



**FEDER**MANAGER

FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

BILANCIO  
SOCIALE  
**2012**





## INDICE

Lettera del Presidente	4
Nota del Tesoriere	5

### IDENTITÀ

La storia	8
I nostri valori	10
Opinioni	12
Gli obiettivi strategici	19
Il sistema Federmanager	24
Assetto istituzionale e governance associativa	35
La struttura centrale	38

### RELAZIONE SOCIALE

I nostri stakeholder	44
Nota del Direttore Generale	45
Le attività di servizio	48

### RELAZIONE ECONOMICA

Lo stato patrimoniale	56
Il conto economico	58
Le risorse disponibili	59
L'impiego delle risorse	60
Rendicontazione delle Associazioni Territoriali	61

## LETTERA DEL PRESIDENTE

Ci sono momenti in cui non solo è opportuno ma è assolutamente necessario, fermarsi per riflettere, contestualizzare, riprogettare e riprendere il proprio percorso con stimoli nuovi, con rinnovate certezze e con una visione più aderente alla situazione in essere. Sono fermamente convinto che questo valga per gli individui ma anche per i soggetti collettivi, per le Organizzazioni.

Quest'approccio è reso ancor più necessario in fasi storiche connotate da forti criticità e/o elementi di discontinuità, da tensioni economiche e sociali in grado di influenzare i comportamenti, le politiche, gli stessi modelli di sviluppo.

Federmanager, nel 2012, nel centro di una profonda e perdurante crisi, ha fatto esattamente questo decidendo di affiancare alla sua quotidiana azione sindacale, una fase di riflessione per interrogare se stessa e i dirigenti rappresentati. E su questo ha impegnato Organi e struttura operativa, lo ha fatto nella convinzione di dover offrire una base conoscitiva fondamentale per i prossimi anni.

Abbiamo convenuto che era giusto interrogarci sul nostro modo di fare rappresentanza, sul nostro modello organizzativo, sul nostro modo di comunicare con gli interlocutori interni ed esterni.

Abbiamo concordato fosse giunto il tempo di tornare ad interrogare i dirigenti su uno dei suoi principali elementi distintivi e cioè il Contratto di lavoro e poi su se stessi, sulla auto percezione, sul loro essere "uomo o donna manager" fuori dall'impresa, nelle relazioni sociali e familiari, sui bisogni e le attese più profonde a cui Federmanager ed il suo sistema può contribuire a dare risposte.

Lo abbiamo fatto ritenendo giusto aggiornare chiavi di lettura e modelli interpretativi considerato che le ultime indagini su dette tematiche datavano inizi anni novanta; tanto tempo fa, alla luce di quanto avvenuto in questo arco temporale e che ha cambiato radicalmente la Categoria e le sue attese.

Fare rappresentanza, sfuggendo ai rischi dell'auto referenzialità è stato ed è uno dei capisaldi culturali di Federmanager; risultare in linea con l'evoluzione del ruolo manageriale uno dei suoi obiettivi strategici.

Ma non ci siamo limitati a guardarci allo specchio: non solo progettazione di indagini conoscitive e sondaggi, non solo riprogettazione di sistemi di comunicazione, di modelli organizzativi e di campagne di sviluppo associativo, il 2012 è stato anche ricco di azioni ed iniziative sindacali e "politiche", un insieme di cui il bilancio sociale fornisce un quadro sintetico ma sufficiente a farne cogliere complessità ed impegno gestionale.

Molteplici iniziative per crisi aziendali; decine di interventi a livello politico parlamentare; il passaggio non semplice e scontato da "Costituente Manageriale" alla nuova CIDA; il rafforzamento del ruolo sociale del management e la tutela della sua immagine, hanno fatto da sfondo ad una azione sindacale che la Categoria ha apprezzato come dimostra, nonostante la crisi occupazionale, la buona tenuta associativa della Federazione. Una conferma di consenso che rappresenta un incentivo fondamentale a fare ancora di più per mettersi ulteriormente al servizio una Categoria che costituisce fattore determinante per la competitività e la modernizzazione delle nostre imprese e del nostro Paese.

**Giorgio Ambrogioni**

## NOTA DEL TESORIERE

Questa è la ottava edizione del Bilancio Sociale di Federmanager e rendiconta sulle attività svolte nel corso dell'anno 2012.

Pur mantenendo l'impostazione generale precedente sono state apportate alcune modifiche, grafiche e non, finalizzate a renderne la lettura più agevole ed efficace. Obiettivo della rendicontazione è comunicare ai portatori di interesse identità e valori della Federazione, i suoi criteri di governance, gli obiettivi posti e i risultati raggiunti, le modalità di gestione delle risorse economiche.

Il periodo di competenza è l'anno solare 2012, in linea con le modalità di elaborazione del Bilancio di Esercizio, con alcuni riferimenti al biennio 2011-2012, qualora significativo.

L'ambito della rendicontazione è quello relativo alle attività svolte da Federmanager in ambito nazionale, per mezzo della propria Struttura centrale e degli Organi Federali.

Il Bilancio Sociale è articolato in tre principali 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, sulla determinazione della quota disponibile al netto dei costi di gestione e su come le risorse disponibili 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 e sottoposto all'approvazione del Consiglio Nazionale del 5-6 luglio 2013.

Alla redazione del documento si è dedicato un apposito Gruppo di Lavoro, che, con la supervisione della Presidenza e della Direzione Generale, ha provveduto alla raccolta delle informazioni e dei dati ed alla elaborazione dei testi.

A tutti i componenti del Gruppo di Lavoro, e in particolare al collega Alberto Toniolo che lo ha coordinato e ad Assunta Passarelli che ha curato l'edizione del documento, vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

**Giangaetano Bissaro**



# IDENTITÀ

La storia

I nostri valori

Opinioni

Gli obiettivi strategici

Il sistema Federmanager

Assetto istituzionale  
e governance associativa

La struttura centrale

## LA STORIA

La storia di Federmanager mette in evidenza le basi sulle quali è stata costruita la capacità di dialogo e rappresentanza della classe dirigente industriale e testimonia anche l'attenzione della Federazione al rinnovamento e la sua attitudine a gestire i cambiamenti imposti dall'evoluzione del sistema economico e sociale.



### COSTITUZIONE E PRIMO SVILUPPO

#### 1945

Nasce l'Associazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali.

#### 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.

#### 1954

La Fndai promuove, per accordo sindacale, la costituzione del Fasdai - Fondo per l'Assistenza Sanitaria Dirigenti Aziende Industriali.

#### 1978

Per legge, vengono sciolte le "mutue" e viene costituito il Servizio Sanitario Nazionale; per garantire il livello di prestazioni già erogato dal Fasdai, la Fndai costituisce, in forma unilaterale, il Fasi - Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa.

#### 1979

Il Fasi viene contrattualizzato e quindi "cogestito" con le Organizzazioni imprenditoriali.



### GLI ANNI NOVANTA LA CRESCITA

#### 1990

Fndai propone a Confindustria e Confapi la costituzione di due fondi per la gestione della previdenza integrativa a capitalizzazione: nascono Previndai e Previndapi.

#### 1991

Fndai costituisce Progetti Manageriali Srl ed affida ad essa compiti nel campo dell'editoria, del mercato del lavoro e dei servizi innovativi. Per iniziativa di Fndai e del Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali nasce Assidai, fondo di assistenza sanitaria integrativo del Fasi.

#### 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" per assistere i dirigenti; dal 2001 gli sportelli territoriali diventano centri di orientamento e formazione manageriale.

#### 1994

Viene costituito il Gruppo Giovani Dirigenti con l'intento di promuovere la partecipazione dei giovani alle attività federali.

#### 1995

Su iniziativa della Fndai, 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 Talierno, tra le più grandi Fondazioni, a livello europeo, per lo sviluppo, la cultura e la formazione manageriale.

#### 2000

Fndai assume la denominazione Federmanager.



## GLI ANNI DUEMILA NUOVI SERVIZI E BILATERALITÀ

### 2001

Federmanager promuove la costituzione di Feder-professional, 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.

### 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 l'intermediazione tra domanda ed offerta di 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

Viene costituito il gruppo Federmanager Minerva in rappresentanza delle donne dirigenti o quadro, con l'intento di realizzare progetti specifici per la valorizzazione delle differenze di genere seguendo criteri selettivi basati sulla meritocrazia.

### 2010

Federmanager costituisce la società Federmanager Academy, che assume il ruolo di punto di riferimento per la formazione manageriale dei dirigenti che operano nelle aziende fornitrici di beni e servizi.

A seguito della decisione di acquisire la sede nazionale di Via Ravenna, viene costituita la società di scopo Federmanager Real Estate che ne diventa proprietaria.

Nel Ccnl sottoscritto tra Federmanager e Confapi viene contrattualizzata 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.

Federmanager e Manageritalia insieme a Cida e Confedir-Mit danno vita a "Costituente Manageriale" la nuova organizzazione di rappresentanza unitaria del management pubblico e privato.

### 2012

Viene costituita formalmente da Federazioni e Associazioni della Cida e di Confedir Mit, Cida Manager e Alte Professionalità per l'Italia.

Ad agosto un evento a cui partecipano circa 500 manager dà l'avvio a #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 Monti, si riuniscono per la prima volta gli Stati Generali di Cida - Manager e Alte Professionalità per l'Italia.

## I NOSTRI VALORI

Come Organizzazione dei dirigenti 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 rinascere 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 la revisione organizzativa del nostro sistema, sul quale stiamo operando, e 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.

**Carlo Poledrini**  
*Vice Presidente*

## VISIONE

Federmanager ritiene suo principale compito quello di lavorare con i propri associati:

- per mantenere e sviluppare il proprio patrimonio di idee e di valori;
- per consolidare la visione di una società più aperta, equa e pronta a riconoscere professionalità ed esperienza dei manager;
- per mettere in atto concreti progetti per il miglioramento del sistema economico e produttivo del Paese.

I profondi mutamenti in atto nella società pongono per loro stessa natura un problema di ruolo e di identità e indirizzano la Federazione a lavorare per affermare una presenza attiva, permeabile al confronto, capace di tradurre i buoni propositi in strategie ed azioni concrete per il miglioramento della qualità del lavoro, da cui proviene il benessere per ogni civiltà. La sfida per i sistemi di rappresentanza e per l'affermazione del ruolo e dei diritti dei manager si gioca sul terreno della crescita associativa, in qualità e quantità. Se la storia cammina con l'uomo, Federmanager intende continuare a mantenere la "cadenza" giusta per indirizzare coerentemente quel cammino verso un orizzonte di progresso possibile. Un progresso che parte dai territori e dalla diversità di culture e provenienze che rimangono la nostra principale ricchezza.

Federmanager vuole essere uno spazio aperto che oltre ad erogare una piattaforma avanzata di servizi integrati, ha come suo baricentro il manager che vive in prima linea le trasformazioni in atto, misurandosi quotidianamente con questioni vitali: dal rinnovo del contratto, alla difesa di un percorso di carriera sempre più insidiato da nuove forme di precariato e incertezza, alla riforma del welfare e delle pensioni, alla domanda sempre più capillare di formazione permanente, elemento indispensabile per l'aggiornamento dei saperi.

## MISSIONE

Nei confronti degli associati l'attività del sistema federale è finalizzata a:

- promuovere l'adesione e la partecipazione della categoria alle attività dell'organizzazione;
- stimolare il ruolo attivo degli associati coinvolgendoli in progetti di settore o su temi di interesse generale;
- rappresentare e tutelare gli interessi generali della categoria, anche negli ambiti della previdenza e assistenza integrativa, della formazione e della ricerca di una nuova occupazione;
- favorire il networking tra manager, in campo nazionale e internazionale;
- promuovere e fornire servizi a favore della categoria.

Federmanager si propone anche di assumere un ruolo di attore sociale e culturale nell'interesse del Paese:

- mettendo a disposizione della società una categoria consapevole dei propri doveri e delle proprie responsabilità;
- promuovendo, anche in rapporto con le altre componenti sociali, lo sviluppo di relazioni tese a perseguire l'interesse comune;
- fornendo il contributo della categoria allo sviluppo attraverso valutazioni e proposte da condividere con gli interlocutori istituzionali, politici e sociali;
- partecipando al processo di modernizzazione e di crescita economico - sociale del Paese e del territorio, anche favorendo la formazione permanente sia professionale che in senso culturale più ampio.

