

# FEDERMANAGER

*un anno "ALL INCLUSIVE"*

**BILANCIO**  
SOCIALE

**2017**

**FEDERMANAGER**

**BILANCIO**  
SOCIALE

**2017**



## **4** *Un anno "ALL INCLUSIVE"* STEFANO CUZZILLA

## **8** *Relazione SOCIALE*

10 Introduzione del Direttore Generale

16 Focus "Industry 4.0 All Inclusive"

27 Testimonianze

30 Attività 2017

## **62** *Relazione ECONOMICA*

64 Nota economica della Tesoriera

66 Stato patrimoniale

69 Conto economico

71 Impiego delle risorse

## **76** *Testimonianze* ENTI DEL SISTEMA

## **84** *Identità FEDERMANAGER*

86 Chi siamo

88 Cosa facciamo

90 Servizi a disposizione

92 Un sistema pensato per i manager

100 Assetto istituzionale

105 Sedi territoriali

106 La storia



*Avremmo potuto fare ciascuno la propria parte. Sarebbe stato abbastanza. Invece abbiamo scelto di condividere una visione*

# Un anno "ALL INCLUSIVE"

A guardare tutte insieme le attività che abbiamo realizzato nel corso del 2017, raccolte in questa nuova edizione del Bilancio Sociale Federmanager, l'impressione è che sia stato fatto più di quanto era stato prefisso. Sicuramente non abbiamo esaurito il percorso, ma i risultati raggiunti sono stati notevoli e soprattutto collettivi.

Sono sincero nell'affermare che questa macchina ha funzionato grazie all'impegno di molti: le 57 sedi sul territorio e la struttura nazionale innanzitutto, e tutti i colleghi che si impegnano per il successo di questa Federazione negli Organi, negli Enti e nelle Società del sistema, nelle imprese come rappresentanze sindacali, nei Gruppi di lavoro, a livello confederale ed europeo.

Nel pieno della trasformazione digitale, della rivoluzione del mondo del lavoro e del sovvertimento del ruolo dei corpi intermedi nella società, potevamo ciascuno fare la propria parte e sarebbe stato abbastanza.

Invece, siamo riusciti ad abbracciare una visione più ampia, condivisa, e questo ci ha permesso di realizzare in pochissimi mesi una gamma di progetti eterogenea e ambiziosa.

In questo senso il 2017 è stato per noi un anno "all inclusive": lo dimostrano il numero di attività realizzate, i nuovi servizi agli associati, l'informatizzazione dei servizi e della comunicazione, il rilancio degli Enti e delle Società del sistema, l'ottimizzazione della gestione

e cost saving, le opportunità nuove di networking e di formazione, le relazioni con le rappresentanze degli imprenditori sempre più fluide e dirette.

E, ancora, la continuità del dialogo istituzionale, il contributo alla definizione delle politiche pubbliche, la costante presenza sui media, il forte impegno sulla **questione pensioni** alla luce della relativa pronuncia costituzionale, la solidarietà sociale.

Abbiamo toccato tutte le aree di intervento estendendo il raggio d'azione.

D'altra parte, il 2017 è stato un anno "all inclusive" anche nel metodo. La **vision** di questa Presidenza, che è basata sulla partecipazione, appartiene a quel genere di consapevolezza che sostiene che il totale possa essere maggiore della somma aritmetica dei suoi fattori.

Progetti come **la certificazione delle competenze manageriali**, con il lancio di quattro profili professionali di cui abbiamo curato ogni aspetto, al quale questo Bilancio Sociale debitamente dedica un focus, non sarebbero stati possibili se, dal centro al territorio e viceversa, non avessimo tutti remato insieme nella medesima direzione.

Stesso ragionamento vale per **la gestione dei nostri conti**. La relazione economica che leggerete in questo documento è lo specchio di un anno in cui abbiamo ottimizzato i rapporti con i partner, le spese di gestione, rivoluzionato gli assetti della galassia Federmanager.

Ciò che abbiamo ottenuto da queste operazioni lo abbiamo reinvestito. **Abbiamo puntato sui territori, abbiamo finanziato progetti che hanno avuto ricadute nei luoghi dove si fa impresa.**

Una parte consistente dell'anno trascorso è stata impegnata nella costruzione di **migliori relazioni sindacali con Confindustria, Confapi e le altre organizzazioni di rappresentanza.** Anche qui, la visione "all inclusive" che abbiamo promosso ci ha permesso di individuare degli obiettivi comuni e, sui punti di contatto, consolidare il dialogo costruttivo che avevamo avviato. Lo dimostra l'ottimo stato di salute dei nostri **enti bilaterali**, considerati ormai best practices nel campo del welfare.

La nascita di **4.Manager** a ottobre 2017 è esemplare. L'Associazione che condividiamo con Confindustria è nata da zero per fronteggiare una esigenza emersa in modo significativo negli ultimi anni: dare una risposta in materia di **politiche attive del lavoro** che supporti i colleghi e, allo stesso tempo, sia foriera di **una nuova cultura di impresa in cui manager e imprenditori si riconoscono alleati** per lo sviluppo del Paese.

