



GESTIRE L'IMPRESA

Il buon andamento dell'economia è funzione diretta della buona gestione delle imprese: ed è di questo tema, in tutte le sue articolazioni che si occupano queste pagine.

Ecc.



44

INDUSTRIA 4.0
UN PRIMO TRIMESTRE BOOM
CON GLI AIUTI DEL GOVERNO



46

PARLA CALENDÀ
«IMPRENDITORI, AGITE!
INVESTIRE CONVIENE!»



50

PARLA MARONI
«COME LA LOMBARDIA AIUTA
LE IMPRESE CHE INNOVANO»



54

PARLA DE BORTOLI
«IL TERZO SETTORE È LA CHIAVE
PER LA SHARING ECONOMY»

COME E PERCHÈ I MANAGER RICOSTRUIRANNO IL PAESE

Intervista-manifesto con il presidente della **Federmanager**
**Stefano Cuzzilla: «Lavoriamo per la crescita, siamo
responsabili e non corporativi. Perciò, fidatevi di noi»**

di **Marco Scotti**

«**N**oi non svolgiamo la funzione di watchdog. Però siamo attenti a ciò che avviene nelle istituzioni, nazionali ed europee. Ci interessa per far ripartire il Paese». Cinquant'anni, da un biennio alla guida di **Federmanager**, Stefano Cuzzilla è un uomo che è da sempre vicino alla stanza dei bottoni senza subirne il fascino. Anche perché l'associazione - che rappresenta 180.000 tra manager, quadri e alte professionalità - non può permettersi pastrocchi politici. C'è da portare avanti un progetto e c'è da farlo bene, dandosi un orizzonte temporale di «almeno 10 anni», ci dice. Dialoga con la politica e con la PA perché «l'accreditamento istituzionale deve portarci ad avere leggi migliori per il rilancio del Paese e della nostra industria. A prescindere da chi siede al governo».

Cuzzilla, dica la verità: le sue richieste sono di parte, vuole leggi che vadano a vantaggio del management...

La tutela della categoria manageriale è la nostra mission. Quindi certamente lavoriamo per una legislazione che tuteli i colleghi. Abbiamo però capito che il modo migliore per farlo è lavorare per un Paese migliore. Tutta la nostra attività, a partire da quella svolta dalle Commissioni Sanità e Politiche industriali che abbiamo istituito all'interno di **Federmanager**, è guidata da questo grande senso di responsabilità. Soffriamo dei virus pandemici che si chiamano corruzione, burocrazia, evasione fiscale. Questi malanni affliggono l'Italia da troppo tempo e finiscono per azzerare gli sforzi di chi, come i manager, lavora alla modernizzazione e alla crescita del Paese.



**ALL'ITALIA SERVE
UNA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE
PIÙ MODERNA E UNA
GIUSTIZIA PIÙ EQUA,
MA SOPRATTUTTO
UN SISTEMA CHE
PREMI IL MERITO
E CHE VALORIZZI
I CERVELLI**

Crescita che potrebbe avere degli scossoni dopo l'addio (o arrivederci) all'Europa da parte di Londra: vi preoccupano le conseguenze di Brexit?

Quello che succede Oltremontagna sta già avendo una certa influenza sui mercati ma non vanno fatti allarmismi. Solo per dare un esempio, dagli ultimi dati sui venture capitalist osserviamo uno spostamento degli investimenti dalla Gran Bretagna ad altri Paesi, come la Francia che sta scommettendo molto su innovazione e start up. L'Italia su questo può solo fare meglio. Abbiamo bisogno però di una strategia complessiva a livello europeo che non penalizzi Piazza Affari rispetto ad altri circuiti.

Un ambito in cui sicuramente possiamo fare meglio è quello dell'imposizione: secondo lei ci sono le basi per arrivare a un'Unione fiscale?

Noi dobbiamo innanzitutto rivedere il nostro modello fiscale, che grava tutto su lavoratori dipendenti e pensionati con una

FEDERMANAGER, COSA C'È DA SAPERE

Cos'è:

26 aprile 1945: "sindacati provinciali e regionali dei dirigenti di aziende industriali danno vita ad una Associazione Nazionale, apolitica, autonoma e indipendente, con l'obiettivo, oltre che la tutela degli interessi degli associati, di porre al servizio della comunità le energie della categoria dirigenziale per contribuire alla ricostruzione economica e sociale del paese".