## OPINIONI

*In questa sezione alcune “firme d’autore” che hanno collaborato con Federmanager ne evidenziano ruolo e missione sociale in una fase certamente cruciale non solo per l’Italia, ma per tutto il mondo occidentale. Le testimonianze di Tito Boeri, Carlo Dell’Aringa, Marc Lazar, Stefano Manzocchi, Antonio Polito e Carlo Trigilia sono state raccolte da Massimiliano Cannata in alcune occasioni di confronto pubblico; eventi, incontri e convegni che hanno visto ciascun interlocutore impegnato sui grandi temi dell’attualità: lavoro, sviluppo, riforma del welfare, futuro del sindacato.*

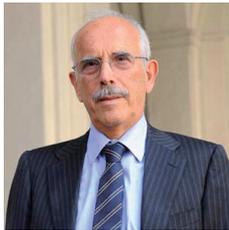


### LA RISORSA DEI TERRITORI

di TITO BOERI

*Docente di economia del lavoro, Università Bocconi di Milano*

Occorre un cambiamento delle relazioni industriali, con una presenza più forte dei territori. Non so se siamo maturi per compiere questo salto ma penso sia importante rafforzare il decentramento della contrattazione a livello aziendale più che territoriale. Sarebbe infatti difficile far conciliare gli interessi di imprese che, su un territorio, operano in competizione. In questa direzione bisognerebbe prima di tutto recepire l’accordo del luglio e poi del settembre 2011; in secondo luogo impegnarsi a varare una legge sulle rappresentanze sindacali che sarebbe importante per permettere che la contrattazione avvenga con degli interlocutori credibili; terzo importante aspetto, occorre introdurre il salario minimo orario. Si tratta di un fattore potente per decentrare la contrattazione, in quanto toglierebbe i riferimenti obbligati alla giurisprudenza nel fissare il cosiddetto salario equo. Avvertire nella giusta dimensione il valore della responsabilità sociale vuol dire inoltre impegnarsi su settori cruciali della nostra economia che stanno soffrendo: dal manifatturiero ai trasporti, dal tessile agli elettrodomestici, ambiti in cui un Sindacato attento ai problemi del Paese e libero da logiche pregiudiziali dovrà far sentire il suo apporto. Le “riforme a costo zero”, su cui insisto da molto tempo, non sono utopie, piuttosto sono interventi necessari. Qualche esempio? Intanto le esportazioni, bisognerebbe migliorare il funzionamento del mercato del lavoro. Altro aspetto è legato alla modalità degli ingressi nel circuito produttivo: la riforma del precedente governo poteva essere più coraggiosa introducendo una modalità che poteva servire ai giovani per entrare dalla porta principale, mi riferisco alla possibile adozione di un contratto unico a tutele progressive in relazione alla durata dell’impiego. Altra strada da seguire: la transizione scuola - lavoro. Abbiamo registrato un fallimento dei trienni che sta pesantemente influenzando gli investimenti in capitale umano. Bisognerebbe rendere questo percorso maggiormente professionalizzante, creando delle scuole di alta formazione all’interno delle sedi universitarie decentrate, con percorsi di studio da concordare con le piccole imprese. Sarebbe un modo per formare quelle qualifiche intermedie richieste dalle imprese che oggi non vengono offerte dal nostro sistema educativo.



## C'È BISOGNO DI UNA SVOLTA DI TIPO MANAGERIALE

di CARLO DELL'ARINGA

*Sottosegretario al Ministero del Lavoro, docente di economia politica,  
Università Cattolica di Milano*

Quando ho deciso di dare il mio contributo per avviare e portare a termine gli incontri territoriali organizzati da Federmanager nell'ottica del rinnovo del CCNL ho avuto modo di apprezzare il documento elaborato sul welfare nel campo della contrattazione collettiva. Da quell'analisi puntuale è apparso evidente che l'investimento, in termini di competenza e know-how avviato già molti anni fa dalla Federazione, è risultato utile in questo delicato momento della storia italiana. Come sappiamo i dirigenti stanno soffrendo l'impatto di questa crisi sul piano occupazionale in un contesto che sta determinando il progressivo allontanamento della pensione. Il welfare, l'assistenza, gli ammortizzatori, l'accompagnamento verso la pensione, sono temi importanti che devono stare al centro della contrattazione collettiva, quando siamo alla vigilia del rinnovo contrattuale.

In particolare occorre sottolineare il ruolo del manager in questa lunga e interminabile crisi. Le associazioni, come Federmanager, che hanno un compito di rappresentanza, devono guardare agli interessi del Paese, tenendo presente le esigenze delle realtà aziendali.

Il nostro sistema economico e con esso l'impianto stesso delle relazioni industriali hanno bisogno di ammodernarsi, di investire, di far crescere quell'universo delle piccole imprese che nella storia recente è stato il tessuto connettivo che ha tenuto in piedi il modello – Italia. Oggi c'è bisogno di una svolta di tipo manageriale, che consenta di dare effetto agli investimenti organizzativi e di processo, che possono servire a innovare i prodotti e ad affrontare meglio la sfida dell'occupazione.

Le organizzazioni sindacali hanno recentemente fatto un grosso sforzo insieme a Confindustria per creare le condizioni di contesto che dovranno portare a una norma sulla rappresentanza. Questa azione che ha portato finalmente le parti sociali a ricompattarsi, è un segno importante. L'apporto dei corpi intermedi è fondamentale, anche nella prospettiva di tenuta di questo esecutivo, che è sostenuto da una maggioranza non sempre omogenea.

Salvaguardare i diritti rimane la sfida principale, anche se in questo momento va più che mai assunta, da parte di tutti gli attori, la responsabilità portare a compimento quelle riforme e quei provvedimenti che possono servire ad aumentare la produttività e quindi la ricchezza del Paese.



## CI SONO LE CONDIZIONI PER APRIRE UNA NUOVA STAGIONE PER LE RELAZIONI INDUSTRIALI

di MARC LAZAR

*Docente di storia e sociologia politica a Parigi presso l'Università  
Science PO di Parigi e Presidente della School of Government  
della Luiss*

In Italia quasi tutti i commentatori criticano fortemente l'atteggiamento della classe politica in rapporto alla crisi, denunciandone una supposta incapacità. In verità in tutti Paesi europei, in particolare voglio riferirmi ai Paesi occidentali, la crisi ha messo a dura prova l'efficienza e l'organizzazione democratica. La storia di questi ultimi anni segnata dalla recessione e da un oggettivo arretramento di quei Paesi che avevano mantenuto la leadership globale ha dimostrato l'importanza e la necessità di avere un reale governo economico europeo, che si possa tradurre in una vera strategia di crescita comune. Ho collaborato con Federmanager, sviluppando un affascinante viaggio nei territori della penisola per cercare di fissare alcune priorità e individuare quale sarà il futuro per l'Italia del XXI secolo. Articolare la politica in sintonia con le organizzazioni rappresentative degli interessi sarà un must irrinunciabile, senza di cui sarà impossibile voltare pagina. Si è aperta la discussione sulla possibilità di arrivare ad una legge sulla rappresentanza, un'esigenza fatta propria da Confindustria e dai Sindacati confederali che lo scorso 31 maggio avevano sottoscritto un dettagliato protocollo d'intesa. Ci sono le condizioni per aprire una nuova stagione nel campo delle relazioni industriali. In quest'ottica il ruolo di Federmanager, sarà decisivo. Il metodo di lavoro che porterà al rinnovo del CCNL va già nella direzione giusta, perché ha messo per la prima volta in risalto non solo e non tanto le legittime esigenze di rivendicazione e di tutela, quanto la visione di un dialogo sociale aperto a tutto tondo sui problemi di una categoria, che non si identifica (o che si identifica sempre meno) nella dimensione tradizionale della dirigenza. E' cambiato il mondo, sta cambiando il ruolo sociale e la funzione stessa di una categoria che in molti casi ha dovuto accettare nuovi percorsi di impiego e di carriera, segnati dalla flessibilità quando non dal precariato. Saranno queste le nuove sfide del sindacato di domani. Il trend appare abbastanza chiaro. Lo ha ricordato molto bene lo scrittore ed ex imprenditore Edoardo Nesi nel suo ultimo saggio: "l'Italia ha per troppo tempo fatto la politica dello struzzo". Di lavoro da fare per il prossimo futuro c'è n'è tanto: aprire il mercato del lavoro ai giovani e alle donne, liberalizzare alcuni settori dell'economia, aumentare la concorrenza, facilitare l'internazionalizzazione delle imprese, rendere attrattivo il territorio per gli investimenti stranieri, riformare le pensioni. Questo presuppone un rispetto della legalità, un'amministrazione pubblica più efficiente, ma anche e soprattutto un sindacato dinamico e al passo con i tempi, rapido nel presidiare i grandi temi del lavoro e della produttività, favorevole a sostenere una vera riforma fiscale e un impegno per la promozione del merito e della ricerca.



## OCCORRE RIPARTIRE DA ELITE COSMOPOLITE, APERTE AL MONDO NUOVO

di STEFANO MANZOCCHI

*Ordinario di economia internazionale*

*direttore del Lab of European Economics della LUISS*

Forse non ci siamo resi conto di essere entrati in un “mondo nuovo”, letteralmente in un pianeta sconosciuto, altro che crisi, termine *passepourtout* che ha finito col perdere la sua forza semantica ingoiando il declino dell’Occidente in maniera semplicistica e indifferenziata. Siamo di fronte a qualcosa di più grave e profondo. In questo nuovo pianeta sono stati proiettati tutti dentro, dalle potenze tradizionali, compresa quella Germania assurta, oggi, a simbolo del rigore e dell’austerità, alle nuove potenze emergenti, che stanno modificando gli equilibri geopolitici. La conseguenza è che da un lato l’Occidente è sempre più sollecitato a confrontarsi con società e culture diverse, molto più competitive che nel passato, dall’altro bisogna comprendere che l’imperativo che ci portava a orientare le categorie interpretative esclusivamente sui principi e sui costumi atlantici non può reggere più. Bisogna guardare all’Italia del XXI Secolo da una prospettiva molto ampia, che trova la sua origine nel disegno di un’Europa da ricostruire a partire dalla consapevolezza che bisognerà attrezzarsi per reggere la competizione esercitata dalle nuove forze economiche e geopolitiche che dominano il Pianeta. Di questa rivoluzione anche un sindacato moderno non può non tenere conto, perché anche le strutture associative che si occupano di rappresentare gli interessi legittimi, devono mutare strategia. Il ciclo di seminari promosso da Federmanager ha messo in risalto l’esigenza di una svolta, l’iniziativa, che è poi coerente con il lavoro che si sta svolgendo per il rinnovo del contratto, va letta come lo stimolo per porre le premesse di un cambio di passo, capace di rivitalizzare i sistemi democratici e i processi economici, che non sono disgiunti. Questa svolta da tutti auspicata deve avere un respiro europeo, per essere efficace. Non è più tempo di mezze misure, di compromessi al ribasso. Occorre un “*Risveglio della storia*”, per citare il titolo dell’ultimo saggio del filosofo Alain Badiou, che risulta possibile solo se torna in campo un’idea forte, che può essere matrice del cambiamento, imponendo i ritmi di una temporalità coerente con la velocità del progresso che attraversa questo “nuovo pianeta” che abitiamo.

Occorre una nuova leadership culturale, perché il conflitto non sia lacerante, perché non ci sia quella delegittimazione dell’avversario che ha segnato la storia della “seconda repubblica” già al tramonto. I partiti devono riformarsi, aprirsi alla società civile, far rifluire nuova linfa e nuove idee, facendo con responsabilità quel lavoro di sintesi alta degli interessi contrapposti, che rimane il compito precipuo di ogni soggetto politico – sindacale. È urgente la necessità di formare una classe dirigente cosmopolita, meno incline al provincialismo, pronta a replicare le esperienze di successo anche in territori lontani da quelli di appartenenza. Paesi come Brasile, Russia, India e Cina, che malgrado la frenata degli ultimi mesi presentano indici di crescita importanti hanno molto da insegnarci sotto questo profilo. Se avremo paura di confrontarci saremo fuori dai giochi. Altrimenti tutti i ragionamenti sulla politica, la leadership e la rappresentanza degli interessi rischiano di diventare un puro esercizio accademico.



## L'IMPEGNO POLITICO DEI MANAGER

di ANTONIO POLITO

*Scrittore e saggista, editorialista del Corsera*

La difficile situazione economica dell'Italia è il punto focale su cui Federmanager ha lavorato in questi ultimi mesi. Ho partecipato al ciclo di seminari coordinato da Marc Lazar e al momento fondativo di Prioritalia, passaggi significativi che hanno dato uno spaccato su quello che dovrebbe essere il compito di dirigenti impegnati a cambiare il Paese. Approfondire il più possibile con obiettività le ragioni della crisi, cercando di far emergere il ruolo determinante, positivo e proattivo delle imprese, anche di piccola e media dimensione nell'ottica dello sviluppo e della crescita, fa parte dei compiti istituzionali, di un sindacato che sente la responsabilità sociale, in chiave innovativa.