Abbiamo considerato una grande opportunità il **Piano Impresa 4.0** varato dal ministero dello Sviluppo economico, e abbiamo cercato – trovandoli – partner affidabili con cui cogliere le opportunità previste nel piano. Le sinergie avviate con **Confindustria digitale**, passando per i **protocolli con le università** individuate come competence center, fino ad arrivare ai progetti in tema di **startup, innovazione, passaggio di competenze** tra senior e junior, e **l'alternanza scuola lavoro**, sono tutte espressioni di una Federazione inclusiva che riconosce il valore aggiunto creato dalla condivisione di sapere, obiettivi, strumenti.

Ricordiamo che il 2017 si è aperto con un governo appena insediato. Venti di antipolitica e instabilità interna ai

partiti facevano conoscere all'Italia il preludio di quella che oggi tutti chiamano Terza Repubblica. Tuttavia, per un anno, siamo riusciti a finalizzare **l'azione di accreditamento istituzionale** mettendoci al riparo da provvedimenti ostili e presentando Federmanager come interlocutore affidabile capace di definire priorità nell'interesse generale. Il numero dei nostri incontri con la politica è cresciuto e la collaborazione che abbiamo instaurato con i tecnici di Palazzo Chigi è stata utile a perfezionare provvedimenti come l'isopensione e la R.I.T.A. e ad allargare la platea di beneficiari delle agevolazioni in tema di welfare.

Abbiamo contribuito a riorientare la

**“Abbiamo puntato sui territori, dove è forte l'esigenza di accelerare l'innovazione”**

politica industriale verso un profilo di maggiore efficacia. Le attività delle **Commissioni di Settore**, utilissime per rafforzare la squadra e condividere un metodo di fare rappresentanza che è nuovo rispetto alle dinamiche interne all'azienda, hanno attraversato il 2017 con azioni specifiche sui temi di competenza: dall'energia alla logistica, alla siderurgia e all'Industria 4.0, passando per la sanità fino alla costituzione, a inizio anno, di una commissione dedicata all'industria chimica e farmaceutica.

**Tantissimo è stato fatto sui territori, dove è forte l'esigenza di accelerare l'innovazione.** "Sharing is caring", si ripete, ed è un'espressione che si adatta bene anche a questo processo di innovazione aperta di cui siamo partecipi, in cui stringiamo collaborazioni mirate



che generano valore.

D'altronde, coltiviamo l'ambizione di realizzare l'innovazione con azioni concrete che in primis vadano a vantaggio dei colleghi, quindi del sistema Paese.

Se questo è lo scopo, in un contesto sempre più complesso e dai punti di riferimento sempre più offuscati, è illusorio credere che la soluzione stia nel porre confini, solcare i perimetri e marcare le diversità. **La differenza, piuttosto, la fa la capacità di cooperare per un futuro di opportunità.**

La persona e il suo valore sono state al centro dell'**Assemblea Nazionale**, in un contesto unico qual è la Città del Vaticano che ci ha consentito di riflettere e proporre interventi per un nuovo umanesimo industriale. In quell'occasione, grazie alle memorabili relazioni dei nostri ospiti, siamo riusciti a rappresentare il management nella sua vocazione: una collettività di uomini e donne preparati, responsabili, eticamente coinvolti nella costruzione di un'Italia più competitiva e più coesa. Abbiamo detto e ripetiamo che serve **un progetto Paese di medio-lungo termine** che sia orientato anche a for-

mare professionisti migliori e che sia capace di trattenerli a casa propria.

**Il lavoro di qualità** resta per noi la questione più attuale. In un momento storico in cui si tenta di regolamentare l'impatto dell'automazione e della trasformazione tecnologica, l'Italia ha chances particolari da cogliere per spingere l'economia facendo perno sulla conoscenza e sulla competenza.

La qualificazione del lavoro è la direttrice su cui stiamo intensificando gli interventi, facendo perno sul bagaglio di esperienza dei manager senior e sulle potenzialità innovatrici dei colleghi più giovani. Con tenacia portiamo avanti questa strategia di **rafforzamento del ruolo e dell'immagine del manager**: se siamo la seconda manifattura in Europa, la settima al mondo, dobbiamo molto alle nostre persone, alla loro efficienza e senso di responsabilità.

A loro, ai colleghi, mi piace indirizzare questo messaggio di apertura del Bilancio Sociale 2017 con l'auspicio che possano riconoscerci il valore di un anno di attività federali condotte nell'interesse della categoria e per lo sviluppo del Paese.



