altre Organizzazioni rappresentative di varie categorie professionali (associazioni federate e associazioni nazionali).

Fanno inoltre parte del sistema, nella sua più ampia accezione, anche altre Organizzazioni, (Enti costituiti da Federmanager con Confindustria e Confapi, Enti costituiti direttamente da Federmanager), che contribuiscono con varie finalità alle attività di tutela e promozione della classe dirigente.

Federmanager, a sua volta, aderisce a CIDA e a Prioritalia.

## ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

Federmanager è presente sul territorio con 58 Sedi le quali forniscono ai dirigenti consulenze di carattere contrattuale, previdenziale, legale, fiscale e realizzano iniziative di natura culturale, formativa e di networking. Attraverso incontri ed assemblee con i dirigenti interpretano e portano all'attenzione di Federmanager le attese e le problematiche della Categoria; assistono gli iscritti nei rapporti con gli Enti di Categoria; informano ed aggiornano gli iscritti con circolari e riviste, promuovono giornate di studio e di formazione, dibattiti, convegni e tavole rotonde su temi di attualità che riguardano la figura dirigenziale e l'evoluzione del ruolo nell'impresa e nella società. Al fine di garantire agli iscritti condizioni di miglior favore stipulano convenzioni ed accordi di varia natura.

Le Associazioni Territoriali sono i soggetti costituenti Federmanager e ne eleggono gli Organi.

In accordo con lo Statuto federale, le Associazioni di una medesima Regione, sono tenute a raggrupparsi in Unione Regionale.



## ASSOCIAZIONI FEDERATE



Assidifer-Federmanager è l'Associazione Sindacale dei Dirigenti del Gruppo Ferrovie dello Stato e delle Società partecipate, nonché delle imprese operanti nel campo ferroviario.

[www.assidifer.it](http://www.assidifer.it)



Assidipost-Federmanager è l'Associazione Sindacale dei Dirigenti del Gruppo Poste Italiane SpA.

[www.assidipost.it](http://www.assidipost.it)



Aerquadri si propone di rappresentare e tutelare i Quadri italiani del Trasporto Aereo dell'Aviazione Civile in Italia ed all'Estero, i loro interessi normativi, economici, professionali, culturali e sociali.

[www.aerquadri.federmanager.it](http://www.aerquadri.federmanager.it)



Aquas (Associazione Quadri Uniti Autostrade e Strade), nasce in risposta all'esigenza dei Quadri del Gruppo Atlantia e di tutte le altre società autostradali, di quelli dell'ANAS e di tutti quelli operanti nella filiera della viabilità, di dar voce alle proprie istanze e difendere e valorizzare il proprio patrimonio di esperienza, cultura e professionalità.

[www.aquas.federmanager.it](http://www.aquas.federmanager.it)

## ASSOCIAZIONE DIRIGENTI ENAV

Enav-Federmanager tutela in ogni sede la dignità, i diritti, gli interessi, la professione e lo status dei propri iscritti operanti nel settore dell'assistenza al volo.

## **DIRSIND**

Dirsind è l'Associazione Sindacale Dirigenti Consorzi di Sviluppo Industriale. Tali Consorzi sono degli Enti pubblici economici, normalmente costituiti da Camere di Commercio, Comunità locali, Istituti finanziari e Associazioni imprenditoriali, che provvedono a progettare, realizzare e gestire le infrastrutture (porti, strade, reti idriche, ecc.) e gli impianti tecnologici (depuratori, impianti di smaltimento rifiuti) necessari per consentire gli insediamenti industriali. Forniscono, inoltre, servizi alle imprese e attività utili allo sviluppo economico del territorio.

## **U.S.C.L.A.C. e U.N.C.Di.M.**

Usclac-Uncdim (Unione Sindacale dei Capitani di Lungo Corso al Comando e Unione Nazionale Capitani Direttori di Macchina), rappresentano Categorie con problematiche ed esigenze specifiche che vanno tutelate mediante azioni di rappresentanza estremamente mirate ed attinenti ai valori e alle responsabilità insite nel loro ruolo: Usclac-Uncdim operano nel pieno rispetto di questo obiettivo ed in questo quadro svolgono la loro azione di rappresentanza ai tavoli negoziali e contrattuali.

**[www.usclac.it](http://www.usclac.it)**

## **ASSOCIAZIONI NAZIONALI**



Nata nel 2001 su iniziativa di Federmanager, Federprofessional promuove, tutela e rappresenta il lavoro autonomo e il libero esercizio delle competenze professionali di elevata qualificazione.

**[www.federprofessional.com](http://www.federprofessional.com)**

## ENTI COSTITUITI CON CONFINDUSTRIA



Fondo pensione con circa 80 mila iscritti, contribuzione annua 800 milioni di euro, patrimonio gestito 7 miliardi, rendimenti superiori al 7%. Alcune specificità: flessibilità rispetto ai bisogni previdenziali e propensioni individuali, gestione multicomparto e possibilità di frazionare contribuzione e capitale su più comparti.

[www.previndai.it](http://www.previndai.it)



Fondo di assistenza sanitaria integrativa con oltre 300 mila assistiti. Circa 3.000 strutture in convenzione diretta. Alcune specificità: reversibilità, assistenza nucleo familiare senza limiti di età, rimborso spese sostenute in Italia e all'Estero in base a un tariffario, prevenzione sanitaria in forma diretta, assistenza per la non autosufficienza.

[www.fasi.it](http://www.fasi.it)



Ente che eroga prestazioni ai dirigenti che hanno perso l'occupazione.

[www.fasigr.it](http://www.fasigr.it)



Fondo interprofessionale con oltre 80 mila dirigenti. Eroga il Bilancio delle Competenze, offre un sistema integrato per la formazione, finanzia progetti di ricerca, sperimentazione e riorientamento per manager occupati e inoccupati.

[www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)

## ENTI COSTITUITI CON CONFAPI



Fondo pensione per dirigenti e quadri superiori delle PMI con gestione monocomparto di tipo assicurativo.

[www.previndapi.it](http://www.previndapi.it)



Fondo di assistenza e solidarietà. Garantisce tutele assicurative in caso di morte, invalidità permanenti da malattia e infortuni, professionali ed extra professionali e copertura responsabilità civile e penale. Eroga sostegno al reddito e assistenza sanitaria integrativa.

[www.fasdapi.it](http://www.fasdapi.it)



Fondazione nata per studiare, proporre e realizzare percorsi formativi di sviluppo professionale anche in materia di sicurezza sul lavoro.

[www.fondazioneidi.it](http://www.fondazioneidi.it)



Fondo per la formazione professionale continua. Finanzia azioni di formazione per sviluppare, potenziare e innovare le competenze di dirigenti e quadri superiori delle PMI.

[www.fondodirigentipmi.it](http://www.fondodirigentipmi.it)

## ENTI FEDERMANAGER



Fondo di assistenza sanitaria integrativa non profit con 120.000 persone assistite. Circa 1.600 aziende hanno scelto di sottoscrivere un piano sanitario Assidai. Alcune specificità: nessun limite di età, nessuna possibilità di recesso unilaterale, estensione copertura ai figli non facenti più parte del nucleo familiare, reversibilità tutele in caso di non autosufficienza, in caso di morte, invalidità permanenti da malattie e infortuni, professionali ed extra professionali.

[www.assidai.it](http://www.assidai.it)



Società specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione di programmi di welfare aziendale e individuale dedicati ai dirigenti, ai quadri, ai professional, ai pensionati e alle loro famiglie. Offre un'ampia gamma di soluzioni e un servizio di consulenza personalizzato e flessibile.

[www.praesidiumspa.it](http://www.praesidiumspa.it)



Onlus di riferimento che opera in Italia e all'estero a sostegno dello sviluppo economico e culturale, della promozione della qualità della vita delle popolazioni più bisognose.

[www.vises.it](http://www.vises.it)



Management School contribuisce allo sviluppo della cultura manageriale attraverso innovazione, efficacia e concretezza delle proprie proposte. Offre alta formazione distintiva e mirata a soddisfare le esigenze di manager e professionisti di impresa con diversi livelli di approfondimento, interazione ed esperienza.

[www.federmanageracademy.it](http://www.federmanageracademy.it)



È specializzata nel Temporary Management e nella Ricerca e Selezione di figure direzionali. Si rivolge alle Aziende interessate ad incrementare l'efficienza della propria organizzazione e ad avviare processi di sviluppo e internazionalizzazione. Particolare attenzione è rivolta alle PMI e alla filiera dell'innovazione.

[www.cdimanager.it](http://www.cdimanager.it)



Società che eroga servizi editoriali e amministrativi, organizza eventi ed elabora studi e ricerche.

[www.progettimanageriali.it](http://www.progettimanageriali.it)

#### **FEDERMANAGER REAL ESTATE**

Società costituita nel 2010 per consentire l'acquisto e la gestione della Sede. Nell'immobile, oltre a Federmanager, sono ubicate le sedi di Praesidium, Assidai, Federmanager Academy, Progetti Manageriali, Vises, gli uffici del sindacato territoriale di Roma e le sedi di alcune delle Associazioni Federate e collegate.



CIDA affonda le sue radici in una tradizione sindacale ben radicata a livello nazionale che per quasi settanta anni hanno rappresentato e supportato le istanze provenienti dalla dirigenza e dalle alte professionalità.

Forte di questa storia CIDA si propone di innovare la politica sindacale, il rapporto con le Istituzioni, con la Politica e con le altre Parti Sociali senza dimenticare però tutti quei nuovi soggetti che, seppur non formalmente riconosciuti a livello istituzionale, influenzano con le loro azioni la vita politica e sociale italiana.

CIDA si impegna affinché il ruolo della dirigenza venga valorizzato al di là dei requisiti di professionalità e competenza: responsabilità sociale, senso etico, trasparenza, generosità sono i valori che costituiscono i nostri tratti distintivi. La Confederazione trova indispensabile, per aumentare la competitività del sistema Paese, puntare su una dirigenza pubblica e privata impegnate in modo sinergico e lungimirante. Contaminazione, reciprocità e accettazione del peso di cambiamenti complessi, sono le sfide che la CIDA si è posta.

Le Federazioni aderenti a CIDA sono:

**CIMO** (Il Sindacato dei Medici).

**Federazione 3° Settore CIDA** (Dirigenti e delle Alte Professionalità degli Enti e delle Istituzioni non profit).

**Federmanager** (Federazione Nazionale dei Dirigenti e delle Alte Professionalità delle Aziende Industriali).

**FeNDA** (Federazione Nazionale Dirigenti e Alte Professionalità dell'Agricoltura e dell'Ambiente).

**FIDIA** (Federazione Italiana Dirigenti Imprese Assicuratrici).

**FNSA** (Federazione Nazionale Sindacato Autori).

**FP-CIDA** (Federazione Nazionale dei Dirigenti e delle Alte Professionalità della Funzione Pubblica).

**Manageritalia** (Federazione dei Manager del Terziario).

**SAUR** (Sindacato Autonomo Università e Ricerca).

**Sindirettivo Banca Centrale** (Sindacato del Personale Direttivo della Banca d'Italia).

Il sistema CIDA è dislocato sul territorio con 20 Coordinamenti regionali.

La CIDA è presente con propri rappresentanti in tutti i principali Enti pubblici (Inps, Inail, Cnel) e nelle maggiori Commissioni e Gruppi di lavoro istituiti presso i vari Ministeri. La Confederazione è inoltre socia fondatrice della CEC (Confederazione Europea dei Manager) ed esprime un proprio rappresentante nel CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo).

[www.cida.it](http://www.cida.it)



#Prioritalia è l'associazione nata nel 2012 dalle Organizzazioni dei dirigenti, dei quadri e delle alte professionalità italiane (CIDA, Federmanager, Manageritalia, Fenda, Fidia, Sindirettivo Centrale) per promuovere l'impegno civile della comunità manageriale al servizio del Paese. In questi anni ha sviluppato un'attività di supporto a organizzazioni non profit e amministrazioni pubbliche mettendo a disposizione gratuitamente le esperienze e le competenze manageriali.

#Prioritalia punta ad aprire la sua "mission" al tessuto vivo e produttivo, per promuovere attraverso un modello di sviluppo "dal basso" i necessari processi di modernizzazione volti al cambiamento diffuso.

Vuole essere un moderno hub di connessione di energie e competenze in cui co-progettare soluzioni innovative e attualizzare esperienze virtuose, anche attraverso processi di *cross over* professionale e generazionale.