Credo che in questo passaggio d'epoca che ci porterà alla terza Repubblica vi sia uno spazio di intervento molto importante per tutti i manager e imprenditori di buona volontà che vogliono dare una mano all'Italia per risollevarsi. Fissare un'agenda di azioni da intraprendere sulla strada del cambiamento è il punto cruciale. Mi pare che Federmanager abbia intrapreso il giusto cammino per affermare quella nuova dimensione e quella particolare dialettica, che dovranno caratterizzare le organizzazioni di rappresentanza. Il messaggio, che sta sostenendo anche l'"avventura" di Prioritalia è molto netto: si deve partire dalla qualità degli uomini e dalla buona politica per rifondare il Paese, dando nuova linfa ai processi partecipativi, ma soprattutto ridando fiato alla democrazia, che è apparsa "ammaccata" in questi anni in cui tutto il modello del capitalismo Occidentale è messo in discussione. È bene ribadire che è dalla qualità dei soggetti istituzionali che si avvia il rilancio, ma è anche utile sottolineare che da una classe imprenditoriale capace di abbandonare quell'atteggiamento "riluttante" e passivo rispetto alle grandi questioni che si agitano nel dibattito pubblico, che potrà arrivare quel vento nuovo che tutti auspichiamo.

In questi vent'anni abbiamo avuto una democrazia senza cittadini, con il conseguente progressivo esproprio del diritto di cittadinanza. È mancata la borghesia; il ceto medio illuminato, grande protagonista negli ultimi due secoli in tutto l'Occidente, mentre da noi questa classe è come se fosse evaporata.

Gli imprenditori potrebbero colmare questo gap, liberandosi dalla rappresentanza contingente degli interessi economici. La novità sta proprio in questo: i manager possono essere più vicini all'interesse collettivo, della stessa politica, che lo dovrebbe perseguire per definizione. Nella prospettiva dell'impresa, non mi riferisco al singolo professionista ovviamente, il corporativismo in sé non regge più. Manager e imprenditori sono sollecitati a perseguire il bene comune. Se cresce il PIL avremo più manager, il legame tra imprenditoria, sviluppo e interesse generale è tutto qui ed è molto chiaro. Da questa prospettiva si potrà ridefinire anche lo stesso significato di lobby, che assume un'accezione positiva se riesce ad esprimere il senso di una battaglia civile, in grado di utilizzare lo strumento della rete per diffondere le proprie idee di cambiamento del Paese.



## L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI RAPPRESENTANZA

di CARLO TRIGILIA

*Ministro per la coesione territoriale, docente di sociologia economica presso la facoltà scienze politiche "Cesare Alfieri" dell'Università di Firenze, Presidente della Fondazione RES (Istituto di Ricerca su Economia e Società in Sicilia)*

Il profondo processo di trasformazione che sta investendo il mondo occidentale posto di fronte al declino del capitalismo e dei modelli di sviluppo che hanno segnato la modernità sarà il primo banco di prova per le élite che dovrebbero traghettare l'Italia nel XXI secolo. De Rita ha chiamato questo fenomeno "deserto della leadership politica", che appare responsabile di non aver fatto alcuno sforzo per ristabilire un confronto programmatico sui grandi problemi che attanagliano il Paese. Questo gap si è riflettuto pesantemente anche sulle parti sociali, che devono trovare una spinta adeguata verso il rinnovamento. L'esecutivo di cui faccio parte sta cercando di dare una scossa, pur muovendosi nelle difficoltà di contesto a tutti note. Una cosa va detta: è veramente necessario un cambio di passo che lasci spazio, al di là delle contrapposizioni ideologiche, ad una pacata riflessione sul nuovo corso delle relazioni industriali, che saranno sempre più obbligate a misurarsi con le dure leggi della competizione internazionale, oltre che con la "rete dei fenomeni" che stanno attraversando la società facendo emergere orizzonti ancora poco battuti. Occorrerà ricostruire quel tessuto connettivo, utile a colmare il profondo scollamento che oggi separa le leadership dall'opinione pubblica, l'interesse individuale dall'interesse collettivo.

Nel lavoro che ho svolto per la stesura del Rapporto sulla Classe Dirigente per conto di Fondirigenti, Federmanager e Luiss il quadro che è emerso è quello di una élite debole sia sul versante della *leadership* politica che su quello della rappresentanza degli interessi economici. La debolezza è il frutto di divisioni antiche e recenti e di meccanismi di selezione inceppati. Il ricambio è stato troppo lento e poco basato sul merito, con l'aggravante di un ingessamento oggettivo dei vertici istituzionali. Una parte consistente dei componenti della classe dirigente – anche se non certo tutti – sembra più impegnata a difendere interessi particolari che a operare per dare un futuro solido al Paese. Questa tendenza è più pericolosa delle stesse difficoltà economiche, perché per affrontare le sfide di un'economia e di una società sempre più globalizzate c'è bisogno di una classe dirigente e di un sindacato che – pur nelle distinzioni dei ruoli e delle appartenenze – sia in grado di elaborare una visione condivisa, un disegno a medio e lungo termine per il Paese nel suo complesso.

Per essere al passo con i tempi i sindacati in generale e Federmanager in particolare, dovranno tenere conto dello scenario nel quale una leadership coraggiosa delle organizzazioni degli interessi, incoraggiata da scelte intelligenti dei governi, possa puntare a fare del sistema di rappresentanza una risorsa più attiva dei processi di innovazione. Con il superamento a livello di impresa di contrapposizioni anacronistiche tra sindacati, e tra sindacati e imprese, e quindi con un maggiore coinvolgimento dei lavoratori in processi che accrescano la produttività e la redistribuiscano più efficacemente. Ma anche con la crescita della contrattazione territoriale su questioni come le infrastrutture, la formazione, la ricerca, i servizi, tutti fattori che incidono oggi

sempre più sulla produttività e sulla competitività. In questo senso si tratterebbe di passare da un pluralismo frammentato e deresponsabilizzante a un pluralismo coordinato e cooperativo. Vorrei infine lanciare un interrogativo: non sarebbe meglio in questi mesi decisivi per il destino dell'Europa, guardare alla Germania e promuovere un sistema di rappresentanza in cui la forza organizzativa diventi invece una risorsa attraverso una minore frammentazione e una cooperazione più stretta tra mondo del lavoro e delle imprese?

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Nel corso del Congresso Nazionale tenuto a Bologna il 3 dicembre 2011 sono state presentate le “Linee guida” di Federmanager per il triennio 2012-2014 ed è stato definito il programma di azione per il triennio.

Si riassumono di seguito le principali considerazioni contenute nelle “linee guida” che riguardano l’analisi del quadro di riferimento socio-politico nel quale opera Federmanager e le indicazioni degli obiettivi strategici relativi alle tematiche del rinnovo contrattuale, del welfare di categoria, dell’organizzazione federale e territoriale, della rappresentanza sociale e istituzionale e del rinnovamento e ricambio generazionale.

### IL QUADRO DI RIFERIMENTO

#### LA SOCIETÀ E LA POLITICA

La crisi in atto non è più solo finanziaria ed economica, ma connotata ed accentuata da una caduta di credibilità e da una evidente incapacità della politica ad esprimere progettualità, capacità attuativa, offrendo una visione positiva del futuro.

Alla globalizzazione della finanza e della economia non è corrisposta una adeguata governance politica ed istituzionale dei fenomeni.

Si manifesta l’urgenza di un processo profondo di rilegittimazione sociale della politica e l’esigenza di riconoscere nella classe politica, a tutti i livelli, i valori imprescindibili della competenza, della sobrietà, della trasparenza, della coerenza e della responsabilità individuale e sociale.

#### LE CLASSI DIRIGENTI

Vi è la necessità, da parte di tutte le classi dirigenti del Paese, di ricostruire per noi e per le future generazioni il patrimonio di fiducia progressivamente disperso.

Vi è tuttavia una concreta caduta della tensione verso la ricerca del bene comune, che si manifesta come crisi di identità e di ruolo dei corpi sociali intermedi.

I tradizionali centri di elaborazione culturale, di selezione e formazione delle classi dirigenti sono stati sopraffatti da visioni lobbistiche che si esauriscono nella tutela di interessi particolari.

#### IL DIALOGO CON LE ISTITUZIONI

Si assiste oggi ad un degrado delle modalità di dialogo e concertazione, che passano dalla promozione trasparente e pluralista di interessi specifici e legittimi, alla visione egemonica di soggetti sociali che si attribuiscono il monopolio della rappresentanza e della tutela degli interessi generali del Paese.

In una fase di scomposizione e di ridefinizione degli equilibri politici, economici e sociali, la rappresentanza del management ha l'obbligo di spendersi e confrontarsi con la politica, una politica rigenerata che scelga di assumere il ruolo primario di fare sintesi.

## L'ECONOMIA

Cambia l'economia, cambia il modo di concepire e fare impresa, cambia il concetto di manager; cambiano le relazioni industriali e gli assetti contrattuali: tutto questo impone alla federazione una lettura ed una interpretazione attenta dei fenomeni e la definizione di politiche negoziali e di rappresentanza coerenti e lungimiranti. Si affermano nuove forme di management (dirigenti a tempo, quadri apicali e manager atipici) che fanno emergere nuove domande di rappresentanza e servizi.

## LA RAPPRESENTANZA DI CATEGORIA

La nascita della "nuova" CIDA, un soggetto unitario in grado di dare voce a tutto il management italiano, libera Federmanager dagli impegni di una azione vicaria. Fermo restando l'impegno forte e convinto per sostenere ed orientare le politiche della nuova confederazione, il nuovo assetto consente a Federmanager di focalizzare le sue politiche sulle attività tipiche di una federazione di settore e quindi il contratto, l'organizzazione, lo sviluppo, le tutele e i servizi, gli interventi sulle politiche industriali e di settore.

## RINNOVAMENTO E RICAMBIO GENERAZIONALE

La risposta al rinnovamento ed alla partecipazione di nuove risorse deve essere migliorata. Si conferma prioritario attrarre i giovani manager quali portatori di idee nuove ed attori principali del rinnovamento, curando lo sviluppo di una visione e di una cultura associativa condivisa e attenta alla complessità dei ruoli di rappresentanza.

## LE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

La valorizzazione del territorio resta obiettivo prioritario, soddisfacendo l'esigenza di coniugare il rispetto di un opportuno livello di rappresentanza delle specificità e delle culture territoriali con l'esigenza di fornire servizi in linea con le attese crescenti e nuove della categoria.

Aspetti qualificanti sono: la valorizzazione e disseminazione delle "eccellenze territoriali", l'uso finalizzato delle risorse finanziarie aggiuntive, la promozione ed incentivazione di processi aggregativi condivisi, l'affermazione di modelli operativi flessibili, sinergici e consortili.

## TEMATICHE ED OBIETTIVI DEL PROGRAMMA 2012-2014

### RINNOVO CONTRATTUALE

Gli obiettivi strategici del rinnovo del CCNL in scadenza a fine 2013 sono stati individuati in:

- concreta partecipazione dei dirigenti in servizio, e dei giovani in particolare, per analizzare le tendenze in atto nelle relazioni industriali, nei modelli contrattuali, nei sistemi di rappresentanza all'interno delle imprese, per arrivare ad una valutazione quanto più possibile condivisa;
- effettivo ed efficace coinvolgimento dei territori e dei dirigenti delle piccole e medie imprese;
- salvaguardia del ruolo del contratto collettivo e del ruolo negoziale di Federmanager da porre in correlazione alla crescente richiesta di modelli contrattuali decentrati e/o aziendali, al rispetto di quanto in essere nelle grandi aziende, all'esigenza di dare risposte adeguate alla categoria dei dirigenti delle PMI;
- interpretazione, anche attraverso il contratto, dell'evoluzione in atto nel concetto di figura e di ruolo manageriale;
- definizione del percorso di analisi, condivisione, preparazione della piattaforma di confronto e negoziazione.

### WELFARE CATEGORIALE

Federmanager, nell'ambito del prossimo rinnovo contrattuale e nella definizione delle proprie politiche si pone l'obiettivo generale di consolidare e, per quanto possibile, rafforzare il sistema di welfare categoriale ponendosi i seguenti traguardi:

- contrastare ogni iniziativa governativa in campo fiscale tesa a modificare in peggio le attuali norme: la valorizzazione e lo sviluppo delle politiche di sussidiarietà chiedono esattamente l'opposto;
- affrontare i problemi di sostenibilità per le tutele in campo sanitario derivanti dall'andamento demografico, senza tuttavia mettere in discussione i valori di solidarietà e mutualità patrimonio della federazione;
- migliorare gli strumenti di "sostegno del reddito" per dirigenti non occupati coordinando operatività e servizi di riorientamento previsti dal contratto;
- predisporre iniziative e strumenti in grado di orientare e supportare i dirigenti sul mercato del lavoro, mirando a garantire un alto standard di servizio, anche con la "certificazione" dei profili professionali e le politiche di networking;
- dare forte sviluppo alla formazione manageriale per mezzo delle attività di Fondirigenti e Federmanager Academy, promuovendo e sfruttando in particolare lo strumento del bilancio delle competenze ai fini della determinazione dei fabbisogni formativi;
- dare ulteriore impulso all'utilizzo delle tutele offerte dagli enti collegati e dalle società partecipate: Assidai, Previndai, Previndapi, Praesidium, con particolare attenzione al coinvolgimento dei giovani e delle famiglie.

## ORGANIZZAZIONE FEDERALE E TERRITORIALE

La struttura federativa e la presenza diffusa sul territorio sono valori distintivi da salvaguardare assicurando nel contempo coerenza con gli obiettivi strategici individuati da Federmanager nazionale.