# *Relazione* **SOCIALE**

---

- Introduzione del Direttore Generale
  - Focus "Industry 4.0 All Inclusive"
  - Testimonianze
  - Attività 2017
-

Un Paese che non decolla nonostante gli effetti benefici del “Piano nazionale Industry 4.0”, ora “Impresa 4.0”, per affermare una cultura dell’innovazione digitale che dovrebbe permeare l’intero tessuto produttivo. Le imprese hanno saputo rispondere alla stimolazione data dal consistente pacchetto di agevolazioni reso disponibile con incrementi a doppia cifra negli investimenti in beni materiali e strumentali realizzati nell’anno. Segno evidente che una seria e moderna politica industriale, rimasta assente per troppi anni, orientata verso l’innovazione, l’ampliamento e la modernizzazione dei sistemi economici è un ingrediente necessario ma non sufficiente. I primi dati del 2018, purtroppo solo nel nostro Paese, registrano un rallentamento della crescita

già in attività, sia a quelle future, ai nostri giovani, ai quali abbiamo il dovere di garantire prospettive occupazionali adeguate nel nostro Paese. L’evoluzione del nostro tessuto economico che potrà essere agevolata dalla *digital transformation* per diventare maggiormente competitivo non può che passare attraverso una maggiore diffusione nelle imprese, innanzitutto, e nella società, della cultura manageriale.

È una strada obbligata che richiede tempo che però non abbiamo se vogliamo evitare un progressivo declino e che, al momento, non sembra aver attecchito se guardiamo al dato del **numero dei dirigenti del settore industriale** rispetto al 2016 che segna una nuova negativa inversione di tendenza.

# Introduzione del DIRETTORE GENERALE

a conferma che quanto fatto, pur apprezzabile, non basta.

Il tema centrale per un vero cambiamento è quello delle competenze come motore di sviluppo e crescita dimensionale delle Pmi, che rappresentano il 95% del nostro tessuto produttivo, che è stato posto a nostro avviso erroneamente in secondo piano e che Federmanager aveva indicato invece, fin dall’inizio, come l’azione prioritaria. Quando parliamo di competenze ci riferiamo sia a quelle

Un patrimonio di competenze che non può essere disperso, nessun Paese serio lo farebbe, ma anzi da valorizzare e rendere disponibile per aumentare la produttività nelle nostre imprese e la competitività delle stesse, attraverso una migliore efficienza dei processi, spinta dalle nuove tecnologie e un migliore e più diffuso posizionamento nei mercati internazionali, che rappresenta un *asset* sempre più importante della nostra economia grazie al contributo de-



**“** *Oggi più di ieri è fondamentale stare insieme e cogliere le potenzialità del nostro sistema associativo*



terminante della nostra categoria, la **spina dorsale del Paese**.

In coerenza, nell'ambito del piano "Industry 4.0 All Inclusive", si è attivato il **progetto di certificazione delle competenze manageriali "Be Manager"** per costruire nel biennio 2017-18 un team di 300 manager certificati da RINA SERVICES SpA: temporary manager, export manager, manager di rete e innovation manager; un percorso che prevede la partecipazione allo *short master* di eccellenza realizzato da Federmanager Academy.

Su queste basi si è consolidata nel 2017 l'azione estesa di **riposizionamento di Federmanager nei confronti delle Istituzioni, delle forze politiche e sociali, delle principali aziende, invitando le sedi territoria-**

**li a operare nella stessa direzione.**

**Come? Esprimendo la nostra visione e rafforzando la nostra capacità di contribuire con idee e progetti per migliorare il Paese, facendo sentire la nostra voce sui temi in agenda del governo e del parlamento, partecipando ad audizioni, organizzando eventi e con una ampia azione di comunicazione.**

**Sanità e politiche industriali sono il nostro *must* grazie al contributo fattivo delle 6 commissioni di settore, dalla sanità alla chimica e farmaceutica, dalle infrastrutture, trasporti e logistica alla siderurgia, dall'energia a Industry 4.0.**

Abbiamo confermato l'accordo con una delle principali società di lobby affair per conoscere ciò che è in discussione e favorire nostre au-

# “L'evoluzione del tessuto economico non può che passare attraverso una maggiore diffusione della cultura manageriale

dizioni, presentare position paper, organizzare incontri con esponenti politici e di governo. Il **Diario Federmanager** consente di essere aggiornati settimanalmente e attraverso **Progetto Manager, il nostro house organ**, diamo non solo visione delle nostre attività ma offriamo spazi a firme di rilievo su numeri tematici per rendere ancor più interessante la lettura.

Dallo scorso anno abbiamo **aperto le porte di Federmanager**, con incontri ed eventi cresciuti notevolmente in numero. Da ricordare il convegno dal titolo **“La sanità giusta tra pubblico e privato”**, un momento alto organizzato nella giornata di apertura del Salone della Giustizia con la presenza del Ministro della Salute, Beatrice Lorenzin; il convegno sulle prospettive del sistema energetico italiano in un contesto sempre più globalizzato, dove abbiamo presentato il rapporto **“Una strategia energetica per l'Italia”** sviluppato in collaborazione con l'Associazione Italiana Economisti dell'Energia (AIEE) come contributo di Federmanager alla stesura del Piano energetico nazionale, in cui sono stati approfonditi i possibili scenari del fabbisogno energetico nazionale fino al 2030, gli interventi necessari per la diffusione delle fonti rinnovabili e la previsione degli investimenti

necessari per l'implementazione delle nuove tecnologie. Naturalmente, la delicata **cessione dell'Ilva** ci vede protagonisti al tavolo sindacale al Mise con l'obiettivo di dare un futuro a questa importante realtà industriale e tutelare i nostri colleghi esposti a rischi professionali e personali.