Un veicolo dinamico di contaminazione tra la comunità manageriale e i centri nevralgici di elaborazione, in grado di proporre una visione meno stereotipata della categoria sviluppando una nuova consapevolezza sulla responsabilità manageriale e quindi contribuendo a promuovere una rinnovata "*reputation*" sociale.

Un impegno forte quindi, in una logica di restituzione - "give back"-, di dono di esperienze e competenze manageriali a supporto di progettualità concrete, in grado di generare valore civico e sociale. Non solo quindi la "cultura del fare" ma anche la "cultura del dare", con la voglia di aprirsi e dialogare con tutti, soprattutto con le energie e le intelligenze innovative presenti nel Paese.

[www.prioritalia.it](http://www.prioritalia.it)

## ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE ASSOCIATIVA

### STATUTO E REGOLAMENTI

Lo Statuto Federale è stato approvato dal Congresso Nazionale straordinario di Bologna del 12-13 settembre 2008.

Allo Statuto sono allegate tabelle esplicative per la determinazione del numero e della provenienza dei componenti del Congresso e del Consiglio Nazionale, la Carta dei Valori e il Codice etico.

Lo Statuto incorpora infine i Regolamenti per le elezioni di competenza del Congresso Nazionale e del Consiglio Nazionale e per lo svolgimento dei dibattiti congressuali. Statuto, regolamenti, carta dei valori e codice etico sono disponibili nel sito web di Federmanager [www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)

### ORGANI FEDERALI

Gli organi previsti dallo statuto per la “governance” della Federazione hanno le prerogative e finalità descritte di seguito.

## ASSOCIAZIONI

Il **Consiglio Nazionale** è l'Organo preposto a dare attuazione alle linee di politica sindacale e alle deliberazioni assunte dal Congresso mediante l'approvazione del programma. È costituito da 64 rappresentanti delle Associazioni nell'ambito delle Unioni Regionali e dai componenti di diritto. Partecipano al Consiglio, i Presidenti delle Associazioni e dei Sindacati che non hanno alcun proprio rappresentante tra i consiglieri.

Il **Coordinamento Nazionale Giovani** è composto da 27 delegati, 6 di questi costituiscono l'Esecutivo. Nell'ambito dello stesso Coordinamento sono definiti dei gruppi di lavoro tematici.

La **Giunta Esecutiva**, è composta da 11 membri (di cui 6 in servizio e 5 in pensione): i componenti di diritto sono 3 (Presidente, Vice Presidente e Tesoriere); altri 8 componenti sono eletti dal Consiglio Nazionale tra i propri membri, di cui 1 in rappresentanza del Coordinamento Nazionale Giovani.

**Gruppi di lavoro e comitati.** Organi consultivi, ai quali partecipano in forma volontaria gli associati di Federmanager su richiesta degli organi centrali e/o su indicazione delle strutture territoriali che supportano lo svolgimento di varie attività di servizio individuate da Federmanager nell'ambito del suo piano strategico: Gruppo Minerva, Comitato Nazionale AICQ-Federmanager e Federmanager Piloti.

I **Coordinamenti Nazionali di RSA** costituiscono il collegamento con la dirigenza dei grandi gruppi industriali nonché utili strumenti per intervenire sui programmi di riassetto e sulle politiche industriali di settore esprimendo le posizioni della categoria in modo formale e condiviso tra gli associati.

## TERRITORIALI

Il **Congresso** è l'organo di indirizzo ed è costituito da 135 delegati eletti dalle Associazioni nell'ambito delle Unioni Regionali, e dai membri di diritto (Presidente, Vice Presidente, Tesoriere).

Il **Presidente**, espressione dell'unità e della solidarietà della categoria, ha il mandato del perseguimento dei fini e della difesa degli interessi della stessa, nel rispetto dello Statuto federale. Ha la responsabilità della politica economica e finanziaria della Federazione.

Il **Vice Presidente** coadiuva il Presidente, mantenendo un costante collegamento con lo stesso, dal quale può ricevere mandati o deleghe per seguire specifiche questioni o materie.

Il **Tesoriere** provvede alla gestione economica e finanziaria di Federmanager, in conformità alle deliberazioni del Consiglio Nazionale e della Giunta Esecutiva, adottate in sede di approvazione del Bilancio preventivo e consuntivo.

La **Commissione Lavoro e Welfare** è costituita da 6 componenti: 4 dirigenti in servizio, compreso il Coordinatore che ricopre anche la carica di Capo Delegazione, eletti dal Consiglio; 1 componente eletto dal Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati e 1 dal Coordinamento Nazionale Giovani.

La **Delegazione Federale** viene eletta dal Consiglio Nazionale ed è composta dal Capo Delegazione e da 5 componenti; ha il compito di seguire le contrattazioni di rilevanza nazionale per tutti i settori.

Il **Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati** è costituito da 6 componenti, compreso il Presidente, eletti dal Consiglio Nazionale. Il Comitato Pensionati è l'Organismo incaricato di interpretare e portare all'attenzione degli Organi federali le istanze dei dirigenti in quiescenza.

Il **Collegio Nazionale dei Probiviri** si compone di 5 membri effettivi e di 5 supplenti eletti dal Congresso Nazionale.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è costituito da 3 revisori effettivi e da 5 revisori supplenti eletti dal Congresso Nazionale.

## STRUTTURA CENTRALE

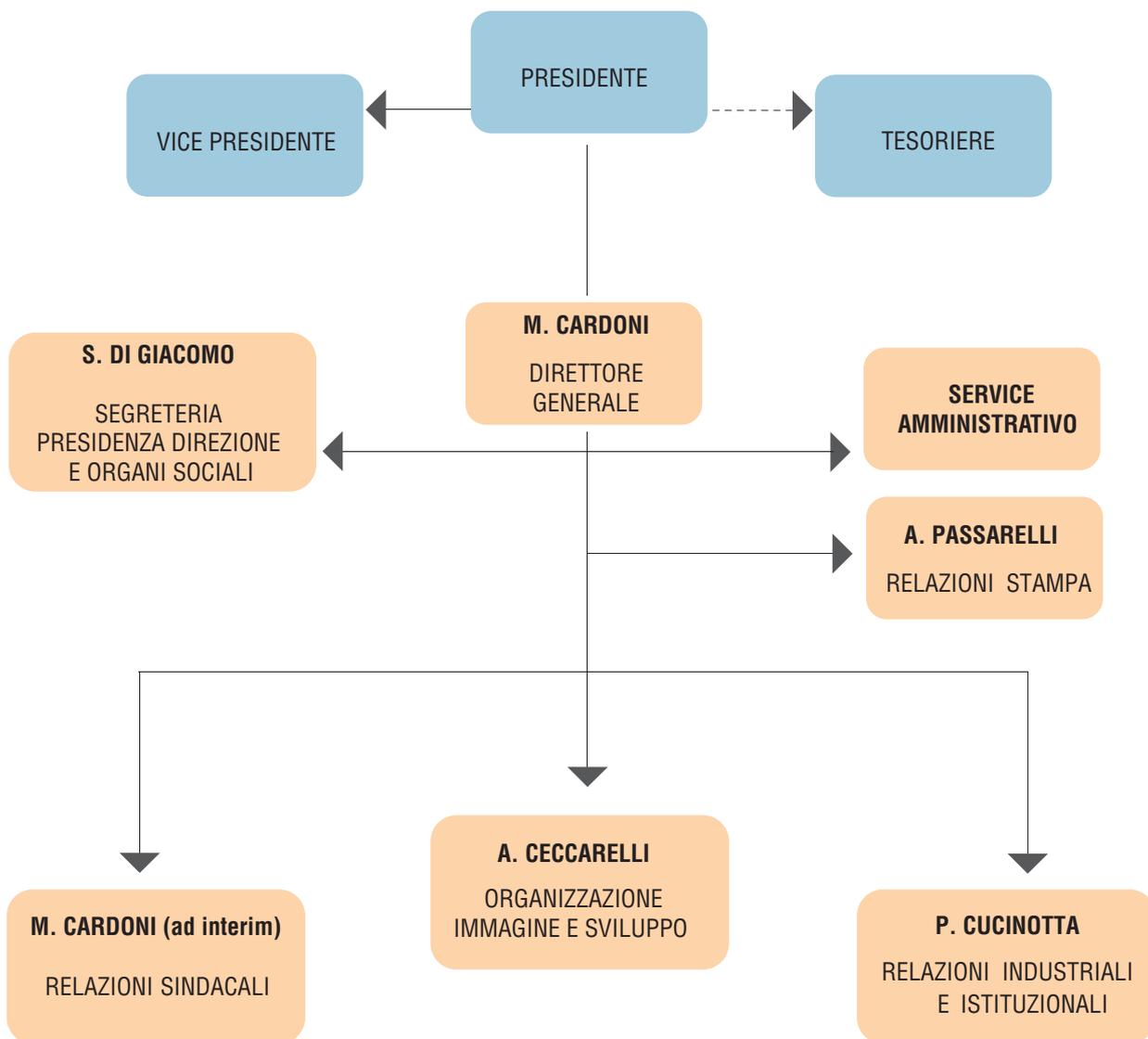
Federmanager per lo svolgimento delle proprie attività si è dotata di una struttura operativa di supporto costituita da collaboratori diretti.

Le competenze del personale sono diversificate e adeguate a soddisfare le esigenze dei diversi settori operativi quali: Relazioni sindacali, Relazioni industriali e istituzionali, Relazioni stampa, Organizzazione, immagine e sviluppo, attività di Segreteria. Il personale Federmanager è inquadrato nel Contratto Collettivo Nazionale per i lavoratori dell'industria metalmeccanica. I dirigenti risultano inquadrati nel Contratto Nazionale di Aziende produttrici di beni e servizi sottoscritto con Confindustria.

Le politiche retributive si basano sul ruolo e sul merito. La crescita professionale e i risultati conseguiti sono gli elementi base della retribuzione cui vanno aggiunti anche le capacità comportamentali (autonomia, rapporti interpersonali) e concettuali (creatività, *problem solving*).

In materia di sicurezza e salute sul lavoro nonché sul tema della privacy Federmanager ha adottato le necessarie misure di prevenzione in relazione alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro ed ha svolto attività di informazione e formazione ove necessario. La gestione amministrativa dell'immobile che ospita la sede nazionale, di proprietà di Federmanager Real Estate è affidata alla società Progetti Manageriali.

<b>Collaboratori</b>	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
Dirigenti	1	1	2
Quadri		1	1
Impiegati	6	2	8



Il **Direttore Generale** è nominato dalla Giunta Esecutiva, su proposta del Presidente ed esplica la sua attività alle dirette dipendenze dello stesso per realizzare gli obiettivi ed i programmi degli Organi deliberanti ed in particolare: dirige e coordina i servizi di Federmanager ed è il responsabile della gestione del personale dipendente; partecipa, senza voto deliberativo, alle sedute del Congresso, del Consiglio Nazionale e della Giunta Esecutiva; partecipa alle trattative sindacali; predispone le relazioni tecniche di cui venga incaricato ed esprime parere sulla regolarità procedurale delle deliberazioni degli Organi decisionali federali; per incarico del Presidente può assistere alle Assemblee delle Associazioni e/o dei Sindacati aderenti e delle Unioni Regionali.

La **Segreteria della Presidenza e della Direzione** assiste il Direttore Generale e la Presidenza e presiede all'attività di segreteria degli Organi sociali, sovrintende e coordina anche l'attività di front office, del protocollo e dell'archivio documentale e informatico.

La funzione **Relazioni Sindacali** presiede alle attività di carattere sindacale e contrattuale, costituisce il punto di riferimento in materia di previdenza, assistenza sanitaria, fisco e mercato del lavoro, gestione delle convenzioni con Fasi e Gsr (esclusi gli aspetti amministrativi), supporta la Delegazione federale, gli osservatori bilaterali, la Commissione Lavoro e Welfare e il Coordinamento Nazionale Pensionati e svolge altresì attività di supporto tecnico per le Associazioni.

La funzione **Relazioni Industriali e Istituzionali** gestisce le relazioni con le Istituzioni, le forze politiche e sociali. Effettua un follow up dell'attività parlamentare e di Governo e gestisce i rapporti con la CIDA e gli Organismi comunitari. Gestisce i rapporti con i Coordinamenti delle RSA e fornisce pareri in materia legislativa e contrattuale. Segue le attività della Visas, la Onlus di riferimento per Federmanager, che promuove interventi per lo sviluppo economico e sociale. Svolge le attività di segreteria per il Gruppo Federmanager Minerva e per il Gruppo Giovani Dirigenti. Provvede, d'intesa con la CIDA, alla elaborazione di proposte di legge su temi categoriali/generali e coordina le attività dei Gruppi di lavoro settoriali.