In tale direzione operano gli organi centrali della Federazione per assicurare supporto e coordinamento.

I principali obiettivi individuati sono:

- crescita della capacità di gestire quote crescenti di contrattazione decentrata e/o integrativa;
- attenzione ad evitare soluzioni di tipo dirigitico, ma definizione e messa in atto di formule flessibili che tengano conto delle diverse situazioni territoriali, offrano consulenza, informazione e formazione, trovino la dovuta condivisione e partecipazione;
- incentivazione alle aggregazioni tra territori contigui ed a bassa potenzialità di crescita;
- creazione di centri servizio regionali e/o interprovinciali in grado di mettere a fattor comune risorse professionali vecchie e nuove, itineranti e fortemente integrate con il centro;
- interventi di sostegno mirato della Federazione su territori ad alta potenzialità di crescita;
- messa a disposizione degli operatori territoriali di strumenti informatici aggiornati e condivisi per la gestione e per la comunicazione, con particolare attenzione allo sviluppo dei social network interni.

## RAPPRESENTANZA SOCIALE ED ISTITUZIONALE

La nascita di Costituente Manageriale e l'approdo alla costituzione della "nuova" CIDA sono stati passi fondamentali per creare un autorevole ed unitario soggetto in grado di dare voce e rappresentanza a tutto il management pubblico e privato del Paese.

Ancor più questo nuovo assetto richiede a Federmanager di continuare a svolgere quel ruolo protagonista e di spinta che le è riconosciuto e richiesto, impegnandosi con idee, proposte e risorse umane dedicate.

Alcuni obiettivi particolari sono da considerare rilevanti:

- consolidamento dell'alleanza strategica con Manageritalia, sia nell'ambito di CIDA nazionale, sia per lo sviluppo di collaborazioni specifiche sul territorio;
- focalizzazione sulle attività specifiche di una Federazione di settore, senza rinunciare ad affermare e svolgere il proprio ruolo sociale mediante adeguate e moderne relazioni industriali ed istituzionali, tra cui: rilancio della presenza nelle imprese, creazione di supporti professionali per lo sviluppo di attività, studi e proposte sui fattori della politica industriale, iniziative per la promozione della cultura manageriale per lo sviluppo delle reti d'impresa e la crescita delle PMI, iniziative e proposte per favorire nuova occupazione;

- rafforzamento del dialogo con la politica e le istituzioni su tutti i temi della crescita e della competitività industriale;
- definizione e sviluppo di politiche di rappresentanza e tutela per le figure predirezionali e le managerialità atipiche;
- affermazione del ruolo del management come soggetto creatore di valore a livello aziendale e sociale.

## RINNOVAMENTO E RICAMBIO GENERAZIONALE

La crisi dell'associazionismo manageriale (ma non solo) è reale ma è contrastabile interpretando con più efficacia e tempestività le attese delle nuove generazioni, dando spazio a schemi mentali diversi, respingendo approcci omologanti.

Le strategie individuate per conseguire tali obiettivi sono sfidanti ed innovative:

- un buon contratto, un welfare attento e di qualità, sono elementi centrali ma sembrano non sufficienti a promuovere sviluppo associativo e partecipazione; occorre altro, occorrono comunicazione adeguata, coinvolgimento, offerta di spazi di responsabilità, disponibilità a sperimentare soluzioni innovative nei servizi, nei modelli organizzativi e nei linguaggi;
- occasioni culturali, alta formazione manageriale, supporti professionali ai percorsi di carriera ed alla mobilità che integrino quelli offerti dalla bilateralità, strumenti di networking, autopromozione e lobbying: sono gli ingredienti da mettere in campo per richiamare e fidelizzare i dirigenti in servizio ed i più giovani in particolare;
- far percepire l'adesione come un accesso ad un sistema associativo che vale, che conta ed incide nelle relazioni sociali: più che come organismo di tutela, la Federazione va pensata come soggetto che crea e offre opportunità;
- rinnovare modelli operativi che facilitino la partecipazione superando ritualità incongrue e comunque distanti dalla visione dinamica e fattiva che i dirigenti in servizio esprimono;
- promuovere la rappresentanza dei giovani e delle donne in tutte le Associazioni Territoriali ove ne esistono i presupposti;
- introdurre negli statuti delle Associazioni Territoriali, ove non presente, il vincolo dei due mandati.

## IL SISTEMA FEDERMANAGER

Federmanager è l'Organizzazione che, per mezzo del proprio sistema, rappresenta e tutela in modo unitario ed esclusivo 180.000 dirigenti industriali in servizio e in pensione.

Gli iscritti sono dirigenti di piccole, medie e grandi imprese produttrici di beni e di servizi; dai dirigenti di nuova nomina fino ai direttori generali e agli amministratori delegati.

Essi operano in tutti i settori dell'industria privata ed a partecipazione statale, nonché nelle attività ausiliarie e complementari dell'industria.

In rappresentanza dei dirigenti 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 federativo appartengono sia le Associazioni direttamente rappresentative dei dirigenti 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, Enti partecipati e Società di scopo), che contribuiscono con varie finalità alle attività di tutela e promozione della classe dirigente.

Federmanager, a sua volta, aderisce a CIDA "Manager e Alte Professionalità per l'Italia".

ASSOCIAZIONI  
TERRITORIALI

ASSOCIAZIONI  
FEDERATE

ASSOCIAZIONI  
NAZIONALI



ENTI COSTITUITI  
CON CONFINDUSTRIA

ENTI COSTITUITI  
CON CONFAPI

ENTI COSTITUITI  
DA FEDERMANAGER

ENTI PARTECIPATI  
DA FEDERMANAGER

SOCIETÀ  
DI SCOPO

## ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

Federmanager è presente su tutto il territorio nazionale con 58 Sedi territoriali le quali forniscono ai dirigenti consulenze di carattere contrattuale, previdenziale, legale, fiscale e realizzano iniziative di natura culturale, formativa e di networking. Le Associazioni Territoriali sono i soggetti costituenti Federmanager e ne eleggono gli Organi.

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.

In accordo con lo Statuto federale, le Associazioni di una medesima Regione, sono tenute a raggrupparsi in Unione Regionale. La mappa seguente presenta la distribuzione geografica delle Associazioni Territoriali.



## ASSOCIAZIONI FEDERATE

Aderiscono a Federmanager le seguenti associazioni sindacali rappresentative di varie componenti aziendali:



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**



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



È il Fondo pensione dei dirigenti industriali il cui rapporto di lavoro è regolato dal CCNL sottoscritto da Confindustria e Federmanager. Offre la massima flessibilità rispetto ai bisogni previdenziali e alle propensioni individuali di ciascun iscritto, consentendo di frazionare le contribuzioni anche su più comparti contemporaneamente. La gestione del fondo è multicomparto, allo “storico” comparto Assicurativo sono affiancati due comparti finanziari: Bilanciato e Sviluppo.

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



È il Fondo di assistenza sanitaria integrativa e conta oltre 300.000 assistiti. L’assistenza viene fornita in forma indiretta nei limiti previsti dalle tariffe indicate in un apposito nomenclatore-tariffario, ovvero in “convenzione diretta” attraverso l’utilizzo di Strutture Sanitarie con le quali il Fondo ha definito specifici accordi. La rete delle Associazioni Territoriali Federmanager è a disposizione per ogni esigenza relativa ai rapporti con il Fasi.

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



Eroga il Sostegno al Reddito a favore dei dirigenti involontariamente disoccupati anche nel caso in cui abbiano risolto il rapporto di lavoro consensualmente, a particolari condizioni. Offre Bilancio delle Competenze e Placement a totale carico della Gestione Separata, per favorire il reinserimento professionale, attraverso società specializzate convenzionate. Per i relativi adempimenti ci si può rivolgere alla rete delle Associazioni Territoriali Federmanager.

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



Finanzia i piani formativi dei dirigenti delle aziende iscritte. Favorisce lo sviluppo di una cultura manageriale coerente con le specificità del sistema produttivo italiano. In ambito Fondirigenti è stata costituita l’Agenzia per il Lavoro per favorire il reinserimento di dirigenti disoccupati. Offre il Bilancio delle Competenze, un servizio di valutazione delle proprie capacità, attitudini e aspirazioni professionali, di supporto alla costruzione di un progetto formativo e di crescita professionale.

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

## ENTI COSTITUITI CON CONFAPI



È il Fondo pensione per i dirigenti della piccola e media industria, il cui rapporto di lavoro è regolato dagli accordi sindacali stipulati tra Confapi e Federmanager. Il Fondo investe i contributi facendo ricorso a strumenti assicurativi per garantire a ciascuno iscritto una rendita previdenziale aggiuntiva a quella di base.

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



È il Fondo di Assistenza e Solidarietà per i dirigenti di azienda della piccola e media industria, che garantisce le tutele assicurative previste dagli accordi sindacali in caso di morte, invalidità permanenti da malattia e infortuni, professionali ed extra professionali. Dal 2010 offre una copertura contrattuale per la responsabilità per colpa grave e dal 2011 offre inoltre una copertura sanitaria integrativa. Le suddette tutele sono state estese alla nuova figura del “quadro superiore” nonché ad amministratori e titolari di Pmi. Per i dirigenti disoccupati eroga un sostegno al reddito anche in casi di risoluzione consensuale a determinate condizioni.

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



Ha un ruolo centrale nell'aggiornamento degli standard professionali dei dirigenti delle Pmi ed è lo strumento per studiare, proporre e realizzare percorsi di formazione e sviluppo professionale.

La missione della Fondazione si è ampliata nell'organizzare nuove e importanti attività mirate alla valorizzazione del management anche in materia di tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di responsabilità amministrativa.

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



Finanzia azioni di formazione per favorire lo sviluppo, il potenziamento e l'innovazione delle competenze manageriali nelle Pmi associate alla Confapi o che scelgono di versare al Fondo il previsto contributo.

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

## ENTI COSTITUITI DA FEDERMANAGER



È il Fondo che fornisce assistenza sanitaria integrativa finalizzata a soddisfare le esigenze personali e familiari di manager, quadri e alte professionalità. Conta circa 120.000 assistiti ed è il punto di riferimento per singoli manager ma anche per aziende che decidano di offrire un piano sanitario integrativo collettivo come benefit per i propri dirigenti, quadri e consulenti. I principali vantaggi dell'iscrizione ad Assidai sono: nessun limite d'età e nessun questionario anamnestico, impossibilità di recesso unilaterale da parte del fondo, inserimento in tutti i piani sanitari di prestazioni a favore di soggetti non autosufficienti (Long Term Care - LTC).

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

## ENTI PARTECIPATI DA FEDERMANAGER



È il broker specialista nella gestione dei programmi assicurativi ad hoc per dirigenti, quadri e professional, nato dalla joint-venture tra Aon Italia S.p.A., Federmanager e Assidai. Aree di attività: rimborso spese mediche (piani sanitari integrativi del Fasi o di altra forma di assistenza sanitaria; coperture assicurative previste dall'art. 12 del CCNL dirigenti aziende industriali); professione (innovative polizze, finalizzate ai bisogni di sicurezza tipici del manager tra cui perdita del posto di lavoro, D&O - Directors and Officers - individuale, responsabilità civile professionale e tutela legale); vita privata (polizze abitazione, responsabilità civile del capofamiglia, assicurazione RC auto, assistenza viaggi, vita).

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



È una ONG-Onlus che opera in Italia e all'estero, a sostegno dello sviluppo economico, sociale e della promozione della qualità della vita delle popolazioni più bisognose.

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

## SOCIETÀ DI SCOPO



È una Management School, creata per dirigenti, quadri apicali e alte professionalità che intendono acquisire nuove competenze manageriali e *soft skill*, in un'ottica di life long learning. La missione consiste nella volontà di offrire una formazione di elevata qualità e di forte personalizzazione dei contenuti e delle metodologie in quanto concepita dai manager per i manager, basata sull'ascolto e sul recepimento dei fabbisogni formativi, facilmente accessibile, con una modularità dei contenuti e dei percorsi.

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



È la società operativa di Federmanager, le sue attività si articolano su tre filoni principali: erogazione dei servizi amministrativi; organizzazione di eventi; elaborazione di studi e ricerche.

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

### FEDERMANAGER REAL ESTATE

È una 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.



È una Srl nata nel 2010 su iniziativa delle Associazioni Territoriali della Toscana ed Emilia Romagna con l'obiettivo di assistere i dirigenti in tutte le forme dei cambiamenti professionali. Offre direttamente alle imprese Temporary Management e servizi di Ricerca & Selezione per figure apicali e Alte Professionalità.

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



**CIDA - Manager e Alte Professionalità per l'Italia** è la Confederazione sindacale - costituita da Federazioni e Associazioni della CIDA e della CONFEDIR-MIT - che rappresenta dirigenti, quadri e professionisti ad elevata qualificazione dei settori pubblico e privato.