180.000 MANAGER E 57 SEDI

Federmanager si rivolge a una platea di 180.000 tra dirigenti, quadri e alte professionalità, in servizio e in pensione, attraverso una rete composta da 57 sedi sul territorio. Una presenza capillare che contribuisce all'integrazione del paese nel contesto globale.

MODELLO DI RAPPRESENTANZA

L'Organizzazione promuove il ruolo professionale del manager attraverso un innovativo modello di relazioni industriali, che comprende anche la stipula di contratti collettivi di lavoro e un sistema di welfare che tiene conto dell'individuo all'interno della collettività. Favorisce occasioni di networking e di partecipazione che rafforzano il senso di appartenenza alla categoria manageriale e lo scambio di know how. Rivolge il proprio bagaglio esperienziale all'opinione pubblica, alla politica e alle istituzioni, mettendo a disposizione competenze qualificate al servizio del Paese. Aderisce alla CIDA - Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità - attiva nel settore pubblico e in quello privato del management.

Cosa fa:

CONTRATTI COLLETTIVI

Federmanager offre un modello di relazioni industriali fondato sul dialogo e sulla collaborazione, anche a livello aziendale e territoriale.

PREVIDENZA

L'associazione di categoria interviene. L'associazione di categoria incentiva l'adesione ai Fondi di previdenza integrativa, le cui prestazioni si aggiungono ai trattamenti pensionistici di legge. Offre ai propri iscritti il Fondo pensione Previdai, nato dalla sinergia con Confindustria, con oltre 79.000 iscritti, una contribuzione annua di 840 milioni di euro e un patrimonio gestito da 10 miliardi di euro. Per i manager delle pmi c'è Previdapi, l'ente di previdenza complementare condiviso con Confapi.

WELFARE

Nell'ottica di piani di welfare più moderni e più orientati alle esigenze personali, Federmanager ha attuato Fondi di Assistenza Sanitaria per gli iscritti e per i loro familiari, favorendo gli investimenti in prevenzione e nelle prestazioni a integrazione del SSN. L'accordo bilaterale con Confindustria ha dato vita al Fasi (Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa) con oltre 300mila assistiti che può contare su circa 3.000 strutture convenzionate. Il Fondo Fasdapi nasce dall'accordo con Confapi, Assidai, che opera anche a integrazione di Fasi, assicura in modo completo la salute di tutti i manager e quadri dell'industria.

CONSULENZA E ASSISTENZA

La federazione offre ai suoi iscritti consulenza di carattere contrattuale, previdenziale, legale e fiscale.

COPERTURE ASSICURATIVE

Programmi di welfare aziendale e individuali studiati da Praesidium spa per rispondere alle esigenze di copertura assicurativa del manager, della sua casa e della sua famiglia.

FORMAZIONE

L'accesso a piani di formazione continua è assicurato da Federmanager Academy, la management school del sistema. Inoltre, Fondirigenti, fondo interprofessionale di categoria con oltre 75.000 dirigenti, offre un sistema integrato per l'aggiornamento formativo, progetti di ricerca, sperimentazione e riorientamento al lavoro. Infine, Fondazione IDI e Fondo Dirigenti Pmi si rivolgono alle esigenze di aggiornamento dei manager delle pmi.

POLITICHE ATTIVE

Federmanager accompagna i manager nel riorientamento della carriera professionale e nelle fasi di ricollocazione. Sia attraverso un servizio di certificazione delle competenze manageriali sia attraverso la propria società CDi Manager, specializzata nel temporary management.

CONVENZIONI

Un network interamente dedicato ai manager e alle loro famiglie che consente agevolazioni, vantaggi e promozioni esclusive per servizi e prodotti.



curva di progressività eccessiva. Poi, senza un fisco omogeneo a livello europeo, o almeno non discriminatorio, gli investimenti non premieranno certo le idee né i talenti. Dobbiamo spingere affinché Bruxelles vigili su chi gioca in modo scorretto.

Eppure molte aziende italiane hanno spostato la sede legale in quei Paesi dal fisco più amico. Anche questo è scorretto?

Quello che serve all'Italia per attrarre investimenti e aziende è la stabilità politica. Poi non guasterebbe avere un'amministrazione pubblica più snella e una giustizia più veloce. Soprattutto serve un sistema premiante che riconosce il merito, che non fa scappare all'estero i cervelli migliori, che trattiene le produzioni ad alto valore aggiunto, che paga stipendi più alti a chi raggiunge risultati migliori. Si fa demagogia sui tetti agli stipendi e non si pensa che per rilanciare il Paese servono le persone.