La funzione **Relazioni Stampa** opera per assicurare una comunicazione interna ed esterna in grado di dare visibilità alle attività della Federazione, offrendo nel contempo adeguata informazione sui principi e sui valori che le ispirano. Gestisce la rassegna stampa quotidiana e svolge attività di interfaccia con i "media" per mezzo di: comunicati stampa, passaggi su agenzie, articoli redazionali, interviste, presenze televisive. Costituisce il punto di riferimento per eventuali richieste di supporto alle Associazioni Territoriali per servizi stampa ed iniziative sul territorio.

La funzione **Organizzazione, Immagine e Sviluppo** presiede in particolare alla supervisione e alle gestione degli strumenti informatici e digitali necessari allo svolgimento delle attività della struttura centrale in condivisione con le Associazioni territoriali e gli Enti del sistema e all'implementazione dei progetti di rilancio e posizionamento del brand Federmanager. Le attività si orientano verso l'attivazione e il consolidamento dei canali multimediali di comunicazione volti a rafforzare il brand Federmanager, e al tempo stesso alla formazione e allo sviluppo delle competenze digitali richieste. Supporta il sistema organizzativo territoriale nello sviluppo di tali progetti attraverso una sinergica e coordinata azione di marketing al fine di ottenere una comunicazione del brand omogenea ed efficace, condivisa a tutti i livelli, utile a garantire sia la tenuta del network e sia risultati in termini di sviluppo associativo. Costituisce un hub di riferimento e interfaccia con il sistema Federmanager e gli Enti bilaterali in materia di comunicazione e formazione.

Il **Service Amministrativo** è affidato in outsourcing alla società Progetti Manageriali srl che provvede alla gestione contabile e di bilancio.



# RELAZIONE SOCIALE

NOTA DEL DIRETTORE GENERALE  
ATTIVITÀ 2014



## NOTA DEL DIRETTORE GENERALE

Con il 2014 giunge a conclusione un mandato triennale che si è realizzato in uno dei momenti più critici degli ultimi 100 anni per la durata, la profondità e l'estensione di una crisi iniziata nel 2007 e che ha trovato proprio nel 2014 il suo apice. Questo non ha inciso sulla determinazione e sull'intensità della nostra azione di rafforzamento e integrazione di Federmanager, per creare le basi di un progetto strutturato di riposizionamento in un contesto istituzionale, economico e sociale in continua mutazione.

Partiamo dai numeri. Si è registrata solo una leggera flessione degli iscritti, che percentualmente è ben al di sotto rispetto alla diminuzione del numero complessivo dei dirigenti industriali. Questo vuol dire che il nostro sistema comunque, ha tenuto ed è stato in grado di affrontare efficacemente le crescenti e diversificate aspettative degli associati.

L'Organizzazione dispone oggi di un sistema tecnologico all'avanguardia che ha consentito di migliorare sensibilmente la capacità di comunicazione e di agevolare l'attività nei confronti degli associati elevandone il livello qualitativo al centro e sul territorio.

Abbiamo condotto due indagini: la prima per conoscere meglio chi è il manager di oggi in un contesto che intorno a lui è significativamente cambiato e l'altra per dare corpo e significato al tema del valore dell'ingresso di figure manageriali nelle piccole e medie imprese familiari. Da queste indagini emerge una figura manageriale che guarda molto di più agli aspetti interiori e al valore del lavorare insieme, e un tessuto di imprese che pur in questi anni difficili hanno dato risultati positivi su tutti i principali indici aziendali e in termini di maggiore occupazione.

La comunicazione e l'informazione ormai è esclusivamente digitale. Abbiamo portato il nostro house organ "Progetto Manager" sul portale e il numero delle "visite" e dei "download" dimostra che la scelta è stata giusta. Abbiamo introdotto il sistema e-commerce per il pagamento della quota associativa che consente di svolgere e completare in pochi minuti l'iscrizione ad una delle nostre Associazioni territoriali, abbiamo aperto la piattaforma di invio massivo delle e-mail a tutto il territorio per comunicare in modo più agile e sicuro con gli associati.

La formazione del personale presente nelle nostre sedi territoriali è stata consistente, sia per utilizzare al meglio le implementazioni tecnologiche messe loro a disposizione, sia sugli argomenti normativi di maggiore impatto sulle attività di assistenza e consulenza agli iscritti.

Dobbiamo continuare a perseguire l'obiettivo che abbiamo ben chiaro: dare a questa categoria il riconoscimento sociale che merita per quello che fa in azienda e per quello che può fare per la società. Dobbiamo insistere in questa nostra azione di contaminazione del tessuto produttivo e sociale delle nostre competenze manageriali perché ne hanno bisogno in particolare le piccole imprese, ma anche le Istituzioni

nazionali e locali per dare efficacia alle politiche e maggior ritorno in termini di servizi resi ai cittadini.

L'azione di accreditamento con l'ambiente istituzionale ha consentito di accrescere la percezione della nostra categoria e del suo sistema di rappresentanza ma occorre fare un passo in avanti per essere attori sulle tematiche su cui possiamo fare la differenza: la politica industriale, la formazione delle nuove figure manageriali, la cultura d'impresa, l'autoimprenditorialità, un nuovo modello di welfare in cui possiamo vantare delle iniziative di eccellenza, delle best practice su cui si può costruire un moderno stato sociale.

Numerose sono state le iniziative e i progetti che abbiamo promosso e realizzato e che vengono successivamente esplicitati negli appositi capitoli.

Ritengo importante soffermarmi, in particolare, sul tema delle competenze manageriali. La competitività delle imprese in un'economia 2.0 si basa essenzialmente sulle competenze di cui si dispone e soprattutto sul modo con cui vengono utilizzate.

Abbiamo grandi margini di recupero di produttività nelle aziende più piccole semplicemente esportando il modello che esiste nelle nostre aziende più strutturate. Non dobbiamo necessariamente guardare oltre confine, dobbiamo fare forza sui nostri valori e le nostre specificità che sono diverse da quelle esistenti, ad esempio, nei paesi anglosassoni, ma dobbiamo rompere quel muro che ancora esiste, troppo diffusamente, di resistenza delle imprese ad aprirsi a figure manageriali che non appartengono alla famiglia.

Il nostro progetto di certificazione delle competenze ha proprio la finalità di agevolare la scelta del profilo giusto per l'esigenza specifica dell'azienda che ha necessità di innovare, di affrontare delicati passaggi generazionali, di crescere internazionalizzando o mettendosi in rete.

Abbiamo creato percorsi di alternanza scuola-lavoro in modo sperimentale ma molto efficace così come abbiamo agevolato l'incontro tra i giovani start upper e manager che hanno messo a loro disposizione le competenze e le esperienze acquisite in molti anni di lavoro.

Abbiamo dato la nostra disponibilità a operazioni di tutoraggio e mentoring nelle aziende rivolte ai giovani per offrire dei modelli concreti attuativi del piano "Garanzia per i Giovani" che altrimenti rischia di rimanere solo una buona idea.

Le nostre azioni si sono rivolte a giovani e meno giovani, a uomini e donne, in servizio o disoccupati, cercando di far percepire l'utilità ed il grande vantaggio di entrare a far parte e di partecipare ad una grande "famiglia" come Federmanager.

La figura del manager è, e sarà sempre più mutevole, in relazione alla domanda delle imprese. Per il mondo delle PMI abbiamo individuato CDi Manager come punto di riferimento per la promozione di servizi di temporary management. In queste realtà serve soprattutto capire i bisogni dell'impresa e individuare il profilo più giusto. Lo sviluppo di questa iniziativa, se troverà la giusta considerazione nel

mondo imprenditoriale, potrà essere una soluzione per dare futuro almeno a una parte dei nostri colleghi che in questi anni hanno perso il posto di lavoro.

Vorrei ricordare inoltre Visés, l'onlus di riferimento di Federmanager, che sta portando avanti diversi progetti in Italia e all'estero di grande rilievo e di soddisfazione non solo per le persone che direttamente e volontariamente si dedicano ad essa ma per tutta la categoria.

Per concludere, vengo all'argomento che più di ogni altro ha assorbito molta della nostra forza e che ha portato a chiudere con Confindustria un delicato e molto complesso accordo di rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro il 30 dicembre 2014. Non c'è stata nessuna ritualità, non c'è stata nessuna volontà di protrarre il confronto, ma è stato necessario utilizzare tutto il tempo a disposizione per trovare una sintesi dopo che, per la prima volta, Confindustria aveva formalmente disdetto il contratto.

È stato un atto di grande responsabilità e di coraggio che ha consentito di salvaguardare un istituto che continua ad essere, pur necessariamente attualizzato alle mutazioni del contesto, la principale fonte di valorizzazione e tutela del dirigente, rispetto a un legislatore che sovente dimentica che anche il dirigente è un lavoratore subordinato. Un rinnovo che non ha tolto nulla a chi era già in categoria, che ha dato un approccio più concreto al tema strategico della produttività e della diffusione della retribuzione variabile, e che ha consentito di salvaguardare i grandi asset del nostro welfare contrattuale: la previdenza complementare, per dare una risposta significativa soprattutto ai giovani, e la sanità integrativa, sulla quale si consolida uno dei valori portanti della nostra categoria, quello della mutualità e della solidarietà intergenerazionale.

**Mario Cardoni**

### RELAZIONI SINDACALI

Il 2014 si è concluso con la firma del complesso e delicato accordo di rinnovo contrattuale con Confindustria.

Occorre ricordare, infatti, come tale rinnovo sia stato il risultato di uno dei più difficili e serrati confronti negoziali con Confindustria, la quale, per la prima volta nella storia delle relazioni sindacali con la nostra Organizzazione, ha formalmente disdetto il contratto.

Tale posizione datoriale, è stata certamente figlia della particolare fase economica e sociale del Paese ma è anche stata fortemente condizionata dall'orientamento di significativi comparti imprenditoriali che hanno così tentato di eliminare il contratto collettivo per i dirigenti, mettendo in discussione la figura stessa del dirigente così come letta e vissuta nel nostro Paese: il tutto con l'obiettivo di superare la contrattazione collettiva nazionale ed affermare un rapporto individuale tra impresa e manager. Senza il rinnovo, il recesso dal contratto, infatti, avrebbe significato la scomparsa immediata del CCNL e, di conseguenza, il venir meno di una molteplicità di istituti e tutele contrattuali come, ad esempio, le tutele regolate, in caso di licenziamento individuale ingiustificato, dall'art. 19 (mensilità aggiuntive al preavviso), l'indennità di trasferta nonché la riduzione dei giorni di ferie.

Dopo molti incontri, formali ed informali, a livello di Presidenza ed a livello di Delegazione, dopo aver attentamente valutato quanto si era dovuto cedere, quanto si era riusciti a difendere ed acquisire, in virtù di un negoziato particolarmente difficile, si è finalmente raggiunta un'intesa il 30 dicembre.

Con la sottoscrizione dell'accordo abbiamo sostanzialmente salvaguardato la maggioranza dei dirigenti (oltre l'80%), per i quali sono stati confermati sia il regime degli aumenti di anzianità, sia l'istituto della indennità di trasferta (entrambi fortemente messi in discussione dalla Delegazione imprenditoriale e spesso dalle stesse aziende). E' stata trovata una soluzione equa per i dirigenti "in itinere", quelli cioè che ancora non hanno raggiunto i sei anni di anzianità nella stessa azienda con qualifica da dirigente, ai quali sarà riconosciuto, già nel 2015, un pro rata *ad personam*, in relazione all'anzianità maturata in categoria (ad esempio per chi ha maturato 3 anni il TMCG sarà pari ad € 71.500 circa), abbiamo, quindi, adeguato il livello retributivo di ingresso in Categoria portandolo da 63.000 a 66.000 euro annui lordi e soprattutto reso obbligatoria la retribuzione variabile per i nuovi dirigenti e per quelli "in itinere" posizionati sui trattamenti retributivi minimi di garanzia.

Per la prima volta è stato esplicitato il principio per cui la retribuzione di un dirigente è composta da una parte fissa e una variabile e conseguito un soddisfacente compromesso in tema di condizioni per la risoluzione del rapporto di lavoro, tenendo conto dell'evoluzione del quadro legislativo generale in materia che fa crescere le tutele con il crescere dell'anzianità aziendale.