**CIDA - Manager e Alte Professionalità per l'Italia** vuole promuovere e accrescere il dialogo, la concertazione, la partecipazione e il coinvolgimento quale interlocutore unitario delle istituzioni e delle compagini politiche e sociali.

La Confederazione opera per favorire e tutelare gli interessi ed il ruolo delle categorie rappresentate dalle organizzazioni aderenti e concorrere alla crescita del sistema economico e sociale del Paese.

Le Federazioni e Associazioni che fanno parte di CIDA- Manager e Alte Professionalità per l'Italia sono:

**CIMO-ASMD** (Coordinamento Italiano dei Medici Ospedalieri).

**Federazione 3° Settore CIDA** (Federazione dei 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 delle Alte Professionalità dell'Agricoltura e dell'Ambiente).

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

**FNSA** (Federazione Nazionale Sindacato Autori Cinematografici, Televisivi e Teatrali).

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

**CIDA - Manager e Alte Professionalità per l'Italia** vuole armonizzare le politiche delle organizzazioni aderenti per risolvere in modo uniforme i problemi e le questioni interessanti la generalità delle categorie associate; attuare ogni possibile iniziativa affinché l'impegno delle categorie rappresentate possa coincidere con le loro responsabilità sociali e civili; presentare analisi e proposte per lo sviluppo socio-economico del Paese nel contesto europeo e internazionale.

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



**#Prioritalia** è il movimento d'opinione, voluto dalla nuova CIDA, Federmanager e Manageritalia in testa, nato il 5 agosto 2012 a Roma. Un movimento apartitico che aggrega tutti i manager e le alte professionalità che vuole contribuire a cambiare e rilanciare il Paese con l'apporto dei manager.

L'obiettivo è anche fare politica, nel senso di interessarsi della "res pubblica": offrendo competenze, progetti chiavi in mano e uomini esperti per aiutare la politica a fare le cose e bene. Infatti, se il compito della politica, della buona politica, è dare indirizzi e realizzarli, perché questo accada c'è bisogno anche in Italia dell'apporto della cultura e del modello manageriale, di chi professionalmente si occupa di far accadere le cose nei tempi e costi prestabiliti.

**#Prioritalia** vuole innescare un cambiamento culturale per contaminare la politica e il Paese puntando su una cultura della valutazione dell'operato della politica (accountability), che deve rendere conto responsabilmente della sua azione (controllo di mandato), e sulla governance (insieme di regole di ogni livello - delega, controllo, misurazione risultati ecc. - che disciplinano la gestione di un potere). Vuole essere lo strumento per mettere a sistema l'impegno dei manager e delle alte professionalità per il Paese e condividerlo con tutti gli italiani.

# 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 e la Carta dei Valori.

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 e regolamenti sono disponibili nel sito web di Federmanager

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

- |     |   |      |  |
|-----|---|------|--|
| I   | Costituzione e Scopi                                      | VIII | Tesoriere  |
| II  | Rapporti tra Federmanager<br>e le Organizzazioni Aderenti | IX   | Direttore Generale                                   |
| III | Organizzazione di Federmanager                            | X    | Collegio Nazionale dei Probiviri                     |
| IV  | Congresso Nazionale                                       | XI   | Patrimonio Sociale                                   |
| V   | Consiglio Nazionale                                       | XII  | Trattative Sindacali                                 |
| VI  | Giunta Esecutiva  | XIII | Norme di Comportamento                               |
| VII | Presidente  | XIV  | Modifiche Statutarie, Scioglimento<br>e Liquidazione |

## 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.

## LA STRUTTURA CENTRALE

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

La gestione amministrativa dell'immobile che ospita la sede nazionale, di proprietà di Federmanager Real Estate è affidata alla società Progetti Manageriali.

Le competenze del personale sono diversificate e adeguate a soddisfare le esigenze dei diversi settori operativi quali: area contrattuale e sindacale, attività istituzionali e sociali, immagine e comunicazione, sviluppo di nuovi servizi, sistemi informativi e attività di segreteria.

Nei confronti dei collaboratori viene prestata attenzione all'equilibrio tra vita professionale e vita privata con l'adozione di una politica di flessibilità degli orari tesa a incontrare eventuali particolari esigenze familiari dei singoli, a fronte di una disponibilità che è sempre stata garantita e dimostrata nei fatti.

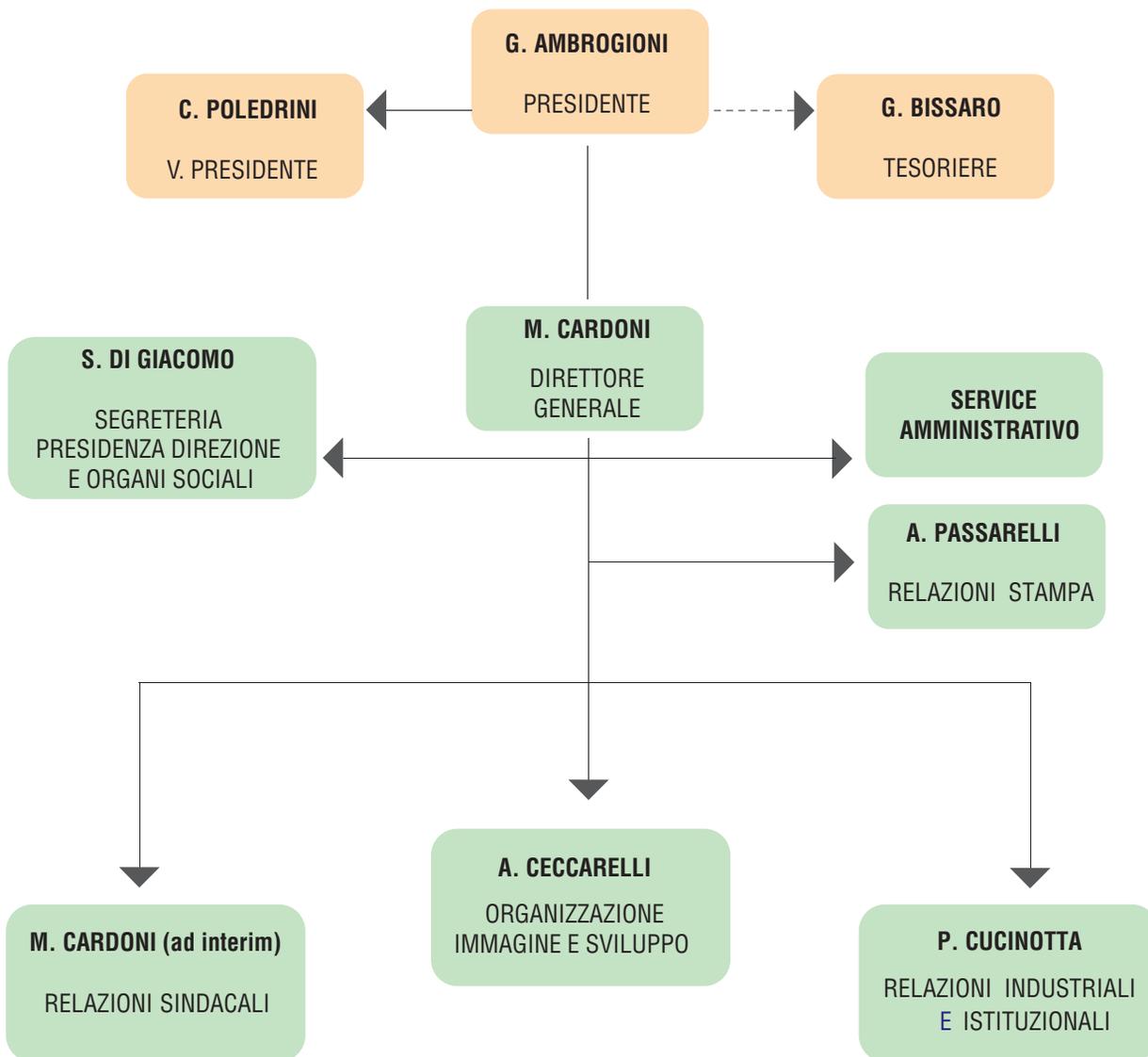
Il personale di Federmanager è inquadrato nel Contratto Collettivo Nazionale per i lavoratori dell'industria metalmeccanica.

I due 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.

I collaboratori	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	1	1	2
Quadri		1	1
Impiegati	6	3	9



Negli Organi federali sono state già descritte le funzioni del Presidente, Vice Presidente e Tesoriere.

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 deffe 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 / Area **Organizzazione, immagine e sviluppo** presiede in particolare alla gestione degli strumenti informatici necessari allo svolgimento delle attività presso la struttura centrale di Federmanager ed ai collegamenti con le Associazioni Territoriali. Le attività sono indirizzate sia al mantenimento e sviluppo dei sistemi tecnologici, sia alla formazione ed all'aggiornamento degli operatori della sede centrale e delle Associazioni Territoriali. Supporta il sistema organizzativo territoriale per lo sviluppo associativo e il miglioramento della qualità dei servizi attraverso una azione di marketing. Costituisce il punto di riferimento e interfaccia in materia di formazione.

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



# RELAZIONE SOCIALE

I nostri stakeholder  
Nota del Direttore Generale  
Le attività di servizio

## I NOSTRI STAKEHOLDER

“Stakeholder” possono essere definiti coloro che, come individui o come rappresentanti di gruppi, sono “portatori di interesse” in specifici processi decisionali. Essi includono sia le persone che influenzano o possono influenzare le decisioni, sia coloro che dalle decisioni sono influenzati.

La mappa rappresenta in forma sintetica le relazioni tra il principale stakeholder di riferimento, ovvero i dirigenti industriali destinatari dei servizi erogati da Federmanager, e gli altri soggetti che sono coinvolti nello sviluppo delle attività e concorrono al conseguimento degli obiettivi definiti dal piano triennale 2012-2014.



## NOTA DEL DIRETTORE GENERALE

Particolarmente intensa è stata la nostra azione nel corso del 2012 rispetto al progetto di rafforzamento e integrazione del sistema associativo e ciò ha consentito di conseguire alcuni primi importanti risultati. Nonostante un quadro complessivo molto difficile, l'intero sistema organizzativo è stato in grado di dare risposte efficaci e adeguate alle aspettative degli nostri associati.

E' importante innanzitutto rilevare che, anche in questo contesto di crisi economica così prolungato che ha visto anche quest'anno migliaia di nostri colleghi fuoriuscire dal mondo del lavoro, il numero degli associati non solo non è diminuito ma anzi è in lieve crescita.

Ciò sta a significare che, nel mondo della dirigenza industriale, la percezione della nostra Organizzazione, nel suo complesso nazionale e territoriale, è cresciuta e questo grazie all'impegno di tutti e alle innovazioni tecnologiche realizzate sul piano della comunicazione e degli strumenti organizzativi a supporto non solo della sede centrale ma anche delle Associazioni territoriali che ha consentito di essere più visibili e di migliorare il rapporto comunicativo con gli associati. Naturalmente c'è ancora molto da fare, continueremo con molta determinazione ad apportare i necessari miglioramenti per rispondere a bisogni che ormai nascono quasi quotidianamente. Fondamentale è il progressivo consolidamento sul territorio di Federmanager Academy, la nostra scuola di management, un asset strategico per offrire percorsi formativi di alto profilo e favorire la crescita culturale e professionale del manager.

Parallelamente, è proseguito il sostegno ai processi di aggregazione o di unificazione dei servizi sul territorio con l'obiettivo di migliorarne la qualità e, soprattutto, di uniformare gli stessi sull'intero territorio nazionale, puntando su Associazioni più strutturate e sinergiche tra di loro e con il centro.

In coerenza con questi obiettivi è continuata l'attività di formazione rivolta ai nostri collaboratori operativi nelle Associazioni territoriali che è stata focalizzata sugli effetti della riforma previdenziale che ha avuto un impatto significativo su tutti i lavoratori e quindi anche sui dirigenti, con un focus sulla questione degli "esodati". Tutto ciò in aggiunta alle consuete giornate di formazione realizzate in collaborazione con il Fasi con riguardo sia all'assistenza sanitaria sia alla gestione di sostegno del reddito per i colleghi disoccupati per dividerne le novità normative e procedurali.

Certamente degni di nota sono gli accordi sottoscritti con Confindustria nel mese di giugno riguardanti il Fasi con i quali sono stati adeguati i requisiti per l'iscrizione al Fondo dei dirigenti pensionati per evitare le ricadute negative derivanti dai nuovi criteri di accesso al pensionamento. Così come è importante ricordare la possibilità, ora consentita, di accedere al servizio di placement offerto dalla Gsr-Fasi durante il periodo di preavviso anche se sostituito dalla relativa indennità, ovvero nei casi abbastanza frequenti di risoluzione consensuale con data di effettiva cessazione del rapporto di lavoro successiva alla data dell'accordo tra le parti. E' stato inoltre elevato da 4 a 7 il numero delle società convenzionate con la stessa Gsr-Fasi per l'erogazione

del servizio con la finalità di aumentare le possibilità di scelta da parte dell'interessato e di dare una maggiore copertura territoriale. Contestualmente è stato rifinanziato il fondo che tutela il dirigente in caso di responsabilità civile e penale sempre previsto nell'ambito della Gestione Separata Fasi per le situazioni di aziende cessate o in procedura concorsuale ed infine è stata garantita l'erogazione del bilancio di competenze da parte di Fondirigenti per l'intera vigenza del CCNL e quindi fino al 31 dicembre 2013.