Grande successo in termini di riscontri e di partecipazione è stata **l'Assemblea Federmanager**, un momento alto per parlare al Paese, focalizzato sul tema della trasformazione digitale e delle competenze per vincere la sfida.

Il **nostro sito**, semplice e intuitivo con percorsi personalizzati, viene costantemente aggiornato e siamo **presenti attivamente sui social network**.

Abbiamo continuato a **favorire accordi con le regioni**. Dopo il Veneto che aveva fatto da apripista, seguito dall'Emilia Romagna e dalla Valle d'Aosta, per favorire il contatto tra manager e PMI, abbiamo stipulato un protocollo con il Friuli Venezia Giulia sempre grazie al fattivo contributo delle Associazioni del territorio.

Abbiamo continuato a riservare la giusta attenzione al tema dell'**alternanza scuola lavoro**, con riferimento al quale abbiamo dato attuazione al protocollo sottoscritto con il MIUR, dove è previsto che i nostri manager accompagneranno nella veste di tutor gli studenti nei percorsi di simulazione di impresa. Degno di nota è certamente l'avvio del progetto **“Un'impresa che fa scuola”** realizzato dalla VISES destinato alle aree del centro Italia colpite dal terremoto e nel quale sono confluiti i contributi raccolti.

Con l'**XI edizione del meeting del Gruppo Giovani** si è rinnovata la composizione del Gruppo con il coordinamento dello stesso affidato

a Renato Fontana. Volendo valorizzare e fidelizzare i giovani manager il nuovo Gruppo ha realizzato una nuova pregevole iniziativa: il **“Premio Giovane Manager 2017”** per far emergere i migliori talenti associati alla nostra organizzazione. Egualmente di rilievo le iniziative del **Gruppo Minerva** che amplia il suo radicamento sul territorio con le nuove sedi e consolida l'attenzione della Federazione sul valore delle donne per le imprese e per la società. **I rapporti molto stretti e collaborativi con Confindustria e Confapi** hanno consentito, con la prima di **costituire un nuovo ente, 4.Manager**, con l'obiettivo di diffondere la cultura manageriale e di sviluppare il grande tema delle politiche attive, con la seconda di dare seguito ai contenuti del rinnovo contrattuale con la nascita di **PMI Welfare Manager** per le politiche attive e il sostegno dei manager involontariamente disoccupati e **una serie d'incontri congiunti sul territorio per pro-**

**muoverne i contenuti** che, ricordiamo, hanno previsto una grande novità: dopo il dirigente e il quadro superiore, una nuova sezione dedicata al “professional”.

Costante, inoltre, è stato il nostro sostegno alla fondamentale attività svolta dagli asset bilaterali previsti nei contratti collettivi che dobbiamo continuare a promuovere associandoli meglio a Federmanager: Fasi, Previndai, Fondirigenti. Delle vere eccellenze, senza nulla togliere agli enti solo di dimensione più pic-

“ *Siamo protagonisti anche sui nuovi driver della rappresentanza: formazione e networking*



cola costituiti con la Confapi. Così come nei confronti di Assidai e Præsidium, la nostra società di consulenza assicurativa per sviluppare programmi di welfare aziendale, di grande rilevanza ai fini dello sviluppo associativo, di Federmanager Academy sempre più strategica per gli obiettivi federali e di CdiManager molto attiva nel settore del temporary management e ora focalizzata su Industry 4.0.

*Last but not least* una riflessione sul tema delle **pensioni**. Molto intensa la nostra azione sul piano politico e giudiziale svolta insieme alla Cida a tutela dei colleghi in pensione che continuano a essere oggetto di iniqui provvedimenti che si traducono in prelievi di solidarietà o nel mancato riconoscimento della rivalutazione. Il clima generale non è certamente favorevole e, purtroppo, l'ultima sentenza della Corte Costituzionale, la n. 250/2017 ribalta le conclusioni della precedente n. 70/2015 disponendo l'assenza di vizi e la conferma della legittimità del decreto del Governo Renzi. Evidentemente, è triste dirlo ma, ormai, le esigenze di bilancio hanno prevalenza sui diritti dei cittadini.

Sappiamo di essere della parte della ragione e quindi continueremo l'incessante azione contro l'approccio ideologico e strumentale che da tempo si registra sul tema delle pensioni, facendo emergere i numeri "veri" dell'Inps e la necessità ormai ineludibile di separare l'assistenza dalla previdenza.

Infine, **uno sguardo all'interno**.