Grazie al rinnovo, poi, siamo riusciti a salvaguardare il futuro del welfare contrattuale e posto le premesse per costituire un sistema innovativo di tutele e politiche attive a favore di chi perderà il lavoro, definendone risorse e prestazioni. Con le intese raggiunte, infatti, abbiamo posto le premesse per mettere il FASI in sicurezza nel medio-lungo periodo e soprattutto vincolato le imprese ad una politica contributiva solidaristica a cui non potranno sottrarsi, evitando di addossare i costi dell'equilibrio finanziario esclusivamente a carico dei dirigenti in servizio ed in pensione.

Il rinnovo del contratto è stata anche l'occasione per affrontare i temi della solidarietà, mutualità e sostenibilità del welfare contrattuale cercando, quindi, soluzioni al problema del come favorire nuove nomine specie nel mondo delle piccole e medie imprese. Un obiettivo condiviso e che trova risposta in alcune innovazioni contrattuali, oltre alla necessità di un cambiamento della cultura imprenditoriale aperta alla collaborazione con le alte professionalità.

Per quanto riguarda gli altri fronti contrattuali, il 31 gennaio 2014, Federmanager e Confapi hanno sottoscritto l'Accordo per il rinnovo del CCNL del 22 dicembre 2010 per i dirigenti e per i quadri superiori delle piccole e medie aziende produttrici di beni e servizi con l'obiettivo di apportare quegli interventi necessari ad aiutare le piccole e medie imprese a superare questo difficile momento di crisi.

In quest'ottica il contratto, di durata triennale (1 gennaio 2014 - 31 dicembre 2016), non prevede interventi di adeguamento del minimo contrattuale per il 2014. Le parti, infatti, hanno stabilito che l'aumento del minimo contrattuale avrà decorrenza il 1° gennaio 2015 e verrà definito entro il 30 novembre 2014. Considerato il difficile contesto economico e produttivo, Confapi e Federmanager hanno puntato, quindi, sulla valorizzazione della parte variabile della retribuzione legata alla produttività che costituisce la leva attraverso cui introdurre sistemi gestionali e retributivi più moderni orientati al risultato.

Al fine di favorire una maggiore diffusione di competenze manageriali nelle piccole e medie imprese per accrescerne la competitività in un mercato sempre più complicato, sono stati previsti due diversi tipi di interventi: il primo, offre una ampia scelta di percorsi per agevolare la nomina o l'assunzione di nuovi manager, guardando in particolare ai più giovani e a coloro che hanno perso il posto di lavoro; il secondo, teso a rafforzare gli strumenti bilaterali sulla formazione e sull'aggiornamento professionale, ma con una novità: il bilancio delle competenze. A fronte della maggiore flessibilità nelle clausole di accesso in categoria, le parti hanno inteso intervenire sulla disciplina della risoluzione del rapporto di lavoro, in particolare sulle motivazioni che rendono giustificato un licenziamento per motivi legati all'organizzazione o alla produzione aziendale.

L'asse portante del contratto resta costituito dall'ampia gamma di iniziative bilaterali che vanno dalla previdenza complementare, su cui si è intervenuti per dare un maggiore peso soprattutto guardando ai più giovani, e alle altre tutele di tipo assicurativo,

compresa la responsabilità civile nell'esercizio delle proprie funzioni e le coperture di assistenza sanitaria integrativa. Le parti puntano a valorizzare la nuova figura, quella del Quadro Superiore, a metà strada tra il dirigente e il quadro, già introdotta all'interno del CCNL nel corso della precedente vigenza contrattuale. Si tratta di un ruolo manageriale di elevata responsabilità all'interno dell'organigramma aziendale, che risponde alle esigenze delle PMI e che si affianca a quello più tradizionale del dirigente, costituendo un fattore di crescita, sia a livello professionale che a livello di azienda.

Il 30 luglio 2014, poi Federmanager ha sottoscritto con Fiat e CNH Industrial l'accordo per il rinnovo del CCL scaduto il 31 dicembre 2013. Il contratto, che si applica ad oltre 1.500 dirigenti, ha valenza per il biennio 2014-2015, recepisce le proposte dell'Osservatorio paritetico concretizzando una modalità innovativa di relazioni industriali che ha favorito il raggiungimento delle intese e consentito di sottoscrivere il nuovo accordo.

Le parti hanno inteso realizzare un rinnovo non tradizionale da cui emerge un grande senso di responsabilità e la consapevolezza della situazione economica e sociale del Paese. Nel contempo l'intesa conferma l'utilità di un sistema di relazioni industriali moderno, propositivo nelle soluzioni e che punta alla valorizzazione del dirigente come persona e come figura strategica per il futuro del Gruppo FIAT-CNH Industrial. L'accordo, infatti, mette a disposizione delle parti strumenti contrattuali moderni con particolare riguardo al welfare aziendale, alla formazione e alle politiche retributive incentivanti legate ai risultati aziendali, strumenti che, nell'attestare e valorizzare la crescita professionale delle figure manageriali aziendali, intendono favorire e sostenere la competitività del Gruppo FIAT e CNH Industrial.

L'impegno profuso dalle parti allo scopo di realizzare in breve tempo un accordo snello e ritagliato sulle rispettive esigenze, dimostra che il contratto collettivo è ancora uno strumento fondamentale per regolare il rapporto di lavoro dei dirigenti e per trovare quelle soluzioni contrattuali in grado di allineare la disciplina di regolazione del rapporto di lavoro del dirigente alle rispettive aspettative attestando il valore delle competenze e capacità del management ad affrontare le sfide continue dell'innovazione e della competitività.

Entrando, sinteticamente, nel merito dei contenuti, un primo punto qualificante dell'accordo attiene ad una maggiore evidenziazione dell'incidenza del ruolo del dirigente, nell'ambito delle proprie responsabilità, sugli obiettivi dell'azienda e pertanto della sua rilevanza come figura strategica anche per il miglioramento della produttività e di tutti gli altri fattori di competitività dell'azienda.

Per la parte variabile della retribuzione la disciplina è stata rafforzata con la previsione di specifici incontri: nel primo saranno comunicati al dirigente gli obiettivi, nel secondo, di *feed back*, la valutazione dei risultati raggiunti in termini di performance e leadership.

Un secondo punto qualificante riguarda la fase di accesso al ruolo dirigenziale. È stato infatti previsto che l'Osservatorio paritetico pianifichi e proponga specifiche iniziative formative avvalendosi delle strutture di Fiat Training Center e di Federmanager Academy.

Più in generale, poi, le parti hanno ritenuto di proseguire la strada del rafforzamento e della valorizzazione del welfare aziendale, implementando le tutele inerenti la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa nonché definendo significativi miglioramenti della disciplina contrattuale in merito, ad esempio, alla tutela in caso di morte e invalidità permanente causata da malattia non professionale, al congedo matrimoniale e sulla *fuel card*.

Infine, merita di essere segnalato anche il rinnovo del CCNL per i dirigenti ENAV, sottoscritto il 21 luglio 2014, unitamente all'Associazione di rappresentanza dei dirigenti operanti nel settore dell'assistenza al volo (Assidienav).

### **Procedure di licenziamento collettivo per riduzione del personale non dirigente**

Con la Legge 30 ottobre 2014 n. 161, cd. "Legge Europea 2013-Bis", entrata in vigore il 25 novembre 2014, si è adeguata la normativa di cui agli artt. 4 e 24 della Legge n. 223/1991, nella parte in cui si escludeva la categoria dei dirigenti dall'ambito di applicazione delle procedure di licenziamento collettivo per riduzione di personale. Si è reso necessario l'intervento del Legislatore a seguito della sentenza della Corte di Giustizia Europea C-596/2012 del 13/02/2014, che ha condannato l'Italia per non aver recepito la Direttiva comunitaria 98/59/CE, al fine di avvicinare le legislazioni degli Stati membri dell'UE in materia, prevedendo l'applicazione delle procedure di licenziamento collettivo nei confronti di tutti i dipendenti dell'azienda, compresi i dirigenti.

In conseguenza di tale disposizione normativa, si sono avviate diverse procedure di consultazione sindacale nei casi di licenziamenti collettivi che vedono coinvolto anche il personale dirigente, al fine di consentire l'esame delle cause che hanno contribuito a determinare l'eccedenza di detto personale dirigente, oltre a conoscere il numero e i profili professionali del personale coinvolto ed approfondire le conseguenze e le eventuali misure da proporre nei termini del programma di riduzione del personale, compresa la possibilità di una utilizzazione diversa di tale personale, o di una sua parte, nell'ambito della stessa impresa, in modo da poter puntare al raggiungimento di un possibile accordo con l'azienda.

### **Previdenza**

Forte impegno è stato profuso a tutela dei dirigenti in quiescenza di fronte ai ripetuti attacchi alle pensioni perpetrati con la retorica delle cd. "pensioni d'oro" e concre-

tizzati attraverso l'adozione dei blocchi della perequazione automatica delle pensioni e dei contributi di solidarietà per gli iscritti all'ex INPDAl.

A fronte di ciò, Federmanager e Manageritalia, attraverso la CIDA, hanno promosso delle cause "pilota" su tutto il territorio nazionale, depositando una serie di ricorsi in sede giudiziaria per contestare, sia l'applicazione dell'ennesimo blocco della perequazione automatica previsto per le pensioni superiori a 5 volte il trattamento minimo INPS per il biennio 2012-2013, che l'adozione del c.d. "contributo di solidarietà" posto a carico di lavoratori e pensionati con periodi contributivi presso i fondi speciali successivamente confluiti nell'INPS, come l'ex INPDAl.

In relazione al blocco della perequazione delle pensioni per il biennio 2012-2013, il Tribunale di Palermo, con specifica ordinanza di rinvio, ha formalmente avviato il procedimento di incostituzionalità della norma che ha previsto il blocco della perequazione automatica delle pensioni per l'esame davanti alla Corte Costituzionale. A valle di ciò, supportati nella decisione dallo Studio Legale Orrick, in attesa del pronunciamento della Suprema Corte, abbiamo ritenuto strategicamente opportuno ritirare le analoghe richieste di giudizio che erano state avanzate presso gli altri Tribunali. La Suprema Corte si è pronunciata nel 2015 con la sentenza n. 70 che ha confermato le ragioni del ricorso avanzato da Federmanager e Manageritalia.

Per ciò che riguarda le cause pilota relative al contributo di solidarietà per gli iscritti all'ex INPDAl, sono state portate avanti nel corso del 2014 presso i Tribunali di Bologna, Modena e Vicenza dove i giudici, anche a causa dell'elevato livello di conoscenza tecnica della materia, hanno richiesto tempo per esaminare i motivi del nostro ricorso, decidendo di rinviare a fine anno le successive udienze.

## RELAZIONI ISTITUZIONALI

L'azione di consolidamento ed intensificazione delle relazioni istituzionali di Federmanager è volta a sostenere un accreditamento strutturato e il rafforzamento di relazioni adeguate con l'ambiente istituzionale per intervenire sui processi decisionali secondo le aspettative della categoria.

A tale scopo si è avviata una collaborazione strategica con una primaria Società di *Lobbying e Public Affairs*, nell'ottica di agevolare il rafforzamento del network relazionale esistente, congiuntamente ad un'attività di accreditamento presso i "nuovi influenti" nell'ambito delle Istituzioni politiche di riferimento sulle tematiche relative alle relazioni industriali, alla fiscalità e al welfare.

Con l'obiettivo di curare un'adeguata percezione, da parte dell'Esecutivo, delle *issue* di interesse della Federazione, rendendola così in grado di incidere in maniera rilevante sull'agenda *setting* del Governo, si sono tenuti una serie di incontri Parlamentari e con esponenti di Governo su diverse tematiche di interesse (in particolare, a

sostegno dell'inserimento di risorse manageriali nelle PMI e di sviluppo dei sistemi di welfare aziendale e previdenza complementare).

Nell'ambito degli incontri istituzionali avvenuti nel corso dell'anno, si segnala in particolare l'incontro con il Ministro del Lavoro, Giuliano Poletti, dell'8 luglio 2014, in cui si è riscontrata una sostanziale condivisione sulla necessità di promuovere azioni concordate al fine di favorire l'inserimento di qualificate risorse manageriali nel sistema delle imprese, in particolare nelle PMI, nella convinzione che ciò permetterebbe di realizzare i presupposti su cui basare i progetti di sviluppo per la crescita dimensionale delle imprese e per acquisire una adeguata competitività nel mercato globale.