È stato avviato per tempo un percorso di analisi e di studio per individuare le linee di impostazione del prossimo rinnovo contrattuale in scadenza come detto al 31 dicembre 2013, su iniziativa della Delegazione federale e della Commissione Lavoro e Welfare, con l'assistenza della Direzione Generale e della struttura sindacale di Federmanager e con il contributo dei direttori di alcune delle nostre principali Associazioni. Sono stati invitati a partecipare degli esperti esterni, tra i quali il Prof. Carlo Dell'Aringa noto economista in materia di lavoro e oggi Sottosegretario al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Sempre nel 2012 è stato sottoscritto il regolamento dell'osservatorio bilaterale previsto nel CCL dei dirigenti del Gruppo Fiat, come sede di analisi e studio delle principali tematiche attinenti le politiche di sviluppo strategico e organizzative e i conseguenti riflessi sulla dirigenza con l'auspicio che possa diventare una sede permanente di elaborazione di proposte da discutere in occasione del rinnovo contrattuale.

Riguardo all'altra principale linea strategica volta ad allargare la nostra azione di rappresentanza sindacale per consolidare il nostro ruolo fondamentale di agente contrattuale, abbiamo arricchito e completato gli strumenti bilaterali previsti nel CCNL stipulato con Confapi con riferimento alla figura del "quadro superiore" ed è iniziata un'attività congiunta di promozione di questa figura sul territorio nazionale. Sul piano politico e istituzionale è rilevante non solo il consolidamento dell'azione unitaria condotta in sede confederale attraverso la costituzione della nuova Cida che ha assunto la denominazione di Cida Manager e Alte Professionalità per l'Italia ma anche la nascita del nuovo movimento "#Prioritalia" (che nel 2013 è diventata una vera e propria Associazione) che ha lo scopo e l'ambizione di diventare un punto di aggregazione di valori e idee per un cambiamento della classe dirigente del Paese e per contribuire, fattivamente, ad un concreto progetto di crescita del Paese attento ai valori dell'etica e alla coesione sociale. Più di 1.000 nostri colleghi sono stati entusiasti protagonisti di un evento tenutosi nei primi giorni di agosto cui hanno partecipato, in qualità di relatori o per dare la loro testimonianza, circa 40 personalità in rappresentanza dei diversi segmenti della società civile.

Al centro delle nostre priorità, a seguito della costituzione della nuova Confederazione e del conseguente riposizionamento delle singole Federazioni, è stata posta la politica industriale. Per dare concretezza alla nostra azione si è previsto di operare attraverso dei Gruppi di lavoro focalizzati per settore e distinti in questa prima fase in: trasporti e logistica, energia, farmaceutica e agenda digitale. Quest'ultima ha già dato avvio alla propria attività promuovendo incontri istituzionali sulla base di un manifesto programmatico.

Molto significativo è il lavoro svolto congiuntamente tra il Gruppo Giovani Dirigenti e l'Associazione dei Giovani Dirigenti della Pubblica amministrazione che ha portato alla elaborazione di un documento contenente proposte per il rilancio del Paese che è stato presentato e discusso in varie sedi politiche e istituzionali.

Lo stesso va detto per l'attività svolta dal Gruppo Minerva che ha visto la progettazione e la realizzazione dell'iniziativa "*Women's Leadership*" per consentire l'inserimento nei CdA di donne che si sono spontaneamente sottoposte a un processo di valutazione delle competenze. Attraverso una serie di eventi sul territorio il progetto è stato portato all'attenzione istituzionale e mediatica per affermare il criterio di una selezione oggettiva e basata sul merito e sulle attitudini personali e professionali delle donne interessate e che prelude a un progetto più ambizioso che riguarderà tutti i manager, donne e uomini, finalizzato alla certificazione delle competenze.

Last but not least, vanno ricordate le iniziative di aiuto alle popolazioni terremotate dell'Emilia e della bassa Lombardia, sia attraverso l'invito rivolto agli associati di aderire all'iniziativa promossa da Confindustria, sia la raccolta di fondi messi a disposizione da Federmanager e dalle Associazioni Territoriali che sono stati destinati alla creazione di alcune aule informatiche in istituti scolastici colpiti dal sisma.

**Mario Cardoni**

## LE ATTIVITÀ DI SERVIZIO

### RINNOVO CONTRATTUALE

In un contesto caratterizzato da fattori di instabilità e criticità, ma che può diventare permeabile al cambiamento, il primo banco di prova che ha contrassegnato l'attività di Federmanager nel 2012 è stato l'avvio, con largo anticipo, della fase preparatoria al rinnovo del contratto dei dirigenti di aziende industriali in scadenza a dicembre 2013: è un appuntamento fondamentale, un'occasione qualificante che consentirà di toccare temi centrali per la vita dell'organizzazione e dell'intera categoria. Abbiamo avuto ben chiaro fin dall'inizio che questo importante appuntamento avrebbe dovuto seguire una logica diversa rispetto al passato. Per questo abbiamo voluto che tutto il percorso di analisi e di riflessione assumesse i connotati di un momento forte di coinvolgimento e di partecipazione della categoria, fin dalla fase di impostazione.

Si è voluta esaltare soprattutto la "capacità di ascolto" e di "interpretazione" di tutte le componenti della categoria ed in particolare dei giovani.

Alle Associazioni Territoriali è stata chiesta una forte azione di coinvolgimento.

Questa impostazione consentirà una dialettica e un dialogo più maturo tra Confindustria ed una Federmanager impegnata ad affermare le peculiarità che il rapporto di lavoro dirigenziale deve contenere come tratto distintivo. La questione non è tanto legata al rinnovo automatico di una scadenza, quanto alla condivisione di un principio: la dirigenza industriale rappresenta un asset strategico per la competitività.

Nel corso del 2012 gli Organi competenti e gli esperti della Federazione hanno avviato una puntuale ricognizione degli istituti contrattuali e, sulla base di questo lavoro preliminare, nei giorni 23-24 novembre 2012 a Riccione si è svolto un Seminario di studi, coordinato dal Prof. Carlo Dell'Aringa, con la partecipazione di oltre 40 dirigenti rappresentativi della Categoria, in cui si sono delineate le linee guida per il rinnovo contrattuale.

In tale occasione, in particolare, si sono affrontate le tematiche relative alla valorizzazione del ruolo manageriale, a cominciare dall'implementazione del modello retributivo, al welfare contrattuale ed alla risoluzione del rapporto di lavoro.

Dopo i passaggi formali per il varo della "piattaforma" Federmanager sarà pronta a chiedere a Confindustria l'apertura del confronto negoziale, un confronto che si auspica coerente con il rapporto che deve contraddistinguere imprenditori e dirigenti, un confronto serio, serrato, in grado di dare alla categoria risposte responsabili e lungimiranti.

Nel corso del 2012, sempre in ambito contrattuale, in data 9 febbraio, sono stati siglati i testi coordinati sia del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti delle imprese dei servizi di pubblica utilità, sottoscritto con Confservizi, che del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti delle imprese dei servizi pubblici economici locali, sottoscritto con Cispel. Per la prima volta i testi coordinati dei

suddetti CCNL sono stati redatti da un gruppo di lavoro composto da rappresentanti delle rispettive organizzazioni che hanno negoziato e stipulato i Contratti Collettivi e gli accordi contrattuali che vi confluiscono.

Per quanto riguarda il Contratto Collettivo per i Dirigenti ed i Quadri Superiori delle PMI, siglato tra Federmanager e Confapi, nel corso dell'anno 2012, sono proseguiti gli incontri per dare seguito alle intese attuative attraverso l'Osservatorio dell'Impresa, l'organismo bilaterale con compiti di analisi, monitoraggio e formulazione di proposte, composto di tre specifiche sezioni: l'Osservatorio delle PMI, l'Osservatorio Contrattuale e l'Osservatorio della Bilateralità.

Il 3 aprile 2012 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti dei Consorzi di Sviluppo Industriale tra DIRSIND (l'Associazione Sindacale dei Dirigenti dei Consorzi di Sviluppo Industriale), Federmanager e la Federazione Italiana dei Consorzi ed Enti di Industrializzazione (FICEI), che ha costituito il primo accordo contrattuale stipulato da Federmanager per tale Categoria, che in precedenza rientrava nell'ambito della dirigenza degli Enti pubblici. Sono stati inoltre sottoscritti con Confindustria accordi riguardanti il Fasi per l'adeguamento dei requisiti per l'iscrizione al Fondo dei Dirigenti pensionati e successivamente intese riguardanti il servizio di placement.

Infine, per dare attuazione alle disposizioni della Legge di Riforma del mercato del lavoro (Legge n. 92/2012) relative alla procedura di convalida delle dimissioni nonché delle risoluzioni consensuali, allo scopo di contrastare il fenomeno delle cd. "dimissioni in bianco", Federmanager e Confindustria il 18 settembre scorso hanno sottoscritto un accordo con cui si stabilisce che la convalida delle dimissioni e delle risoluzioni consensuali per i dirigenti possa validamente essere effettuata in sede sindacale, ai sensi delle disposizioni del codice di procedura civile. Analoghe intese sono state sottoscritte anche con Confservizi il 21 settembre e con Confapi il 26 settembre.

## WELFARE DI CATEGORIA

L'ambito previdenziale rappresenta un settore di attività, che vede Federmanager impegnata in primo piano. La progressiva riforma del welfare, certamente imposta dal profondo mutamento del contesto sociale ed economico in cui siamo immersi, è risultata eccessivamente drastica rispetto al contesto economico e alla rigidità del mercato del lavoro, provocando effetti molto negativi con conseguenze sociali rilevanti.

In particolare la vicenda degli "esodati" ha "segnato" tutto il 2012, generando un dibattito che ha coinvolto non solo le forze produttive, ma anche il Paese nel suo complesso. Si tratta di un caso emblematico che ha posto in primo piano il delicato rapporto tra rigore ed equità. La Federazione è intervenuta ripetutamente con specifiche proposte di emendamento nel corso del procedimento di conversione in legge dei provvedimenti con cui il legislatore è intervenuto sulla materia (Decreto "Milleproghe", Legge di Stabilità), allo scopo di ampliare la salvaguardia a favore di tutti i dirigenti coinvolti.

Assieme alla Cida e alle altre forze sindacali Federmanager ha pressato il Governo, presentato emendamenti ed assunto posizioni pubbliche, ha sostenuto quelle forze politiche che hanno chiesto modifiche, ha stigmatizzato l'arroccamento del Ministro del Lavoro Fornero e le sue chiusure ad ogni invito alla riflessione ed alla ricerca condivisa della soluzione al problema.

### **Perequazione delle pensioni e contributo di solidarietà**

Dopo aver completato le indispensabili valutazioni tecnico giuridiche, la Federazione ha deciso di impugnare i provvedimenti con cui si è arrivati all'ennesimo blocco del meccanismo di perequazione automatica delle pensioni medio alte e alla introduzione di un contributo di solidarietà a carico degli iscritti (servizio e pensione) agli ex fondi sostitutivi dell'INPS (INPDAL, elettrici, telefonici, ferrotranviari, etc.) confluiti nello stesso INPS.

Si è reso necessario approfondire tematiche molto più complesse di quanto sembri, che non consentono approcci superficiali o velleitari ma che richiedono un intervento meditato, serio e responsabile.

Sulla base di verifiche tecnico-giuridiche sul campo, è stato possibile sostenere che l'INPS, in tema di contributo di solidarietà, ha applicato la norma in maniera errata richiedendo detto contributo anche a soggetti che non hanno tratto alcun vantaggio dall'essere stati iscritti all'INPDAL o dall'avervi trasferito la propria anzianità INPS.

I ricorsi sono stati attivati attraverso una azione congiunta di Federmanager e Manageritalia (tra i loro pensionati e dirigenti in servizio vi sono ex INPDAL ) a conferma della ritrovata e consolidata unità di intenti.

### **ORGANIZZAZIONE FEDERALE E TERRITORIALE**

Alta formazione manageriale, orientamento professionale, networking etc, si uniscono alle richieste di consulenza classica, domande più complesse e, soprattutto, nuove che impongono standard più elevati ed investimenti mirati. Quindi migliorare la capacità di risposta, per adeguare le competenze delle nostre strutture operative alle crescenti domande che la categoria ci pone, è uno degli altri obiettivi fondamentali che la Federazione si è posta per il 2012: una esigenza prioritaria per superare i limiti di un modello organizzativo nato oltre 60 anni fa.

Si impongono sinergie territoriali, si rendono necessarie azioni capaci di creare strumenti di azione consortile. È necessario prendere atto che una cosa è la rappresentanza territoriale di tipo istituzionale ed altro è l'erogazione di servizi di qualità che giustifichino e sostengano efficaci politiche di sviluppo associativo.