Le problematiche sono sempre più complesse e la necessità di un continuo aggiornamento implica la necessità di un **modello più strutturato e professionalizzato**.

La strada è quella di convergere ver-



so una integrazione dei servizi utilizzando le potenzialità diffuse sul territorio in modo più esteso e in coordinamento con la sede centrale. La tecnologia aiuta ad accorciare le distanze, a connettersi e operare in rete in un'ottica 4.0 nonché a standardizzare e rendere più efficienti ed efficaci i servizi di assistenza sull'intero territorio, come stiamo già facendo ad esempio sul tema della **consulenza previdenziale**.

Non basta migliorarci sulle tutele tradizionali, ma **dobbiamo essere protagonisti anche sui nuovi driver della rappresentanza: la formazione che insieme al coinvolgimento, alla partecipazione e al networking sono gli ingredienti per diventare più attrattivi soprattutto verso i più giovani**.

**Dobbiamo crederci e remare tutti insieme nella stessa direzione. Abbiamo tutte le potenzialità per convincere anche coloro che ora fanno parte dell'"altra Federmanager", vale a dire i non associati, che è fondamentale stare insieme e cogliere le grandi opportunità che offre il nostro sistema associativo.**



# Focus

## INDUSTRY 4.0 ALL INCLUSIVE

### I MANAGER, IL FULCRO DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE

---

Industry 4.0 è ormai un tema costante nel dibattito sulle imprese e può costituire un driver per la ripresa strutturale e duratura del nostro Paese. Per evitare la semplice enunciazione di un modello e far decollare realmente la cosiddetta “Quarta Rivoluzione Industriale”, serve una formazione effettiva su tutte le principali competenze manageriali ed è necessario un allargamento a tutti i territori, comprese quelle parti del Paese che non hanno la consapevolezza piena di quanto può accadere.

Da questa riflessione è nato il progetto “**Industry 4.0 All Inclusive**”, fulcro della attività federale nel 2017. È riferito all’insieme delle competenze necessarie per evitare nuovi digital divide fra i territori, un grande impegno per formare e certificare le figure manageriali indispensabili per attuare gli obiettivi del Piano Industria 4.0 (adesso Impresa 4.0) presentato dal MISE.

Ecco in sintesi gli obiettivi e le azioni del progetto:

- ✓ Posizionare Federmanager come punto di riferimento per lo sviluppo delle competenze manageriali coerenti con i nuovi modelli di business che discendono dalla trasformazione digitale Industry 4.0.
- ✓ Orientare la mission degli enti strumentali (Fondirigenti, Federmanager Academy e CDiManager) verso la trasformazione digitale del tessuto economico puntando principalmente sulle competenze on the job e realizzando accordi e sinergie con università e aziende molto qualificate nell'ambito della digitalizzazione.
- ✓ Concretizzare una solida partnership con Confindustria per intercettare il mondo delle Pmi offrendo un'opportunità concreta di reinserimento lavorativo per i manager e fornire le professionalità per sviluppare i Digital Innovation Hub e i Competence Center previsti dal Piano Nazionale Impresa 4.0.
- ✓ Formare nel biennio un team di 300 manager per accompagnare il trasferimento delle nuove competenze manageriali 4.0 a manager occupati e soprattutto inoccupati.
- ✓ Far decollare Be Manager, il sistema di certificazione delle competenze sui 4 profili selezionati: Export manager e Manager per l'internazionalizzazione, Temporary manager, Manager di rete e soprattutto Innovation manager.
- ✓ Valorizzare l'immagine sociale del manager e di chi lo rappresenta attraverso: esperienze di alternanza scuola-lavoro in ambito Industry 4.0 quale canale di contatto tra il mondo dell'education e quello del lavoro; incontri nelle zone terremotate per portare i temi dei Big Data applicati alla geomantenienza, alla salvaguardia del patrimonio paesaggistico e alla prevenzione degli eventi sismici o di impatto traumatico sul territorio.



### **“BE MANAGER”: MISURA E CERTIFICA LE COMPETENZE**

Nell'ambito del processo attuativo del progetto "Industry 4.0 All Inclusive", si è sviluppato il progetto di **Certificazione delle Competenze Manageriali “BE MANAGER”** con la relativa attività informativa e formativa per arrivare ad avere, al termine del 2018, un team di 300 manager certificati.



La Certificazione è un'attestazione di conformità a standard di riferimento di prodotti, processi, sistemi o persone eseguita da una terza parte indipendente dalla persona o organizzazione che fornisce l'oggetto della certificazione. Federmanager ha scelto, quale partner di rilievo, Rina Services Spa un Organismo di Certificazione che, relativamente alla Certificazione delle Persone, opera in conformità alla norma ISO/IEC 17024 - Requisiti generali

per Organismi che operano nella Certificazione di Persone ed è accreditato da Accredia (Ente Italiano di Accreditamento).