A questo proposito, a seguito di incontri avuti con responsabili, a vari livelli, del Ministero dello Sviluppo Economico, nell'ambito delle misure allo studio per sostenere le PMI, si è presentata la proposta di una possibile iniziativa legislativa finalizzata ad introdurre incentivi fiscali a favore delle figure manageriali che investono in start-up o in partecipazioni nel capitale sociale delle piccole e medie imprese, a valere sull'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche (Irpef), in modalità e misura da definire, anche al fine di favorire l'avvio di progetti di innovazione o internazionalizzazione dei mercati.

Tale proposta è stata recepita nella Relazione annuale per il Presidente del Consiglio redatta dal Garante per le PMI (Dr. Giuseppe Tripoli), tra le misure suggerite al Governo per sostenere lo sviluppo professionale e manageriale nelle piccole e medie imprese.

Con lo stesso Ministero, inoltre, attraverso una concreta interlocuzione con il Vice Ministro, Carlo Calenda, tra le numerose azioni di stimolo che si sono condotte per promuovere lo sviluppo manageriale nelle PMI, ci si è confrontati sulle linee per l'attuazione della Legge 11/11/2014 n. 164, di conversione del cd. Decreto "Sblocca Italia", che prevede l'adozione di un Piano di promozione straordinaria del "Made in Italy", articolato in diverse azioni, tra cui l'erogazione di contributi in forma di *voucher* destinati alle micro, piccole e medie imprese per l'inserimento temporaneo di figure professionali specializzate nei processi di internazionalizzazione (Temporary Export Manager – T.E.M.).

### **Interventi di politica industriale**

In materia di politica industriale si è stati molto attivi nell'approfondimento delle problematiche dei Trasporti e della Logistica, grazie a un Gruppo di lavoro specifico che ha prodotto un *position paper* in cui, analizzando i vari comparti che compongono il mondo dei trasporti (aeroportuale, ferroviario, portuale e del trasporto pubblico locale), si è condotta una analisi complessiva sul "Sistema dei Trasporti e della Logistica", che evidenzia come l'individuazione di chiare e stabili scelte di politica industriale e

la realizzazione degli interventi più urgenti sul sistema infrastrutturale italiano, del quale i trasporti e la logistica costituiscono la spina dorsale, costituisce una necessità ineludibile di cui deve necessariamente farsi carico tutta la classe dirigente italiana. Su tali argomenti, in particolare, devono segnalarsi le proposte emerse in occasione del Workshop di approfondimento sui temi dell'efficienza del sistema della mobilità che Federmanager ha promosso a Firenze il 27 ottobre 2014, dal titolo: *"Il Trasporto Pubblico Locale: le ricerche dell'efficienza attraverso le riforme"*, con le conclusioni di Riccardo Nencini, Vice Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, in previsione dell'approvazione dell'annunciato disegno di riforma del trasporto pubblico locale. Analogo impegno si è profuso a sostegno della Siderurgia italiana, fornendo alle Istituzioni, nazionali e locali, proposte e contributi tecnici al fine di salvaguardare il futuro del comparto siderurgico italiano, strategico per tutta l'industria manifatturiera. Con questo spirito si è intervenuti nelle vicende delle principali aziende del settore, che hanno vissuto momenti particolarmente delicati nell'ambito dei processi di crisi e di ristrutturazione che le hanno coinvolte.

Ci si riferisce, nello specifico, al caso dello Stabilimento Ilva di Taranto, su cui ripetutamente si sono espresse posizioni pubbliche a sostegno di un'azione di risanamento e rilancio del principale sito siderurgico d'Europa, mettendo a disposizione il contributo della dirigenza per cercare una soluzione sostenibile alla vicenda nei suoi aspetti industriali, ambientali, economici e sociali. La crisi Ilva ci ha visti coinvolti al fianco dei dirigenti e dei quadri dell'azienda, anche con incontri assembleari in sede, per fornire una assistenza tecnica e legale nell'ambito della procedura di Commissariamento e delle vicende giudiziarie che hanno messo a repentaglio il futuro stesso degli impianti produttivi.

Contemporaneamente, con particolare attenzione si è seguita la vicenda della Società AST – Acciai Speciali Terni, che ha visto la riacquisizione della Società da parte di ThyssenKrupp, a seguito della procedura di infrazione della normativa comunitaria sulla concorrenza presso la Commissione UE, che ha bloccato la vendita del sito ternano.

In questo delicato passaggio siamo intervenuti più volte con documenti tecnici contenenti osservazioni e proposte in merito alla suddetta decisione della Commissione Antitrust e al successivo Piano industriale presentato dalla ThyssenKrupp Materials, rivolgendoci direttamente ai Ministeri competenti ed alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, con il proposito di consolidare le potenzialità di *player* europeo dell'acciaio della Società AST di Terni.

È proseguito, inoltre, l'impegno di Federmanager nello svolgere il ruolo di catalizzatore dell'*innovation* per favorire l'inclusione digitale e la diffusione della cultura dell'innovazione nel nostro Paese, oltre a promuovere l'interlocuzione su questi temi nei confronti del Governo, che ci ha condotto alla pubblicazione di un Blog sull'Agenda Digitale, collegato al nostro sito istituzionale, realizzato grazie alla collaborazione di

un gruppo di manager esperti in materia e provenienti da aziende ICT. Il blog prevede cinque aree tematiche che trattano i temi più importanti previsti dall'agenda digitale:

- E-commerce: l'evoluzione dell'e-commerce dal punto di vista infrastrutturale e del software;
- Formazione: l'evoluzione della formazione nell'era del web 2.0;
- Smart Cities: dove sono, come nascono e come si sviluppano;
- Start-up: le società del nuovo millennio, quasi sempre tecnologiche, che muovono i primi passi sul mercato, come aiutarle a crescere e case study delle migliori;
- Smart Work: come cambia il lavoro grazie alla tecnologia e alla rete.

Con questa iniziativa si è inteso contribuire con idee e progetti alla realizzazione effettiva dell'Agenda Digitale, fornendo un qualificato supporto alle Istituzioni e alla Pubblica Amministrazione per lo sviluppo e la modernizzazione del Paese.

Per questo abbiamo predisposto la struttura per la pubblicazione all'inizio del 2015, di un'e-book "*Agenda Digitale Federmanager 2014*", che raccoglie i contributi e le proposte per una nuova strategia digitale pubblicati dai Colleghi che hanno messo a disposizione il proprio contributo di idee sul nostro Blog tematico nel corso dell'ultimo anno.

In collaborazione con l'Agenzia per l'Italia Digitale – AGID, inoltre, si sono avviate una serie di iniziative volte alla realizzazione di un "*Piano nazionale per la cultura, la formazione e le competenze digitali*", con l'obiettivo di promuovere l'alfabetizzazione informatica e la cultura dell'innovazione. Tra gli assi strategici prioritari per l'attuazione dell'Agenda Digitale, l'Agenzia ha evidenziato l'esigenza sempre più pressante di diffondere le competenze e le professionalità digitali attraverso una azione di formazione e informazione mirata, in cui ha invitato a collaborare tutti gli attori sociali coinvolti nel processo di cambiamento della Società.

Federmanager è stata prontamente coinvolta nell'iniziativa ed ha messo a disposizione il contributo qualificato di manager del mondo ICT sia nell'ambito del Tavolo di Coordinamento sia dei singoli Tavoli operativi con il compito di predisporre le attività progettuali su temi quali: le competenze digitali e le loro certificazioni; la cultura digitale; l'alfabetizzazione e nuove tecnologie nella scuola; la formazione di competenze digitali specialistiche; la formazione per i dipendenti delle amministrazioni pubbliche; le nuove competenze digitali per le imprese; la riqualificazione dei lavoratori; la cultura digitale dei cittadini nell'uso dei servizi E-gov e, per finire, l'inclusione digitale. A conferma del nostro impegno su questo fronte, in occasione della presentazione delle Linee Guida contenenti le indicazioni strategiche e operative per l'attuazione del suddetto Piano nazionale per la cultura digitale, il 29 maggio 2014 a Roma, nell'ambito del Forum PA, l'AGID ha assegnato un premio a Federmanager Academy nella categoria della cosiddetta e-leadership, ovvero quell'insieme di attitudini che portano a un cambiamento grazie soprattutto a un uso più diffuso e mirato degli strumenti Ict.

## Politiche attive per il lavoro

### *Certificazione delle Competenze Manageriali*

Servizio realizzato per offrire agli iscritti, dirigenti, manager atipici e quadri apicali, opportunità di ricollocamento nel percorso di carriera e alle imprese, in particolare alle PMI, un serbatoio di profili manageriali portatori di esperienze e competenze certificate.

Nel 2014, attraverso la già avviata partnership con RINA Services, società leader nel panorama certificativo italiano e internazionale, recependo la NORMA UNI 11369, che definisce un modello di classificazione delle competenze curriculari e trasversali, abbiamo terminato molte delle attività previste dal Progetto avviato nel 2013, tra cui:

- lo sviluppo del disciplinare che contiene i requisiti necessari da soddisfare per ottenere la valutazione e la certificazione del profilo;
- la costruzione del modello per la valutazione delle competenze manageriali.

Completata la costruzione del modello, abbiamo estratto i processi operativi e di controllo trasformandoli in un prodotto informatico fruibile, attraverso una console all'interno del sistema di anagrafica centralizzata (APLBO), dal territorio, da Rina Services in qualità di Ente Certificatore e dagli iscritti a Federmanager.

Il prodotto sviluppato consente l'applicazione del modello e il rilascio della certificazione per le figure di: Temporary Manager, Export Manager, Manager per l'Internazionalizzazione e Manager di rete.

Per l'inizio del 2015 abbiamo previsto la definizione di un piano di comunicazione ad hoc per il lancio del nuovo servizio quale strumento per la competitività delle imprese e il rilascio al territorio del prodotto informatico previa specifiche sessioni di training on the job.

### *Manager to work*

Il 31 dicembre 2014 è giunto a scadenza l'intervento "Manager to Work" realizzato da Italia Lavoro, a valere nell'ambito dell'Azione di Sistema "Welfare to Work per le Politiche di Reimpiego 2012-2014" del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, per favorire il reinserimento nel mercato del lavoro di ex dirigenti e quadri disoccupati, promosso in collaborazione con Federmanager e Manageritalia.

L'Azione si è svolta attraverso due distinte linee di intervento che Italia Lavoro ha realizzato con la pubblicazione di altrettanti Avvisi Pubblici, destinati rispettivamente a favore di:

- datori di lavoro che assumono ex dirigenti e quadri disoccupati;
- ex dirigenti o quadri in stato di disoccupazione per l'autoimpiego o la creazione di impresa.

A conclusione dell’Azione, si deve esprimere una valutazione molto positiva sui risultati ottenuti, in quanto non solo l’impegno di spesa effettivo per le domande di contributo ha interamente coperto le risorse finanziarie a disposizione dell’Azione - per cui erano stati stanziati euro 9.715.000 a valere sul Fondo Sociale Europeo, posti complessivamente a copertura delle due distinte linee di intervento - ma le stesse risorse erano state già sostanzialmente impegnate ben prima del termine di scadenza dell’Azione, in considerazione dell’ingente numero di domande pervenute, specie nell’ambito dell’Avviso creazione d’impresa/autoimpiego.

Infatti, la maggiore adesione all’iniziativa si è riscontrata per l’Avviso rivolto ad ex dirigenti/quadri per la richiesta di accesso ai contributi per l’autoimpiego/creazione di impresa, con un numero di domande pari a 626 da parte di 674 soggetti (il numero di soggetti che hanno presentato domanda è superiore a quello delle domande in relazione al fatto che alcune domande sono state presentate ai fini di una costituzione societaria).

Per quanto riguarda l’Avviso per la richiesta di contributi finalizzati al reinserimento lavorativo di ex dirigenti/quadri disoccupati, invece, sono state registrate 156 domande complessivamente presentate, di cui però ne sono state ammesse a contributo solo 57. Si è trattato, quindi, di una iniziativa di politica attiva molto utile a sostegno del reimpiego di risorse manageriali in stato di disoccupazione, con cui, in particolare, si è agevolata la creazione di centinaia di nuove iniziative imprenditoriali da parte di soggetti con un elevato *know-how* di gestione d’impresa.

### **IMO - Industria Meccanica per l’Occupabilità**

Il progetto esecutivo di Federmanager-Federmeccanica-Fondirigenti, è stato avviato nel mese di marzo 2014. Ha come obiettivo quello di creare le condizioni per lo sviluppo di un’occupabilità sostenibile e contribuire a migliorare la preparazione dei giovani diplomati presso gli istituti tecnici.