Esistono, e non possiamo permetterci di trascurarli, interessanti spazi di apertura, in termini di marketing, che possono ampliare la nostra sfera di azione. Per sviluppare un'adeguata "strategia di conquista" occorre lavorare non solo sulla leva organizzativa, ma anche sui nuovi linguaggi della comunicazione, il cui uso può aiutare nel rendere più forte e coesa l'azione delle sedi territoriali e più netto il profilo della nostra immagine e quindi la nostra identità.

La dimensione della “rete” non solo in senso tecnologico, ma ancora una volta nell’accezione culturale e organizzativa, dovrà caratterizzare la nostra azione da ora in avanti. Per questo nel 2012 si è avviato lo studio di una azione di marketing con programmi condivisi di crescita associativa. È necessario andare nelle aziende, cioè dentro il circuito produttivo, per far emergere le esigenze reali, che devono orientare le scelte di fondo della Federazione. Individuare e formare figure adatte a svolgere questa azione farà la differenza, insieme all’apporto coordinato delle Associazioni Territoriali. I non associati dovranno comprendere quanto importante potrebbe essere il loro apporto, in una dimensione di impegno partecipativo, che dovrà essere corale per accogliere le sfide che si presenteranno nel 2013.

## **RAPPRESENTANZA SOCIALE ED ISTITUZIONALE**

### **Dalla “Costituente Manageriale” alla “CIDA - Manager e Alte Professionalità per l’Italia”**

Le Associazioni facenti parte della CIDA e della CONFEDIR-MIT, nel 2011, hanno posto le basi per la costruzione di una “casa comune” con l’obiettivo di realizzare un rafforzamento dell’azione futura a tutela delle categorie rappresentate con la nascita di “Costituente Manageriale” e di essere l’interlocutore unico del management e delle alte professionalità, del pubblico e del privato, nei confronti delle istituzioni, subentrando in questo a CIDA e CONFEDIR-MIT.

Il 26 agosto 2011 sui maggiori quotidiani nazionali viene data la notizia della nascita della “Costituente Manageriale” tramite l’avviso stampa dal titolo “I manager per il Paese”. L’intento è stato quello di chiamare a raccolta tutte quelle alte professionalità in grado di portare il loro contributo di idee, proposte ed azioni per lo sviluppo dell’Italia. I manager si sono messi così dalla parte dei lavoratori, dei pensionati, delle famiglie, dei giovani esponendo chiaramente le loro proposte in tema di lavoro, welfare, economia, società, interpretando il ruolo di classe dirigente ben oltre i propri interessi specifici.

Il 4 luglio 2012 nasce formalmente “CIDA - Manager e Alte Professionalità per l’Italia”, la Confederazione sindacale - costituita da Federazioni e Associazioni della CIDA e della CONFEDIR-MIT.

L’11 luglio si riunisce per la prima volta l’Assemblea della nuova Confederazione che elegge il Presidente, Silvestre Bertolini, e gli organi sociali.

“CIDA - Manager e Alte Professionalità per l’Italia”, benché nuovo soggetto sociale, affonda le sue radici in una tradizione sindacale ben radicata a livello nazionale, quella di associazioni che per anni hanno dato voce alle istanze provenienti dalla dirigenza e dalle alte professionalità, quindi, senza dimenticare il suo passato, “CIDA-Manager e Alte Professionalità per l’Italia” si propone di attuare una nuova politica sindacale, un nuovo rapporto con le Istituzioni, con la Politica e con le altre Parti Sociali senza ignorare però tutti quei nuovi soggetti che, seppur non formalmente riconosciuti a livello istituzionale, influenzano con le loro azioni la vita politica e sociale italiana.

Le finalità di “CIDA - Manager e Alte Professionalità per l’Italia” sono la promozione e l’accrescimento, in maniera unitaria, del dialogo, della concertazione, della partecipazione e del coinvolgimento verso le istituzioni e le compagini politiche e sociali. La CIDA, nel favorire e tutelare gli interessi ed il ruolo delle categorie rappresentate dalle organizzazioni aderenti, intende concorrere alla crescita del sistema economico e sociale del Paese, contribuendo alla diffusione della cultura e dell’etica manageriale. Il 26 novembre 2012 a Milano, si sono riuniti, per la prima volta, gli Stati Generali della CIDA - Manager e Alte Professionalità per l’Italia. Dinanzi ad una platea di 4.000 persone è stata presentata la nuova Confederazione ed è stato illustrato al Presidente del Consiglio in carica Mario Monti, il progetto di #Prioritalia.

Nell’ambito delle attività politico/istituzionali, il 21 maggio 2012 i Presidenti di Federmanager e di Manageritalia hanno incontrato il Vice Ministro del Lavoro, Prof. Michel Martone, per avviare una riflessione congiunta sulle problematiche riguardanti la dirigenza, condividendo l’opportunità di aumentare la competitività delle imprese, soprattutto delle Pmi, grazie alla valorizzazione delle competenze di manager che hanno perso il lavoro.

L’incontro è stato l’occasione per richiedere la proroga per il periodo 2012-2014 dell’Azione per la ricollocazione di dirigenti over 50, promossa da Italia Lavoro nell’ambito dell’Azione di Sistema “*Welfare to work per le politiche per l’impiego*”, scaduta a novembre 2011, per cui il 26 ottobre 2012 il Ministero del Lavoro ha concesso formalmente l’autorizzazione al rinnovo dei benefici con una rimodulazione degli incentivi offerti.

### **L’avvio di #Prioritalia**

L’impegno diretto in politica non fa parte degli impegni istituzionali della Federazione ma la necessità di ricreare lo spazio per una “buona politica”, quella politica ricca di ideali, valori, visione comune che avevamo dimenticato; la convinzione che il miglioramento delle relazioni industriali e la costruzione di un “quadro relazionale evoluto” sarà possibile solo a condizione di potersi misurare con una classe dirigente politica rinnovata; l’esigenza di coinvolgere anche quei soggetti, rappresentativi della borghesia produttiva del Paese, che non si muovono in chiave sindacale, e che quindi non possono confluire nella nuova CIDA, ma che ambiscono a dibattere dei grandi temi del Paese, ha posto Federmanager, insieme a Manageritalia, alla guida di un progetto e di uno sforzo organizzativo grande che ha portato alla nascita di un movimento come #Prioritalia.

In un confronto tra le diverse componenti manageriali, tenutosi a Roma dal 2 al 5 agosto 2012, a cui hanno partecipato circa 1.000 manager (tra quelli presenti e quelli collegati tramite i social network), sono state identificate le priorità da perseguire per lo sviluppo del Paese e le modalità per avviare progetti ed azioni concrete. Bisognava tracciare un percorso di significato e di senso, capace di esprimere un messaggio di forte discontinuità rispetto al passato. Nonostante la gravità della crisi infatti, la politica italiana ha continuato a non interpretare i grandi temi del nostro tempo, non cambiando di fatto passo.

È proprio al termine delle sessioni di lavoro, il 5 agosto 2012, che è stata assunta la decisione di costituire #Prioritalia (costituita formalmente il 10 giugno 2013).

## RINNOVAMENTO E RICAMBIO GENERAZIONALE

Nel corso del 2012 il Gruppo Giovani di Federmanager e l'AGDP (Associazione dei Giovani Dirigenti della Pubblica Amministrazione) hanno elaborato alcune proposte per il rilancio del Paese, aprendo il confronto ad altre realtà associative: Numeri Primi, Concretamente, Vedrò, La Scossa, oltre che ad alcuni giovani esponenti del mondo politico di area Pd, Pdl, Udc.

Sulla base delle competenze specifiche sono stati elaborati una serie di spunti per il rilancio del Paese, per la definizione di un nuovo mercato del lavoro ed un nuovo modello di welfare, per la modernizzazione del sistema scolastico/universitario e la promozione della ricerca, per la riforma della Pubblica Amministrazione.

Si è lavorato su riforme strutturali che consentano di liberare spazi per l'iniziativa economica, sull'occupazione, sugli investimenti nazionali ed esteri, attraverso una maggiore apertura dei mercati alla concorrenza, aumentando il tasso di innovazione tecnologica e completando la digitalizzazione del Paese, ma soprattutto proponendo idee sull'occupazione giovanile e femminile, i cui tassi sono in Italia tra i più bassi d'Europa, il rilancio della Pubblica Amministrazione è stato ritenuto uno dei passaggi importanti nel processo di modernizzazione del Paese. I punti elaborati sono stati raccolti all'interno di un Manifesto che è stato divulgato e presentato alla stampa e alle Istituzioni.

Di particolare rilevanza, sempre nel 2012, il Progetto "*Women's Leadership*", con cui Federmanager Minerva ha voluto promuovere e valorizzare l'esperienza delle Donne Dirigenti, attraverso la procedura di Bilancio delle Competenze, in modo da preparare le partecipanti al Progetto per l'ingresso nei *board* e negli organi di controllo di società quotate o partecipate pubbliche non quotate, come previsto dalla Legge sulle "Quote rosa". Il Progetto è stato presentato nel corso di varie manifestazioni promosse dalle sedi territoriali in diverse città italiane, con la partecipazione delle parlamentari firmatarie della Legge.



# RELAZIONE ECONOMICA

Lo stato patrimoniale

Il conto economico

Le risorse disponibili

L'impiego delle risorse

Rendicontazione delle Associazioni Territoriali

## LO STATO PATRIMONIALE

<b>ATTIVO</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE</b>	<b>857.504</b>	<b>847.154</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>2.685.280</b>	<b>2.780.790</b>
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	128.449	211.337
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	12.959	25.581
<i>Immobilizzazioni finanziarie per partecipazioni in imprese collegate e/o controllate</i>	2.543.872	2.543.872
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>1.395.999</b>	<b>2.298.241</b>
<b>Crediti</b>	<b>629.131</b>	<b>1.113.916</b>
<i>Crediti verso Clienti</i>	200.000	525.000
<i>Crediti verso imprese collegate o controllate</i>	102.109	225.760
<i>Crediti verso altri</i>	327.022	363.156
<b>Disponibilità Liquide</b>	<b>766.868</b>	<b>1.184.308</b>
<i>Depositi bancari e postali</i>	763.153	1.182.251
<i>Denaro e valori in cassa</i>	3.715	2.057
<b>RATEI E RISCONTI</b>	<b>5.315</b>	<b>44.052</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>4.944.098</b>	<b>5.970.220</b>
<b>PASSIVO</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>2.576.846</b>	<b>3.470.885</b>
<b>Patrimonio libero</b>		
<i>Risultato gestionale esercizio in corso</i>	1.096.917	894.039
<i>Risultato gestionale da esercizi precedenti</i>	1.479.929	2.576.846
<b>FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>142.449</b>	<b>144.829</b>
<b>TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>258.176</b>	<b>207.518</b>
<b>DEBITI</b>	<b>1.966.627</b>	<b>2.146.988</b>
<i>Debiti verso altri finanziatori</i>	250.000	0
<i>Debiti verso fornitori</i>	977.937	1.451.065
<i>Debiti tributari</i>	91.841	38.101
<i>Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</i>	51.236	49.051
<i>Debiti verso imprese controllate/collegate</i>	77.692	24.440
<i>Altri debiti</i>	517.921	584.329
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.944.098</b>	<b>5.970.220</b>

## **Note allo Stato Patrimoniale**

### **Attivo**

- Le immobilizzazioni immateriali registrano un incremento rispetto al 2011 principalmente dovuto all'adozione del nuovo programma informatico per la gestione delle anagrafiche delle Associazioni Territoriali.
- I crediti verso Clienti sono originati dall'attività commerciale svolta in base alle convenzioni in essere con FASI e FASI GSR.
- I crediti verso imprese controllate e collegate sono relativi ad anticipazioni sostenute da Federmanager nei confronti delle stesse.
- L'aumento per il 2012 della disponibilità liquida è a garanzia dei pagamenti per fatture ancora da ricevere, relative all'attività commerciale.

### **Passivo**

- I debiti verso altri finanziatori si azzerano nel 2012 grazie alla restituzione di un finanziamento oneroso ricevuto per l'acquisto della sede della Federazione.
- I debiti verso i fornitori sono imputabili per ca. 2/3 a debiti verso le Associazioni Territoriali relativi all'attività commerciale e per ca. 1/3 a debiti per la fornitura di beni e servizi relativi all'attività tipica.