Sulla base del “Disciplinare per la valutazione e la certificazione delle competenze manageriali” di Federmanager, Rina ha sviluppato i requisiti del processo di certificazione, che comprende una serie di step: richiesta da parte del candidato; riesame della richiesta; fasi della valutazione; decisione relativa alla certificazione; mantenimento e rinnovo della certificazione.

Per favorire l'accesso alla Certificazione delle Competenze, il progetto “Be Manager” è stato promosso con una serie di spot radiofonici, dal 15 maggio al 4 giugno, su RTL radio.

### **FEDERMANAGER ACADEMY: SHORT MASTER DI ECCELLENZA**

La certificazione è preceduta da una fase di attestazione, a seguito della quale vengono indicate le aree in cui è necessario un rafforzamento a livello di formazione: a Federmanager Academy è stata affidata quindi la progettazione di uno Short Master di eccellenza.

L'istruttoria per giungere ai migliori docenti e ai contenuti più performanti, soprattutto per lo Short Master in Innovation Manager, (lavoro analogo è stato svolto anche per i temi riservati ai candidati agli altri tre profili), ha avuto come momenti qualificanti le giornate formative svoltesi presso:

- ✓ **Samsung District di Milano**
- ✓ **Amazon a Castel San Giovanni**, Centro logistico
- ✓ **FCA CNH Industrial**, settore automazione e robotizzazione

Lo Short Master di Federmanager Academy prevede quindi, per l'Innovation manager, la frequenza di almeno 8 delle giornate presenti nel programma mentre per le altre figure da certificare si è seguita l'indicazione dell'assessor al termine dell'attestazione, nel rispetto di una frequenza di almeno 3 delle giornate del percorso.

### **INDUSTRY 4.0 ALL INCLUSIVE: PROMOZIONE E ATTIVITÀ**

Nel corso dell'anno 2017 tutte le riunioni del Consiglio Nazionale, della Giunta esecutiva, delle Commissioni di settore, dei Presidenti delle Associazioni territoriali, hanno affrontato e dibattuto gli step con cui il progetto "Industry 4.0 All Inclusive" procedeva.

Le attività di promozione relative al progetto "Industry 4.0 All Inclusive", hanno preso l'avvio il 3 e 4 febbraio con lo svolgimento dell'**IX Meeting del Gruppo Giovani** dal titolo “**Le competenze manageriali per la quarta rivoluzione industriale**”. Un evento dedicato espressamente ai temi connessi

non solo a Industry 4.0, ma più in generale alla Digital Transformation, che si è distinto per la partecipazione di oltre 80 giovani manager.

Altri eventi, sono stati promossi e organizzati da Federmanager e dal Gruppo Giovani, con la collaborazione delle sedi territoriali di Torino, Milano e Roma: **Semifinale Nord/Ovest** il 17 novembre a **Torino** presso il Museo nazionale del Risorgimento italiano, **Semifinale Lombardia** il 1° dicembre a **Milano** presso il Politecnico MIP, **Semifinale Centro/Sud** il 14 dicembre a **Roma** presso la Camera dei deputati. Tali eventi, rientrano nel progetto “Premio giovane Manager” e sono propedeutici alla finale nazionale che si è tenuta il 16-17 marzo 2018 a Mestre.



Altro evento promosso da Federmanager con la collaborazione del Gruppo Giovani e Federmanager Puglia il 7 ottobre a Bari. “**Progettare in sicurezza Industry 4.0: la sfida digitale**” si è tenuto presso il Centro Polifunzionale dell’Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”. Un approfondimento specifico è stato dedicato al tema “**Interventi su cyber risk e security**”. Particolarmente apprezzati gli interventi di Eugenio Di Sciascio, Magnifico Rettore del Politecnico di Bari, e Antonio Felice Uricchio, Magnifico Rettore Università degli Studi di Bari.

Il 24 ottobre a **Roma**: “**Alternanza scuola lavoro: quale futuro?**” presso la Sala Verde di Federmanager, evento promosso e organizzato da Federmanager e Vises in occasione della ricorrenza del suo 30ennale. Erano presenti rappresentanti delle istituzioni nazionali, tra cui Oscar Pasquali – Capo Segreteria Tecnica MIUR, Marco Leonardi – Consigliere Presidenza del Consiglio dei Ministri, e varie importanti figure apicali del sistema e degli enti federali. Tema centrale dell’evento la raccolta fondi per le zone del Centro Italia colpite dal terremoto, attivata da Federmanager che ha consentito a Vises di maturare una dotazione di oltre 70.000 euro da destinare al progetto “**Un’impresa che fa scuola**” per l’avvio di progetti di Alternanza Scuola Lavoro nelle aree maggiormente colpite dal terremoto. Il progetto prevede che i manager delle sedi coinvolte affianchino, in qualità di mentor, gli studenti delle scuole del Centro Italia per realizzare delle “mini-imprese” (imprese formative strumentali) che permettano loro di acquisire competenze trasversali per una

migliore comprensione ed inserimento nel mondo lavorativo. Sono stati individuati gli Istituti Scolastici di II° grado delle Regioni Abruzzo (Teramo), Lazio (Rieti) e Marche (Cingoli – MC) quali beneficiari degli interventi di Alternanza Scuola Lavoro. Nell'ambito del Protocollo Federmanager-MIUR sull'Alternanza Scuola Lavoro è stato pianificato un ciclo di incontri sul territorio, distribuiti in quattro macro-aree regionali.