L’obiettivo, in via di realizzazione, sarà raggiunto attraverso il consolidamento della collaborazione tra scuola e impresa/manager e lo sviluppo di un modello da offrire alle scuole impegnate nella realizzazione dell’alternanza scuola-lavoro.

Sono state avviate specifiche e mirate attività formative su 10 territori (Milano, Firenze, Roma, Torino, Bergamo, Biella, Brescia, Monza, Lecco e Frosinone), nei confronti di manager, insegnanti e presidi. I giovani studenti del 4° e 5° anno superiore, in indirizzi di meccanica, elettronica e informatica delle scuole nei 10 territori coinvolti, hanno iniziato a partecipare ad attività di alternanza scuola – lavoro, ottenendo la valutazione delle competenze professionali acquisite, e sono stati coinvolti in azioni di accompagnamento al lavoro gestite da manager mentor.

Le predette attività formative hanno usufruito dei risultati di una specifica rilevazione on line, effettuata su tutto il territorio nazionale, sui fabbisogni di un campione sele-

zionato di imprese del settore, realizzata in collaborazione con il sistema associativo. Per il 2015 è prevista la conclusione del progetto che Federmanager e Federmeccanica hanno avviato e il cui risultato si prevede possa essere presentato al MIUR, perché condividendolo lo faccia proprio e lo diffonda in tutte le scuole creando le condizioni di sistema che ne ottimizzino l'efficacia.

### **LUISS ENLABS**

“La fabbrica delle startup”: Fondirigenti, LUISS e LUISS ENLABS hanno siglato un accordo per favorire l'occupabilità e la formazione di dirigenti momentaneamente disoccupati, con l'obiettivo di contribuire alla loro ricollocazione, favorendo la capitalizzazione della loro esperienza al servizio dei giovani fondatori di startup innovative. Il progetto, avviato a settembre 2014 per concludersi a settembre 2015, prevede un percorso formativo con due fondamentali obiettivi:

- migliorare la qualità e il numero delle start-up innovative e capitalizzare le competenze manageriali al servizio dei giovani;
- favorire la rioccupabilità dei dirigenti.

Il confronto tra startupper e dirigenti ha avuto la durata di un anno, durante il quale i soggetti coinvolti hanno potuto individuare autonomamente le possibili modalità di collaborazione fino alla scelta del significativo ruolo di manager quale “business angel”.

Il percorso è composto da 2 moduli:

- attività formativa di 10 settimane, avviata nel 2014, e finalizzata a formare i manager sulla comprensione delle startup e del ruolo di business angel;
- successivo programma “residenziale”, della durata di 9 mesi, in cui i manager avranno la possibilità di “interagire dal vivo” con tutte le startup presenti nell'acceleratore LUISS ENLABS, avendo a disposizione una postazione fissa di lavoro e accedendo agli eventi formativi e informativi realizzati presso l'acceleratore.

### **Protocolli d'intesa “Garanzia Giovani”**

In questi anni di crisi in cui si è verificata una rilevante fuoriuscita dal mondo del lavoro di risorse manageriali, causando una enorme dispersione di elevate competenze professionali, si è considerato utile mettere a disposizione delle piccole aziende le risorse manageriali oggi inutilizzate o neo-pensionate, anche a titolo puramente volontario, per svolgere una attività di *tutoraggio* e di *mentoring* nelle aziende, rivolto a giovani ad alto potenziale, coinvolgendo i manager disponibili sul territorio nazionale nell'ambito del Piano “Garanzia per i Giovani”, attraverso progetti sperimentali su una serie di possibili interventi specifici, di varia natura e portata:

- attività di *mentoring* per assistere giovani “start-upper” su tutti gli aspetti amministrativi, organizzativi e gestionali relativi allo sviluppo dell'azienda;

- compartecipazione di manager involontariamente disoccupati e giovani neo-laureati o laureandi per dar vita a nuove iniziative imprenditoriali;
- affiancamento di manager-tutor che mettano a disposizione il proprio bagaglio di conoscenze e competenze al fine di agevolare l'inserimento di giovani assunti tramite un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca;
- attività di supporto da parte del manager per servizi di informazione qualificata e di accompagnamento al lavoro (ad esempio preparazione / simulazione di colloqui di lavoro).

Su queste basi, Federmanager e Manageritalia hanno stipulato dei Protocolli d'intesa con le Regioni Piemonte (4 aprile 2014) e Campania (7 luglio 2014) e con le rispettive Agenzie Regionali per il Lavoro, con cui viene impostata una vera e propria operazione sperimentale di welfare che coinvolge giovani in cerca di occupazione e manager involontariamente disoccupati o neo-pensionati, sulle linee di azione sopra delineate.

Nello specifico, in Campania il progetto si è sviluppato in alcune zone periferiche del napoletano, quali i quartieri di Scampia e Fuorigrotta, dove si è progettata la realizzazione di incontri di orientamento e valutazione sulla personale propensione dei giovani all'autoimpiego in termini di motivazione ed attitudini, oltre che di diffusione delle conoscenze degli strumenti giuridici e finanziari necessari per strutturare e concretizzare l'idea imprenditoriale.

A Torino, invece, si è sviluppato un progetto con caratteristiche e tempistiche diverse da quelli dell'iniziativa di Napoli. In Piemonte si sono prima "formati" i volontari di Federmanager e Manageritalia - circa una ventina di persone - con costi assunti direttamente dalle rispettive Organizzazioni, per arrivare poi alla fase di matching tra volontari e ragazzi interessati ad avviare un'attività imprenditoriale, dopo la verifica di chi, tra i manager volontari, ha il profilo più idoneo ai diversi fabbisogni dei ragazzi.

## Attività Gruppi federali

### Giovani

Il 10 maggio 2014, si è svolto a Bologna il X° Meeting Nazionale Giovani Dirigenti, dal titolo "I Giovani Dirigenti in rete per crescere", che ha avuto un ottimo successo, sia in termini di partecipazione, sia per la qualità degli interventi dei relatori e della tavola rotonda svoltasi.

Si è trattato di una importante occasione per coinvolgere i giovani dirigenti nel progetto di riposizionamento strategico della Federazione quale soggetto sociale protagonista dello sviluppo del Paese, al fine di acquisire le proposte di rinnovamento del nostro sistema di rappresentanza.

Nel corso dell'evento, si è proceduto, come da programma, all'elezione del nuovo Coordinamento Nazionale Gruppo Giovani, composto da 27 componenti, eletti tra i giovani delegati provenienti da tutta Italia.

A causa del prolungarsi dei lavori per l'elezione del nuovo Coordinamento Nazionale, gli stessi delegati al Meeting hanno deciso di rinviare l'elezione del Coordinatore Nazionale del Gruppo Giovani, in "ticket" con il Vice Coordinatore, ad una successiva riunione che si è tenuta il 14 giugno 2014, sempre a Bologna.

Coordinatore Nazionale del Gruppo Giovani è stato quindi eletto Emanuele Schirru di Roma, in "ticket" con Marianna Sonvico di Como quale Vice Coordinatrice, che sono stati votati unitamente ad una proposta di programma di attività del Gruppo Giovani per il mandato 2014/2016.

Nella medesima giornata, il Coordinamento Nazionale Gruppo Giovani ha eletto, tra i suoi componenti, il Comitato Esecutivo, composto da: Laura Filippi e Renata Tebaldi di Torino, Federica Caverni di Firenze ed Enzo Russo di Salerno, oltre al Coordinatore e alla Vice Coordinatrice.

### Seniores

Nel 2014 le principali iniziative del Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi pensionati sono state finalizzate a supportare gli Organi centrali di Federmanager nel difficile compito di tutelare gli interessi dei pensionati di categoria e comunicare in maniera rapida, chiara ed efficace le proprie iniziative a loro sostegno. In tale ottica è stato costituito uno specifico Gruppo Senior Federmanager su LinkedIn dove i nostri colleghi hanno potuto dialogare e confrontarsi sulle tematiche previdenziali di maggiore attualità ed è stata definita una rete di responsabili territoriali dei pensionati che, attraverso un canale di comunicazione dedicato, ha permesso loro di poter dialogare direttamente con il Responsabile del Comitato Nazionale di Coordinamento dei Gruppi Pensionati, Marcello Garzia.

Questo ha consentito ai colleghi in pensione di poter avere contezza del grande impegno profuso dalla Federazione a loro difesa, soprattutto in questi anni in cui gli attacchi contro le pensioni di categoria sono stati gravi e ripetuti (vedi blocco della perequazione delle pensioni e contributo di solidarietà per gli ex INPDAl) ed ha consentito ai colleghi in quiescenza di dare un proprio contributo in termini di idee sugli argomenti di maggiore importanza in materia pensionistica. Il Comitato ha assunto, poi, diverse iniziative a supporto di progetti di natura sociale soprattutto attraverso il progetto "Outplacement verso il sociale".

Grazie a questa iniziativa sono stati avviati due progetti pilota su Milano e su Roma. A Milano, in partnership con ALDAI e Pane Quotidiano, una organizzazione senza scopo di lucro, che dal 1898 anni assicura ogni giorno, gratuitamente, cibo alle fasce più povere della popolazione, sono state messe a disposizione di questa organizzazione competenze manageriali utili alla ricerca e selezione di volontari, alla ottimizzazione dei sistemi organizzativi e informativi nonché allo sviluppo di relazioni con le aziende per la raccolta di prodotti alimentari. A Roma, invece, i nostri colleghi si sono resi protagonisti della realizzazione del progetto Medicinema, una iniziativa che intende utilizzare il cinema e la cultura cinematografica a scopo terapeutico per il sollievo, all'interno dell'ospedale. Il progetto ha consentito di realizzare, all'interno del Policlinico Gemelli, una vera e propria sala cinematografica integrata in grado di ospitare i pazienti e loro familiari e intrattenerli con una programmazione costante di prime visioni, attività di intrattenimento ed eventi speciali.

### **Minerva**

Nel corso del 2014 sono proseguite sia a livello nazionale che nelle sedi territoriali le azioni di "Lobbying" istituzionale finalizzate al consolidamento della presenza delle donne nei CDA, alla riduzione del gap retributivo uomo-donna manager e all'eliminazione delle barriere che impediscono l'accesso delle donne nei ruoli aziendali apicali.

Numerosi i patrocini concessi dal Gruppo Minerva nel 2014 a manifestazioni sul tema di parità e leadership al femminile; in particolare:

- la VI° Edizione del Salone Nazionale dell'Imprenditoria Femminile e Giovanile – Gamma Donna - sul tema "Come sta cambiando l'Italia? I modelli imprenditoriali emergenti", svoltasi a Torino il 1°-2 ottobre 2014;
- la IV° Edizione del Master Fondazione Brodolini in "Diversity Management & Gender Equality", svoltasi a Roma, 21 novembre 2014;
- il primo Master che il "Sole 24 Ore" ha lanciato a Milano dal 28 novembre 2014 sul tema "Consiglieri di CdA e Sindaci di Società Pubbliche e Private: responsabilità, competenze e leadership".

Così come numerosi sono stati gli eventi promossi nelle sedi territoriali. Di particolare

rilevanza è stata la partecipazione, in rappresentanza della Cida, di una Delegazione Minerva alla Conferenza internazionale sul tema *"Promoting Women's Leadership"*, promossa dalla CEC (Confédération Européenne des Cadres) e svoltasi a Cannes dal 25 al 27 giugno 2014. Nel corso della manifestazione è stato presentato uno studio su *"Stereotipi, rinunce e discriminazioni di genere"*.

## COMUNICAZIONE E STAMPA

Nel 2014 è stato pubblicato, con la casa editrice Franco Angeli, il saggio curato dalla Prof.ssa Monica Fabris *"Risorse Sovraumane – Autoritratto dei manager italiani di oggi"*. Il saggio è tratto dalla indagine *"Ritratto del dirigente d'azienda"*, avviata nel 2013 con la Società Episteme. L'analisi, condotta su solide basi scientifico/sociologiche (osservazioni etnografiche e percorsi monografici con 40 manager coinvolti, 4 dinamiche di gruppo a cui hanno partecipato circa 30 manager, un questionario rivolto ad oltre 4.000 soggetti che ha registrato un ritorno di circa il 25%, con 1098 risposte), ha messo in luce i tratti salienti della figura manageriale all'opinione pubblica, non sempre conscia del ruolo manageriale.

Il libro pubblicato è ancora in vendita sia nelle librerie, in versione cartacea, sia on line in formato e-book, ed è stato presentato a Roma ad ottobre, presso la LUISS Guido Carli, alla presenza dell'autrice del Direttore Generale della stessa Università e di un folto pubblico tra cui anche molti studenti.