## IL CONTO ECONOMICO

<b>PROVENTI</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Proventi e ricavi da attività tipiche</b>	<b>3.328.823</b>	<b>3.435.560</b>
Da soci ed associati	3.052.193	3.142.971
Altri proventi e ricavi	276.630	292.589
<b>Proventi e ricavi da attività accessorie</b>	<b>2.836.521</b>	<b>2.960.698</b>
Da gestioni commerciali accessorie	2.836.521	2.960.698
<b>Proventi finanziari e patrimoniali</b>	<b>219.736</b>	<b>246.156</b>
Da rapporti bancari	3.068	5.678
Da altri investimenti finanziari	216.668	240.478
<b>Totale proventi</b>	<b>6.385.080</b>	<b>6.642.414</b>

Le risorse messe a disposizione di Federmanager per il finanziamento delle attività svolte su base nazionale provengono anzitutto dalle quote associative. Tali quote, il cui minimo è stabilito per dirigenti in servizio ed in pensione dal Consiglio Nazionale, sono trasferite dalle Associazioni Territoriali a Federmanager Nazionale nella misura del 33%. Altri proventi e ricavi derivano dalle attività svolte unitariamente con Confapi nell'ambito degli osservatori bilaterali. Ulteriori risorse sono date dalla gestione delle attività commerciali eseguite nel quadro delle convenzioni FASI e FASI GSR. I proventi finanziari sono in gran parte costituiti dai dividendi di società partecipate.

<b>ONERI</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Oneri da attività tipica</b>	<b>3.182.806</b>	<b>3.462.917</b>
Acquisto di beni	34.594	46.821
Servizi	394.993	324.289
Godimento beni di terzi	478.678	491.283
Personale e organi statutari	1.074.378	1.213.858
Ammortamenti	71.580	146.556
Oneri diversi di gestione	1.128.583	1.240.110
<b>Oneri Promozionali</b>	<b>323.218</b>	<b>278.480</b>
Attività ordinaria di promozione	323.218	278.480
<b>Oneri da attività accessorie</b>	<b>1.752.349</b>	<b>1.997.220</b>
Servizi	1.701.635	1.995.041
Oneri diversi di gestione	50.714	2.179
<b>Oneri finanziari e patrimoniali</b>	<b>29.789</b>	<b>9.758</b>
Su rapporti bancari	2.262	3.372
Da altri beni patrimoniali	27.527	6.386
<b>Totale oneri</b>	<b>5.288.162</b>	<b>5.748.375</b>
<b>Avanzo di gestione</b>	<b>1.096.917</b>	<b>894.039</b>
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	<b>6.385.079</b>	<b>6.642.414</b>

### Nota

L'incremento del costo del personale è principalmente da imputare sia all'utilizzo di un fondo incentivante per le uscite concordate di alcuni collaboratori, sia al crescente impegno degli organi di governance per lo svolgimento delle attività sindacali e istituzionali.

## LE RISORSE DISPONIBILI

La tabella seguente, per mezzo di una specifica riclassificazione dei costi di gestione ricavati dai dati analitici del conto economico, indica le risorse disponibili ed utilizzate a servizio degli associati.

DETERMINAZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI (migliaia di euro)				
	2011	%	2012	%
<b>Proventi</b>	<b>6.385.080</b>		<b>6.642.414</b>	
<b>Oneri</b>	<b>2.040.565</b>	32,0	<b>2.230.099</b>	35,1
Costi del personale	925.292	14,5	883.731	13,3
<i>Risorse umane dedicate a servizi e progetti</i>	<i>-616.861</i>	<i>-9,7</i>	<i>-589.154</i>	<i>-8,9</i>
Fondo di incentivazione all'esodo	0	0,0	100.000	1,5
Costi operativi	652.598	10,2	691.115	10,4
Costo organi federali	438.644	6,9	495.531	7,5
Consulenze	81.464	1,3	143.460	2,2
Contributi CIDA	358.458	5,6	364.344	5,5
Ferie non godute	0,0	0,0	6.106	0,1
Ammortamenti, imposte sopravvenienze passive, interessi passivi	200.970	3,1	234.966	3,5
<b>Risorse disponibili</b>	<b>4.344.515</b>	<b>68,0</b>	<b>4.312.315</b>	<b>64,9</b>

Nei **costi del personale** sono comprese le seguenti voci principali: retribuzioni, straordinari, oneri previdenziali, formazione, IRAP, TFR.

*I costi attribuibili all'impiego delle risorse umane dell'organizzazione in servizi e progetti specifici, che devono essere considerati di fatto risorse disponibili sono stati detratti dall'importo complessivo degli oneri nella misura stimata di 2/3 del totale, attribuendo il rimanente 1/3 ai costi generali di gestione della Federazione.*

I **costi operativi** includono le spese sostenute per la gestione operativa della struttura quali: affitto sede, adeguamento a normative di sicurezza, energia elettrica, servizi di outsourcing amministrativo, smaltimento rifiuti, pulizia e manutenzione sede ed apparecchiature, gestione sistemi informatici, cancelleria e spese postali, assicurazioni. Le **consulenze** riguardano le aree: legale, fiscale e amministrativa, comunicazione ed immagine.

I **contributi CIDA** riguardano sia i dirigenti in servizio che quelli in pensione e sono definiti dagli accordi che regolano l'adesione di Federmanager a CIDA - Manager e delle Alte Professionalità per l'Italia.

Gli **accantonamenti** sono quote stanziare a copertura di costi straordinari non riferibili alla gestione ordinaria.

Tra gli **ammortamenti, sopravvenienze passive e tasse** sono inserite le voci relative agli ammortamenti di beni materiali ed immateriali, altre spese e le tassazioni IRAP ed IRES su prestazioni rese e dividendi di società partecipate.

## L'IMPIEGO DELLE RISORSE

Le risorse disponibili sono state utilizzate nel corso del 2012 per sostenere le attività federali indirizzate su due principali filoni:

- attività sindacali, previdenziali, contrattuali e di supporto al territorio;
- attività organizzative, di comunicazione e sviluppo.

La seguente tabella presenta la ripartizione delle risorse utilizzate per il finanziamento di attività diverse, con riferimento agli ultimi due anni di esercizio:

	2011		2012	
	€/1000	%	€/1000	%
<i>RIPARTIZIONE DELLE RISORSE (migliaia di euro)</i>				
<i>Attività sindacali, previdenziali e di supporto al territorio</i>				
Attività sindacali, contrattuali e previdenziali	354,9	10,93	225,2	6,59
Indagini, studi, pubblicazioni, convegni	110,7	3,41	74,9	2,19
Sostegno attività territoriali	230,8	7,11	474,3	13,88
Attività giovani dirigenti	129,0	3,97	0,0	0,00
Attività valorizzazione di genere	1,7	0,05	12,9	0,38
<i>Attività organizzative, di comunicazione e sviluppo</i>				
Comunicazione e immagine	216,6	6,67	249,9	7,31
Formazione organi federali	54,7	1,68	0,2	0,01
Supporto iniziative territoriali	142,5	4,39	78,5	2,30
Sviluppo sistemi organizzativi ed informatici	160,4	4,94	106,6	3,12
Attività territoriali FASI-GSR	1.700,0	52,35	1.995,0	58,36
Relazioni esterne, rassegna stampa ed altre attività	64,0	1,97	91,2	2,67
Progetto Manager – Radiocor24	82,3	2,53	109,7	3,21
<b>TOTALE RISORSE UTILIZZATE</b>	<b>3.247,6</b>	<b>100</b>	<b>3.418,3</b>	<b>100</b>
Avanzo/disavanzo di gestione	1096,9		894,0	
<b>TOTALE A PAREGGIO RISORSE DISPONIBILI</b>	<b>4.344,5</b>		<b>4.312,3</b>	

### Nota

I costi del personale individuati come risorse disponibili (pari a 589.154 euro) sono stati ripartiti sulle attività tipiche adottando le medesime percentuali risultanti dalla ripartizione dei costi diretti sostenuti per lo svolgimento delle stesse

## RENDICONTAZIONE DELLE ASSOCIAZIONI TERRITORIALI

Le Associazioni Territoriali hanno provveduto a rielaborare i propri bilanci 2011 sulla base di uno schema, armonizzato e condiviso con la Federazione.

La tabella seguente presenta i dati cumulativi di “proventi e oneri” relativi al valore economico delle attività svolte dal complesso delle Associazioni Territoriali ed è confrontata con i dati del bilancio per l’anno 2012 della Federazione, opportunamente riaggregati. Il lavoro di coordinamento svolto dalla Federazione e la collaborazione delle Associazioni Territoriali hanno consentito di ottenere questa prima sintetica fotografia delle risorse economiche in gioco e della loro globale rilevanza.

	ASSOCIAZIONI TERRITORIALI 2011		FEDERMANAGER NAZIONALE 2012	
		%		%
<b>PROVENTI</b>				
<b>Proventi e ricavi da attività tipiche</b>	<b>9.891.690</b>	<b>83,3</b>	<b>3.435.560</b>	<b>51,7</b>
<i>Quote associative</i>	<i>9.177.169</i>	<i>92,8</i>	<i>3.142.971</i>	<i>91,5</i>
<i>Altri proventi e ricavi</i>	<i>714.521</i>	<i>7,2</i>	<i>292.589</i>	<i>8,5</i>
<b>Proventi e ricavi da attività accessorie</b>	<b>1.875.587</b>	<b>15,8</b>	<b>2.960.698</b>	<b>44,6</b>
<i>Federmanager/Fasi</i>	<i>1.596.714</i>	<i>85,1</i>	<i>2.800.000</i>	<i>94,6</i>
<i>Altre attività commerciali</i>	<i>278.873</i>	<i>14,9</i>	<i>160.698</i>	<i>5,4</i>
<b>Proventi finanziari</b>	<b>112.290</b>	<b>0,9</b>	<b>246.156</b>	<b>3,7</b>
<i>Da rapporti bancari</i>	<i>22.278</i>	<i>19,8</i>	<i>5.678</i>	<i>2,3</i>
<i>Da altri investimenti finanziari</i>	<i>90.012</i>	<i>80,2</i>	<i>240.478</i>	<i>97,7</i>
<b>TOTALE PROVENTI</b>	<b>11.879.567</b>		<b>6.642.414</b>	
<b>ONERI</b>				
		%		%
<b>Oneri da attività tipica</b>	<b>10.539.124</b>	<b>94,4</b>	<b>3.383.502</b>	<b>58,9</b>
<i>Acquisti di beni</i>	<i>135.004</i>	<i>1,3</i>	<i>46.821</i>	<i>1,4</i>
<i>Servizi</i>	<i>1.742.517</i>	<i>16,5</i>	<i>324.289</i>	<i>9,6</i>
<i>Godimento beni di terzi</i>	<i>767.357</i>	<i>7,3</i>	<i>491.283</i>	<i>14,5</i>
<i>Personale ed organi statutari</i>	<i>3.782.515</i>	<i>35,9</i>	<i>1.213.858</i>	<i>35,9</i>
<i>Ammortamenti</i>	<i>90.596</i>	<i>0,9</i>	<i>146.556</i>	<i>4,3</i>
<i>Oneri diversi di gestione</i>	<i>933.695</i>	<i>8,9</i>	<i>1.160.695</i>	<i>34,3</i>
<i>Contributi Federmanager/CIDA</i>	<i>3.087.440</i>	<i>29,3</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>
<b>Oneri promozionali</b>	<b>110.777</b>	<b>1,0</b>	<b>278.480</b>	<b>4,8</b>
<i>Attività ordinaria di promozione</i>	<i>110.777</i>	<i>100,0</i>	<i>278.480</i>	<i>100,0</i>
<b>Oneri da attività accessorie</b>	<b>262.073</b>	<b>2,3</b>	<b>1.977.413</b>	<b>34,4</b>
<i>Servizi</i>	<i>169.075</i>	<i>64,5</i>	<i>1.977.413</i>	<i>100,0</i>
<i>Oneri diversi di gestione</i>	<i>92.998</i>	<i>35,5</i>	<i>0</i>	<i>0,0</i>
<b>Oneri finanziari e patrimoniali</b>	<b>13.361</b>	<b>0,1</b>	<b>9.758</b>	<b>0,2</b>
<i>Su rapporti bancari</i>	<i>4.277</i>	<i>32,0</i>	<i>3.372</i>	<i>34,6</i>
<i>Altri oneri finanziari</i>	<i>9.084</i>	<i>68,0</i>	<i>6.386</i>	<i>65,4</i>
<b>Oneri straordinari</b>	<b>137.370</b>	<b>1,2</b>	<b>62.596</b>	<b>1,1</b>
<i>Sopravvenienze passive</i>	<i>54.049</i>	<i>39,3</i>	<i>61.316</i>	<i>98,0</i>
<i>Altri oneri straordinari</i>	<i>83.321</i>	<i>60,7</i>	<i>1.280</i>	<i>2,0</i>
<b>Imposte</b>	<b>215.271</b>	<b>2,1</b>	<b>36.626</b>	<b>0,6</b>
<i>IRAP/IRES</i>	<i>215.271</i>	<i>100,0</i>	<i>36.626</i>	<i>100,0</i>
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>11.167.199</b>		<b>5.748.375</b>	
<b>UTILE D'ESERCIZIO</b>	<b>712.368</b>		<b>894.039</b>	



## 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**

Giangaetano Bissaro  
Tesoriere Federmanager

### **Progettazione e sviluppo**

Alberto Toniolo

### **Coordinamento operativo**

Assunta Passarelli

### **Stampa**

IGER&Partners srl - Roma