Tali incontri, svolti in collaborazione con il MIUR sono stati l'occasione per presentare il Progetto Vises “Un'impresa che fa scuola”, mentre il MIUR, dal suo canto, approfondirà il Piano nazionale “La buona Scuola”.



L'Assemblea Nazionale, Federmanager il 26 maggio presso il Centro Congressi Augustinianum – Città del Vaticano ha rappresentato sicuramente il momento centrale di visibilità a livello istituzionale e mediatico, tema di approfondimento **“Le competenze per vincere la sfida della digital transformation”**.

Illustri relatori sono intervenuti per discutere e affrontare il tema da più punti di vista: Stefano Cuzzilla, Presidente Federmanager, S. Em. Gianfranco Cardinal Ravasi, presidente del pontificio Consiglio della cultura, On. Sandro Gozi, Sottosegretario di Stato alla Presidenza del consiglio per le Politiche e gli Affari Europei, On. Roberto Gualtieri, Presidente commissione problemi Economici e Monetari, Parlamento Europeo, Marcella Panucci, Direttore Generale Confindustria, Mario Cardoni, Direttore Generale Federmanager. Gli interventi, tutti di grande interesse e spessore, sono stati raccolti nel volume **“Manager per un nuovo umanesimo industriale”**.

Anche le Associazioni territoriali hanno attivato una serie di incontri di promozione del progetto “Industry 4.0 All Inclusive”.

In particolare il **9 marzo a Roma** e il **16 marzo a Milano**: due momenti, di diffusione e promozione degli elementi di fondo del progetto "Industry 4.0 All Inclusive" svolti presso le sedi territoriali Federmanager durante i quali sono stati illustrati gli steps previsti.

A seguire gli eventi promossi dalle Associazioni che hanno dato vita ad un **"Road Show territoriale"**.

**24 marzo - Genova "Industria 4.0 in Liguria - Una opportunità di rilancio industriale"**, organizzato da Federmanager Liguria in partnership con Confindustria Liguria e patrocinato dall'Università degli Studi di Genova. Al convegno hanno partecipato 170 manager.

**11 aprile - Rimini "Industria 4.0 - Work different?"**, all'evento organizzato in partnership con Confindustria Romagna ha partecipato, in qualità di Coordinatore della Commissione Industria 4.0 di Federmanager, Guelfo Tagliavini, con un intervento sul tema dello smart working "Le nuove sfide del work different".

**4 maggio - Pordenone "Industry 4.0 - Cosa fare per digitalizzare le nostre imprese"** presso il Polo Tecnologico di Pordenone. Si è trattato di un evento dedicato espressamente ai temi connessi non solo a Industry 4.0, ma più in generale alla Digital Transformation e agli impatti della trasformazione digitale sul tessuto delle PMI, in termini di incentivi e agevolazioni, supporto delle istituzioni e formazione e assistenza con la presentazione di un "case history" di Electrolux.

**6 maggio - Saint-Vincent (AO) "Industria 4.0 in Valle d'Aosta"**, all'evento organizzato con approfondimento sul tema **"Che cosa c'è di nuovo in questa rivoluzione industriale per le imprese e per i territori"**, hanno partecipato oltre 80 manager; tra gli interventi, molto apprezzato quello del Prof. Franco Mosconi, docente di Economia Industriale presso l'Università di Parma.

**6 maggio - Trento "Federmanager Trento al Polo Meccatronica"** durante lo svolgimento dell'Assemblea annuale, è stato possibile visitare i Laboratori del ProM Facility di Trentino Sviluppo. Laboratori frutto della collaborazione fra Provincia Autonoma, Trentino Sviluppo, Fondazione Bruno Kessler, Università degli Studi di Trento e Confindustria Trento, che offrono alle aziende della filiera meccatronica una piattaforma integrata per la progettazione, lo sviluppo, la realizzazione, la verifica e la validazione di sistemi e processi produttivi.

**13 maggio - Vercelli "Industria, azienda, manager 4.0"** durante lo svolgimento dell'Assemblea annuale delle sedi di Vercelli e Novara, si è svolto l'evento dedicato al ruolo dei manager nella Quarta Rivoluzione Industriale, una sfida culturale che riguarda l'intero ordine sociale organizzato.

**19 maggio - Ancona "Industry 4.0 e post terremoto nelle Marche"**, occasione di rilancio dell'economia marchigiana, in concomitanza con lo svol-

gimento dell'Assemblea annuale della sede di Ancona si è svolto l'evento, con approfondimento su **“Come il cambiamento del mercato sta favorendo l'evoluzione del nostro processo produttivo”** che ha toccato in particolare il tema dell'Alternanza Scuola Lavoro.