Sempre nel 2014 è stata avviata una indagine, condotta dalla società Prometeia di Bologna, con l'intento di sviluppare una analisi sull'impatto degli investimenti esteri in Italia, i loro effetti sulla governance delle imprese acquisite e i risultati economici. L'indagine ha dato una valutazione storica e prospettica sugli effetti derivanti dall'ingresso di investitori esteri che hanno acquisito integralmente o attraverso quote di controllo, imprese industriali nazionali. Lo studio ha preso in considerazione aziende di settori ritenuti più strategici nell'ambito dei sistemi di internazionalizzazione e che, storicamente, hanno visto il maggior numero di investimenti esteri (imprese chimiche, farmaceutiche, gomma, plastica, meccanica automotive, elettronica).

Il report finale è stato presentato nel 2015 al Consiglio nazionale e, successivamente, alla stampa.

La revisione del modello di comunicazione, avviato nel 2013, è proseguito nel 2014, in particolare con l'avvio della versione on-line di *"Progetto Manager"*. La storica rivista di Federmanager è stata *"ripensata"* come strumento digitale, alternativa che offre un ventaglio di contenuti anche multimediali e fornisce una informazione dettagliata sulle tematiche categoriali: dal welfare, alla formazione, al mondo del lavoro manageriale, alle notizie dai Fondi di categoria, ma anche argomenti di interesse generale quali economia, società, innovazione, interviste ai protagonisti dell'economia e delle imprese.

È on line su [progettomanager.federmanager.it](http://progettomanager.federmanager.it), nella home page del sito Federmanager, consultabile da computer e tablet, scaricabile in pdf e stampabile. Nell'arco tra una uscita e l'altra, gli articoli vengono riproposti nello splash della home del sito Federmanager. Il primo numero è stato pubblicato a febbraio. Questi dati del 2014: 9 numeri pubblicati, per un totale di 77 articoli, un numero di visite pari a 78.854, un numero di download pari a 6.702 ed una media di 9.506 lettori per numero). Anche nel 2014 è proseguita l'attività di monitoraggio della stampa con l'invio quotidiano al "sistema" Federmanager della rassegna. In particolare il monitoraggio quotidiano ha rilevato la presenza di Federmanager sulla stampa in 1.589 articoli.

## ORGANIZZAZIONE IMMAGINE E SVILUPPO

### *Implementazioni servizi e processi*

Il forte consolidamento effettuato nel 2013 nell'area Organizzazione e Sviluppo e nei relativi sistemi informatici a disposizione, ha permesso nel 2014, di continuare ad indirizzare le risorse verso le attività core e più funzionali all'intero sistema Federmanager. In particolare, oltre alle consuete attività di gestione e manutenzione, sono stati implementate le seguenti attività:

### *Rifacimento dei 58 siti territoriali*

Tutti i 58 siti territoriali delle Associazioni Federmanager sono stati ridisegnati e messi in esercizio. Il nuovo sistema prevede due livelli di comunicazione:

- interna (Soluzione 1) al sito nazionale per le Associazioni minori, che richiede un livello di conoscenza dello strumento basso, essendo stato integrato nel back-office, e un livello d'impegno anch'esso basso poiché la comunicazione generale è demandata alla Federazione Nazionale;
- proprietaria (Soluzione 2), tramite un CMS, dove le Associazioni maggiori e più composte possono personalizzare il loro livello di comunicazione.

In entrambi i casi si è tenuto conto di rendere i layout dei siti perfettamente in linea con quello Nazionale, e alcune funzioni come: l'esposizione della composizione degli organi, la geolocalizzazione, le convenzioni, sono gestite in automatico dal sistema.

### ***E-Commerce***

Il sistema di pagamento della quota associativa tramite carta di credito in collaborazione con Banca Sella è stato realizzato nel corso del 2014 ed è stato deciso di attivarlo al socio a partire dalle iscrizioni dell'anno 2015.

### ***Gestione delle Convenzioni***

Sono state ampliate le funzioni per la gestione delle convenzioni commerciali sviluppate dal territorio e dalla Federazione. Nel corso del 2014 si sono svolti incontri con ManagerItalia per la realizzazione di un progetto di osmosi delle convenzioni, dove far convergere gli iscritti delle due organizzazioni.

La piattaforma sarà realizzata nel corso del 2015, e sarà improntata anche su criteri di gradimento e partecipazione espressi direttamente dai soci.

### ***Massmail***

È stata aperta la piattaforma d'invio massivo delle mail (NewsLetter) a tutte le Associazioni territoriali che ne hanno fatto richiesta (50 Associazioni su 58).

Il sistema è stato integrato con il Back-office per:

- il controllo sulla correttezza/raggiungibilità del singolo indirizzo mail presente in banca dati, per l'arricchimento delle informazioni sulla scheda anagrafica del socio (quali comunicazioni ha ricevuto, da chi e quando);
- ricalcolo sintetico degli invii effettuati con dettaglio degli errori;
- estrazione dei destinatari con filtri relativi allo stato associativo, al posizionamento geografico e ai dati anagrafici.

### ***Gestione delle Elezioni degli organi nazionali e territoriali***

È stato realizzato un sistema di gestione delle votazioni on-line. Il sistema oltre ad essere utilizzato dalle Associazioni territoriali per il rinnovo dei consigli, può essere utilizzato anche dalla Federazione per il rinnovo di tutti gli organi, comprese le commissioni. Il sistema prevede:

- la funzione di voto on line;
- la gestione delle candidature con i controlli di congruità definiti nello statuto;
- l'invio massivo con la richieste di partecipazione al voto per i destinatari;
- lo scrutinio dei risultati.

### ***Gestione degli appuntamenti***

È stata sviluppata una funzione per permettere alle strutture territoriali di organizzare l'appuntamento con i soci, organizzati per ufficio. La funzione oltre alla gestione di un calendario prevede anche l'arricchimento delle informazioni sulla scheda anagrafica del socio e un sistema di reportistica utile ad analizzare sia il tipo di partecipazione del socio alla vita associativa, sia le attività svolte in consulenza dai diversi uffici delle Associazioni.

### ***Formazione***

Nella prima parte dell'anno sono state erogate circa 15 giornate di formazione al personale Federmanager.

### ***Consulenza***

Tutte le attività gestionali sono state costantemente supportate da azioni sul territorio finalizzate alla formazione e alla consulenza di settore a garanzia del buon utilizzo degli strumenti realizzati.

### ***Fare Fisco***

È stata realizzata un'area di consulenza fiscale "Fare Fisco" che intende facilitare la comunicazione tra consulenti fiscali e territorio. Il sistema prevede:

- la pubblicazione di documenti (pareri, leggi, interpretazioni) organizzate su un modello ad albero di categorie, facili da riconoscere anche per chi non conosce la materia;
- un sistema di Help Desk, attraverso il quale le Associazioni possono proporre quesiti ai consulenti centrali;
- un sistema di faq, al fine di velocizzare risposte a domande "ricorrenti";
- la pubblicazione di un bollettino fiscale in formato PDF.

### ***Analisi e sviluppo architetture nuovi gestionali e ridefinizione layout siti Enti del sistema:***

#### ***Federmanager Academy***

È stato eseguito uno studio per la realizzazione di un sistema gestionale di tipo CRM per la gestione dei corsi di formazione e del controllo dei clienti. Inoltre, è stata com-

più un'analisi per la ristrutturazione del sito istituzionale. Le attività dovrebbero essere svolte nel corso del 2015.

### ***CDI-Manager***

È stato ridisegnato il sito di CDI-Manager sia da un punto di vista grafico che di contenuti. L'integrazione con il sistema di back-office in uso a CDI-Manager è stato allineato graficamente al nuovo sito.

### ***VICES***

È stato realizzato, in forma gratuita, il nuovo sito di VICES. Il nuovo sito presenta caratteristiche grafiche e funzionali in linea con tutti gli altri siti dell'area Federmanager (sito nazionale, siti territoriali, Agenda digitale, CDI-Manager, etc).

È allo studio un sistema per la condivisione di aree operative, dove avere in comune, all'interno di uno stesso progetto, documenti e connettività (skype) per permettere alla struttura, piuttosto che ai consulenti (volontari) e ai consiglieri di operare anche da remoto.

### ***Federprofessional***

È stato studiato un sistema di back-office per la gestione dei soci, molto semplificato rispetto a quello di Federmanager che dovrà essere reso operativo nel 2015. Anche in questo caso è stato eseguito lo studio per il rifacimento del sito pubblico.

### ***App Federmanager Connect e Progetto Manager***

È stata ultimata la fase di studio e implementazione per il rilascio delle prime Applications di Federmanager, "APP Federmanager Connect" e "APP Progetto Manager" in versione IOS ed Android. Le App saranno rilasciate nel corso del 2015.



# RELAZIONE ECONOMICA

STATO PATRIMONIALE  
CONTO ECONOMICO  
IMPIEGO DELLE RISORSE



## STATO PATRIMONIALE

<b>ATTIVO</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
<b>A) CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE</b>	<b>555.782</b>	<b>1.034.582</b>
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>		
I) Immobilizzazioni immateriali	191.439	244.588
7) altre	191.439	244.588
II) Immobilizzazioni materiali	29.458	34.729
2) Impianti e attrezzature	3.245	3.245
3) Altri beni	26.213	31.848
III) Immobilizzazioni finanziarie	2.543.872	2.543.872
1) Partecipazioni in imprese collegate e/o controllate	2.543.872	2.543.872
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>2.764.770</b>	<b>2.823.190</b>
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>		
II - Crediti	807.282	1.569.079
1) Crediti verso Clienti	30.000	925.000
4) Crediti verso imprese collegate o controllate	518.766	360.742
5) Crediti verso altri	258.516	283.337
IV) Disponibilità liquide	1.653.718	943.269
1) Depositi bancari e postali	1.650.896	940.879
3) Denaro e valori in cassa	2.823	2.389
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>2.461.001</b>	<b>2.512.348</b>
<b>D) RATEI E RISCONTI</b>	<b>29.484</b>	<b>10.194</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>5.811.036</b>	<b>6.380.314</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>		
<b>I) Patrimonio Libero</b>		
1) Risultato gestionale esercizio in corso	178.665	1.058.719
2) Risultato gestionale da esercizi precedenti	4.529.604	3.470.885
<b>Totale Patrimonio netto</b>	<b>4.708.269</b>	<b>4.529.604</b>
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>15.006</b>	<b>134.829</b>
<b>C) TRATT.TO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>131.705</b>	<b>128.299</b>
<b>D) DEBITI</b>		
4) Debiti verso altri finanziatori	0	0
6) Debiti verso fornitori	324.075	907.090
7) Debiti tributari	101.206	39.688
8) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	29.431	48.655
11) Debiti verso imprese controllate/collegate	107.388	54.900
12) Altri debiti	393.956	537.248
<b>Totale debiti</b>	<b>956.055</b>	<b>1.587.581</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>5.811.036</b>	<b>6.380.314</b>

<b>CONTI D'ORDINE</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
garanzie prestate a favore di Federmanager Real Estate srl	7.000.000	7.000.000
garanzie prestate a favore di Federmanager Academy srl	130.000	130.000
	<b>7.130.000</b>	<b>7.130.000</b>

## **Note allo Stato Patrimoniale**

Le seguenti note rendicontano sulle motivazioni delle principali variazioni registrate rispetto all'esercizio 2013.

### **Attivo**

- *Crediti verso associati per versamento quote*: Il valore, in diminuzione, è rappresentato dai crediti vantati nei confronti dei Sindacati e delle Associazioni territoriali che aderiscono a Federmanager, in prevalenza relativi al 4° trimestre 2014, e, per la restante parte, a crediti vantati, sempre per quote associative, relativi a periodi precedenti sui quali sono state intraprese azioni di recupero volte a normalizzare la situazione;
- *Immobilizzazioni*: totale sostanzialmente in linea con il 2013;
- *Attivo circolante*: Il valore, composto da Crediti verso clienti e disponibilità liquide, pur variando nella sua composizione è in linea con i valori complessivi del 2013.

### **Passivo**

- *Patrimonio Netto*: l'incremento è determinato dal risultato gestionale dell'anno;
- *Trattamento fine rapporto*: in linea con anno precedente;
- *Debiti*: in forte diminuzione nel suo complesso rispetto al 2013.