Da Vittorio Colao (CEO di Vodafone), a Diego Piacentini (già in Amazon, ora tornato in Italia) e Luca Maestri (CFO di Apple), sono molti i manager italiani che guidano realtà multinazionali. Esiste un management "made in Italy" che è più apprezzato all'estero?

Il profilo del management italiano è apprezzato perché possiede delle doti uniche. Non mi riferisco soltanto alla creatività e alla capacità di adattamento tutta italiana, ma alle competenze di gestione di processi complessi e di leadership. Molte multinazionali estere si affidano ai manager italiani per favorire l'innovazione e per catturare i segreti che rendono la manifattura made in Italy un brand esclusivo a livello globale.

Ritiene che le imprese italiane abbiano maturato la stessa cultura verso il management?

In questo Paese ci sono quasi 6 milioni di microimprese, quelle con meno di 10 ad-

detti rappresentano il 94,6% del totale. Solo il 20% dell'intera forza lavoro è impiegata nell'impresa di grande dimensione e multinazionale. Praticamente tutta la nostra industria è a carattere familiare. Da una nostra indagine sull'universo delle Pmi abbiamo rilevato che il 65% di esse è consapevole che la sfida dell'innovazione e della competitività si vince con figure manageriali in grado di gestire il cambiamento. Noi siamo impegnati a far crescere e sedimentare questa consapevolezza: senza l'apporto di competenze manageriali non è possibile farcela. **Quali skill sono essenziali per stare sul mercato?**

Serve la capacità di innovare e i manager sono portatori sani di innovazione. Secondo

Istat le imprese guidate da giovani imprenditori, nel 2016, sono state capaci di creare il 30% di posizioni lavorative in più rispetto agli imprenditori anziani. Nel Paese c'è una spinta al rinnovamento che non dobbiamo lasciar cadere. Inoltre, servono le competenze specifiche per stare sui mercati internazionali e che riguardano le informazioni sulla concorrenza, l'affidabilità di partner commerciali esteri, le normative dei diversi Paesi, le possibilità di finanziamento e i relativi canali di accesso.

Poi c'è la partita di Industry 4.0.

Dei 10 uomini più ricchi del mondo, 4 devono il loro benessere alle nuove tecnologie. I nomi di Gates, Bezos, Zuckerberg e Ellison sono solo il simbolo di un cambiamento di

LA VISIONE "ALL INCLUSIVE" DI INDUSTRIA 4.0

Industria 4.0: un investimento complessivo da 2.900 miliardi che l'Europa ha messo in campo da qui al 2030 per affrontare tutte le nuove sfide. L'Italia è pronta a mettere sul piatto circa 225 miliardi, un terzo di quanto farà la Germania nello stesso periodo. Il "Piano Calenda" prevede sgravi fiscali anche significativi in cambio di investimenti consistenti da parte delle imprese, che devono anche impegnarsi in un percorso di cooperazione con il sistema universitario per la creazione di centri di eccellenza (vedi gli articoli nelle pagine successive). Se Industry 4.0 è un tema considerato fondamentale, perché ancora non riesce a decollare? Per rispondere a questo

dilemma **Federmanager** ha messo a punto un piano biennale di intervento, "Industry 4.0 ALL INCLUSIVE", che intende dare pervasività alle competenze manageriali su tutto il territorio nazionale, a prescindere dal livello di digitalizzazione e di produttività raggiunto. «Serve una visione di Industry 4.0 inclusiva – si legge nel piano – e non tesa a creare nuove aristocrazie di territori. Una Industry 4.0 ALL INCLUSIVE, cioè aperta e che non favorisca nuovi digital divide». Soggetto attuatore è **Federmanager Academy**, la management school del sistema, che interviene con 720 ore di formazione mirata su circa 6.000 manager. L'obiettivo è offrire al mercato italiano una delle principali risorse strategiche

abilitanti previste dal piano nazionale Industria 4.0 ma non ancora supportate dall'investimento pubblico: vale a dire, il capitale umano, con una formazione manageriale estremamente ampia a sottolineare come servano tante skills, e non solo quelle di area ICT. Il percorso formativo si rivolge ai manager in servizio ma anche a quelli in attesa di essere reinseriti nel mondo del lavoro. Il progetto, dopo una fase preliminare di progettazione esecutiva su contenuti e metodologie, sta raggiungendo in loco il fabbisogno di innovazione dei manager e delle imprese. In due anni, il settore industriale avrà dove trovare i suoi manager 4.0.



paradigma che è trasversale. L'avvento delle nuove tecnologie sta rivoluzionando i processi e il modo stesso di intendere la manifattura. Io credo che la manifattura sia il sale della nostra economia. Ma deve modernizzarsi e farsi digitale.