### **Conti D'Ordine**

Risultano inseriti per complessivi € 7.130.000 di cui: 7.000.000 quale indicazione di garanzia fideiussoria, non fruttifera, prestata in occasione dell'acquisto della sede sociale, a favore della società Federmanager Real Estate srl - interamente controllata - intestataria del mutuo acceso presso la Veneto Banca per pari importo con scadenza nel novembre del 2027, e 130.000 a favore di Federmanager Academy srl - interamente controllata - per garanzia su eventuale scoperto bancario.

## CONTO ECONOMICO

PROVENTI	31/12/2014	31/12/2013
<b>1) Proventi ricavi da attività tipiche</b>	<b>4.011.121</b>	<b>3.388.297</b>
1.3) Da soci ed associati	3.099.080	3.132.631
1.5) Altri proventi e ricavi	912.041	255.666
<b>3) Proventi e ricavi da attività accessorie</b>	<b>0</b>	<b>2.873.909</b>
3.1) Da gestioni commerciali accessorie	0	2.873.909
<b>4) Proventi finanziari e patrimoniali</b>	<b>348.428</b>	<b>427.727</b>
4.1) Da rapporti bancari	12.428	11.113
4.4) Da altri investimenti finanziari	336.000	416.614
<b>TOTALE PROVENTI</b>	<b>4.359.550</b>	<b>6.689.932</b>

Le risorse messe a disposizione di Federmanager per il finanziamento delle attività svolte su base nazionale provengono anzitutto dalle quote associative. Tali quote, differenziate fra dirigenti in servizio ed in pensione, sono trasferite dalle Associazioni Territoriali a Federmanager nella misura del 33% dell'importo stabilito, ogni tre anni, dal Consiglio Nazionale.

Altri proventi e ricavi derivano dalle attività svolte unitariamente con Confapi nell'ambito degli osservatori bilaterali e da sopravvenienze attive derivanti da storno da Fondi Rischi Iniziative Legali, storno spese oneri accessori anni precedenti e sopravvenienze attive varie da attività commerciale.

I proventi finanziari e patrimoniali sono principalmente costituiti dai dividendi di società partecipate.

ONERI	31/12/2014	31/12/2013
<b>1) Oneri da attività tipica</b>	<b>3.885.567</b>	<b>3.405.695</b>
1.1) Acquisti di beni	49.001	52.307
1.2) Servizi	392.317	374.935
1.3) Godimento beni di terzi	511.332	503.087
1.4) Personale e Organi Statutari	1.080.040	1.070.800
1.5) Ammortamenti	220.964	232.723
1.6) Oneri diversi di gestione	1.631.912	1.171.843
<b>2) Oneri promozionali e di raccolta fondi</b>	<b>140.995</b>	<b>209.599</b>
2.1) Attività ordinaria di promozione	140.995	209.599
<b>3) Oneri da attività accessorie</b>	<b>150.960</b>	<b>2.012.054</b>
3.1) Servizi	146.332	2.006.321
3.2) Oneri diversi di gestione	4.628	5.733
<b>4) Oneri finanziari e patrimoniali</b>	<b>3.364</b>	<b>3.866</b>
4.1) Su rapporti bancari	3.364	3.866
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>4.180.885</b>	<b>5.631.213</b>
<b>AVANZO DI GESTIONE</b>	<b>178.665</b>	<b>1.058.719</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.359.550</b>	<b>6.689.932</b>

## IMPIEGO DELLE RISORSE

### ONERI

#### 1) Oneri da attività tipica

Voci di spesa	2014	2013	Variazioni
Acquisti di beni	49.001	52.307	(3.306)
Servizi	392.317	374.935	17.382
Godimento beni di terzi	511.332	503.087	8.245
Personale e organi statutari	1.080.040	1.070.800	9.240
Ammortamenti	220.964	232.723	(11.759)
Oneri diversi di gestione	1.631.912	1.171.843	460.069
<b>TOTALE ONERI DA ATTIVITA' TIPICA</b>	<b>3.885.566</b>	<b>3.405.695</b>	<b>479.871</b>

##### 1.1) Acquisti di beni

Sono principalmente relativi agli oneri sostenuti per gli acquisti di materiale amministrativo e attrezzatura varia.

##### 1.2) Servizi

Gli oneri per servizi sono rappresentati dalle seguenti voci di spesa:

Voce di spesa	2014	2013	Variazioni
Servizi e consulenze fiscali e amministrative	157.694	158.848	(1.154)
Consulenze legali	37.413	81.376	(43.963)
Spese postali	5.293	5.923	(630)
Servizi di manutenzione	6.617	5.816	801
Altri servizi	185.300	122.972	62.328
<b>Totale Servizi</b>	<b>392.317</b>	<b>374.935</b>	<b>17.382</b>

L'importo a consuntivo per le voci di spesa in oggetto risulta in aumento di € 17.382 complessivi.

Si registra una forte diminuzione sulle consulenze legali; la voce Altri servizi è costituita dagli oneri per servizi informatici, spese di revisione contabile, per DLGS. 81/08 (€ 17.361), spese per community portale e ulteriori spese varie.

##### 1.3) Godimento beni di terzi

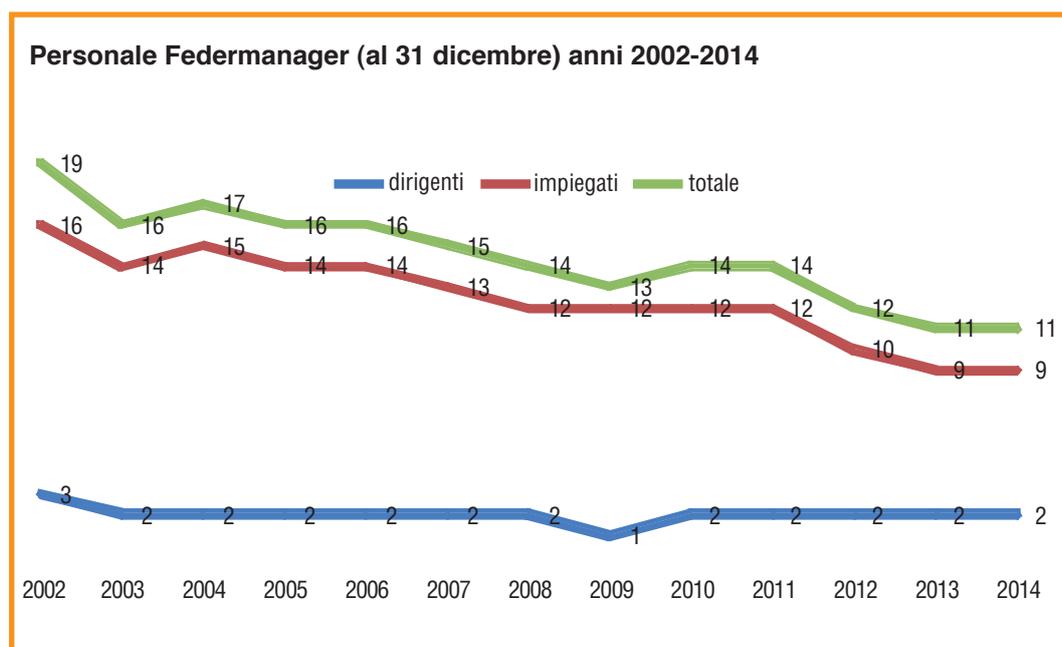
Tali oneri sono rappresentati dai canoni di locazione della sede sociale di competenza dell'esercizio e dai relativi canoni condominiali e affitto sale eventi.

#### 1.4) Personale e organi statutari

Si riporta nel seguito il dettaglio della voce accorpata e riclassificata:

Voce di spesa	2014	2013	Variazioni
Retribuzioni	661.171	674.052	(12.881)
Oneri Sociali	175.220	178.968	(3.748)
TFR	40.640	43.225	(2.585)
Assicurazioni	70.616	70.616	-
Altro	132.393	103.938	28.455
<b>Subtotale Personale</b>	<b>1.080.040</b>	<b>1.070.800</b>	<b>9.240</b>

La voce *Altro* comprende incremento della consistenza del fondo ferie non godute dal personale in essere, importi di spesa per polizze assicurative, per la formazione e per Irap dipendenti e voci minori.



#### 1.5) Ammortamenti

La voce è interamente relativa agli ammortamenti del periodo.

#### Oneri diversi di gestione

La voce include tutti gli oneri sostenuti per l'attività tipica della Federmanager svolta sia al proprio interno che tramite la partecipazione attiva dei delegati/associati sul territorio; la parte più significativa di tali costi è relativa alle erogazioni liberali al Territorio quali "Contributo Straordinario" e contributi finanziari per complessivi € 521.544, seguono spese viaggio (€ 273.901), vitto e alloggio (€ 124.217), editoria e stampa (€ 8.178), organizzazione e partecipazione convegni (€ 25.234), contributi

a Onlus e Commissioni Europee (€ 38.851), contributi alla Cida (€ 381.205), contributi a Prioritalia (€ . 117.000), sopravvenienze passive (€ 25.069 - per contributi al territorio 2013 non contabilizzati e fatture di competenza anno 2013); il computo restante pari a € 116.713, sono spese relative a telefonia (19.785), leasing veicoli e carburante (€ 13.038), rimborsi piè di lista indeducibili agli associati (€ 68.206) e varie voci di spesa per i restanti 15.684.

Le voci evidenziano nei conti aggregati un incremento complessivo legato, in particolare, alla maggiore spesa per contributi al territorio.

	<b>Saldo al 31/12/2014</b>	<b>Saldo al 31/12/2013</b>	<b>Variazioni</b>
Spese viaggio	273.901	239.624	32.277
Vitto e alloggio	124.217	115.158	9.059
Editoria e stampa	8.178	36.923	(28.245)
Organizz. e Convegni	25.234	92.092	(66.858)
Contr. Onlus e Comm. Europee	38.851	33.285	5.566
Contributi Cida e Prioritalia	498.205	359.466	138.739
Erogazioni Liberali	521.544	129.928	391.616
Sopravv. Passive	25.069	18.803	6.266
Irap att. Comm. e Consulenti	287	9.380	(9.093)
Varie	116.426	137.184	(20.758)
<b>Totale</b>	<b>1.631.912</b>	<b>1.171.843</b>	<b>460.069</b>

## 2) Oneri promozionali

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variazioni</b>
	140.995	209.599	(68.604)

**2.1)** La voce include le spese di rappresentanza e le spese promozionali sostenute per iniziative di pubblicità di immagine, di stampa e di consulenza editoriale. Rispetto al precedente esercizio, si è registrato un minor impegno di spesa nel campo dell'editoria e nelle consulenze.

## 3) Oneri da attività accessorie

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variazioni</b>
Servizi	146.332	2.006.321	(1.859.989)
Oneri diversi di gestione	4.628	5.733	(1.105)
<b>TOTALE ONERI DA ATTIVITA' ACCESSORIE</b>	<b>150.960</b>	<b>2.012.054</b>	<b>(1.861.094)</b>

### 3.1) Servizi

Tale voce, nel 2013, comprendeva i servizi erogati dalle Associazioni territoriali nell'ambito delle Convenzioni FASI e FASI - GSR sul Territorio; la evidente diminuzione è derivata dalla cessata attività commerciale sin dal dicembre 2013; i valori espressi

sono relativi ai servizi erogati per Marketing associativo sul Territorio e al progetto legato alla Certificazione delle competenze.

### **3.2) Oneri diversi di gestione**

La voce è relativa agli oneri tributari IRES

#### **Oneri finanziari e patrimoniali**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variazioni</b>
	3.364	3.866	(502)

Sono relativi alle spese sui depositi bancari e postali in essere, commissioni su carte di credito ed altro.

#### **Avanzo di Gestione**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variazioni</b>
	78.665	1.058.719	(880.054)

Si tratta del Risultato di Gestione dell'anno 2014.



## Contatti

Il documento di Bilancio Sociale  
è reso disponibile per consultazione  
sul sito internet: **[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)**

Chiunque fosse interessato a chiarimenti  
e approfondimenti può mettersi  
in contatto diretto con Federmanager:

Via Ravenna, 14 - 00161 Roma  
**[federmanager@federmanager.it](mailto:federmanager@federmanager.it)**  
tel. 06 44070001  
fax 06 4403376

## **Responsabile del progetto**

Mario Cardoni, Direttore generale

## **Gruppo di lavoro**

Alessandra Ceccarelli, Paolo Cucinotta,  
Paolo Paniconi, Assunta Passarelli,  
Luca Piciocchi

## **Coordinamento editoriale e operativo**

Assunta Passarelli

## **Stampa**

IGER&Partners srl - Roma