Cosa sta facendo Federmanager per accompagnare questo processo?

Stiamo attribuendo significato alla parola "industria 4.0". Manager e imprenditori devono adottare un nuovo "digital mindset". A tal fine agiamo su formazione e politiche attive. Molte azioni sono condivise tra noi e le organizzazioni datoriali, Confindustria e Confapi per prime. Abbiamo lanciato un piano di azioni biennale su Industria 4.0 che è già operativo e coinvolge tutte le 57 sedi che abbiamo sul territorio.

Un piano di investimenti privati?

Sì, stanziati all'interno del sistema bilaterale. Il nostro è un modello di relazioni industriali che si è evoluto. Siamo proattivi, gestiamo risorse proprie per accelerare i processi di sviluppo di imprese e management e per introdurre strumenti d'azione concreti, che rappresentino best practice per il Paese.

Lei crede nella contrapposizione tra uomini e robot?

Macchine e uomini non sono né antagonisti né alleati, ma è certo che avremo ripercussioni in termini occupazionali. Determinati mestieri sono già sostituiti dall'automazione, ma questo non farà assolutamente venir meno la domanda di capitale umano. Non credo che si arriverà a tassare i droni, piuttosto va costruito un sistema di competenze sempre più qualificate.

Voi avete perso molti manager dall'inizio della crisi a oggi...

È vero, ma questo è un fattore collegato inevitabilmente ai tassi di mortalità delle nostre PMI e al ristagno dell'economia italiana nel suo complesso. Registriamo anche segnali di controtendenza che riguardano gli over 50. Certamente il fatto che per il 2017 si preveda una crescita del PIL del +1% (o dello 0,8 secondo il FMI) non ci entusiasma.

Abbiamo un pensionato ogni 1,4 lavoratori occupati. Questo è un paese che invecchia e che ha un deficit su PIL che ci immobilizza.

Sulla previdenza si sono fatti molti errori.

Qual è un piano giusto per le pensioni?

Dobbiamo espellere dalla voce previdenza quei sostegni economici che hanno natura assistenziale. Va fatta chiarezza sui conti perché, al netto di tutti gli oneri diversi, il nostro è oggi uno dei sistemi più sostenibili al mondo. Semmai, il tema vero è l'adeguatezza delle pensioni future dei nostri giovani, considerando che il mercato del lavoro, estremamente flessibile, è caratterizzato da forti discontinuità e da ingressi tardivi. Noi lo diciamo da anni che previdenza e assistenza vanno separate e che non andremo molto lontano senza una lotta seria all'evasione fiscale e contributiva. Il peso del welfare è tutto sulle spalle dei soliti noti: chi percepisce una retribuzione superiore ai 55.000 euro annui paga, da solo, un terzo

delle imposte.

Il sistema di welfare pubblico sta scricchiolando e le nuove generazioni?

Verso le nuove generazioni siamo già in debito. Se non vogliamo spaccare la coesione sociale, dobbiamo far decollare il welfare complementare. Guardiamo alla sanità: oggi i cittadini si trovano da soli ad affrontare il costo della cura quando, per esempio, a causa delle lunghe liste d'attesa, scelgono la sanità privata. Parliamo di oltre 35 miliardi all'anno di spesa out of pocket. Sono risorse in un certo senso sprecate, che se fossero intermedie da soggetti non profit, affidabili e regolamentati tornerebbero in circolo senza gravare su famiglie e aziende. Il SSN necessita di un secondo pilastro che sia integrativo delle sue prestazioni. Se mettiamo al centro il bisogno del cittadino tutto il sistema diventa più sostenibile, e non solo in senso economico ma nel senso di maggiore equità.

LE COMPETENZE

- SVILUPPARE IL TALENTO E VALORIZZARE IL LAVORO IN TEAM
- CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E DI PROCESSO
- SAPER ANTICIPARE E GESTIRE I CAMBIAMENTI

I VALORI

- LEADERSHIP
- ETICA
- ORIENTAMENTO AL RISULTATO
- PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

L'IDENTIKIT DEL MANAGER