**19 maggio - Treviso “The bit mind – Nuovi manager nell'era dell'innovazione digitale”** un convegno dedicato al tema delle opportunità di crescita offerte dal programma Industry 4.0. strumento rivoluzionario e strategico, essenziale per le aziende italiane, che richiede, non solo una forte integrazione tra i mondi della politica, dell'industria e dell'università, ma soprattutto competenze manageriali aperte alle nuove sfide della trasformazione digitale e dell'innovazione tecnologica. È intervenuta al convegno l'Assessore all'Istruzione, alla Formazione, al Lavoro e Pari Opportunità della Regione Veneto, Elena Donazzan.

**19 maggio - Verona “Il manager 4.0: futuro prossimo”** presso l'Accademia di Agricoltura Scienze e Lettere. Il convegno dedicato al tema dei manager e il futuro che li aspetta oltre la Quarta Rivoluzione Industriale, si è distinto per gli interventi della prof. Marta Ugolini del Dipartimento di Economia dell'Università di Verona e il Direttore HR di Marzotto Group Dott. Luca Vignaga.

**24 maggio - Latina “Industria 4.0 e analisi sull'industria del farmaco”.** Durante lo svolgimento dell'Assemblea annuale, si è svolto un convegno dedicato all'industria del farmaco quale risorsa per il Paese, per il Lazio, per Latina. Sono stati presentati i dati emersi da un'analisi sull'andamento dell'industria del farmaco.

**5 giugno - Milano “Rivoluzione Industry 4.0: il punto su occupazione e responsabilità manageriale”.** In concomitanza con l'Assemblea annuale si è svolto un convegno dedicato appunto al tema della rivoluzione industriale e gli impatti sul sistema lavoro e occupazione alla presenza del Direttore Dipartimento Ingegneria Gestionale MIP Politecnico di Milano, Alessandro Perego, l'Assessore all'Università, Ricerca e Open Innovation Regione Lombardia, Luca Del Gobbo, il Managing Director di Kilpatrick, Cristina Spagna, il Vice Presidente di Assolombarda e Presidente Gruppo Giovani Imprenditori, Mattia Macellari.

**6 giugno - Bologna “Industria 4.0 - “Smart factory – smart people”** durante lo svolgimento dell'Assemblea annuale della sede di Bologna-Ravenna, il convegno dedicato al tema **“Le buone esperienze delle imprese dell'Emilia Romagna”** con approfondimenti su “interventi a supporto della digitalizzazione delle Imprese”.

**8 giugno - Torino “Revolution manager industry 4.0 automotive”** presso il Museo dell'Automobile durante lo svolgimento dell'Assemblea annuale, il convegno **“La quarta rivoluzione industriale nell'automotive”**. Una tavola rotonda di approfondimento con esponenti del mondo industriale di FCA, CNHI, accademici provenienti dal Politecnico di Torino e i vertici federali di

Federmanager, con un focus specifico sulla Quarta Rivoluzione Industriale, ovvero l'impatto della digitalizzazione sull'industria, in particolare nell'Automotive, richiamando il tema al centro del World Economic Forum del 2016 a Davos, intitolato "Mastering the Fourth Industrial Revolution". Al termine è stata organizzata, con la cooperazione del Gruppo Dirigenti Fiat e di FCA/CNHI, una visita agli stabilimenti FCA di Mirafiori e Grugliasco per vedere e comprendere l'applicazione delle nuove tecnologie.

**9 giugno - Salerno "Industria 4.0 – Il manager e la piccola impresa"** presso la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura l'Assemblea annuale della sede di Salerno e il convegno dedicato al tema *"Il mondo dei manager e delle imprese"*, in particolar modo delle PMI, e il futuro che li aspetta oltre la Quarta Rivoluzione Industriale e come la bilateralità del sistema di rappresentanza può supportare questa trasformazione.

**10 giugno - Pescara "Industria 4.0 – il manager del futuro: incontro tra il fare ed il sapere"**: Assemblea annuale della sede e convegno dedicato al tema *"Pensare industry 4.0: l'impatto dell'industria 4.0 sulla cultura aziendale"* alla presenza di esponenti del mondo accademico dell'Università degli studi di Teramo e L'Aquila, la testimonianza di un case history della Società Aptar.

**10 giugno - Forlì "Convegno Industry 4.0"** nell'assemblea annuale si è discusso dei temi legati al cambiamento introdotto dalla Quarta Rivoluzione Industriale nel tessuto della micro impresa di questi territori.

**24 giugno - Matera "Da Gutenberg a Zuckerberg passando per Sinisgalli - il management della cultura ai tempi di industry 4.0"** presso il Centro Congressi "Le Monacelle" durante lo svolgimento dell'Assemblea annuale, il convegno dedicato al cambiamento culturale introdotto dalla trasformazione digitale sul management di impresa. La tavola rotonda è stata aperta dal Sindaco di Matera, Raffaello De Ruggieri e da S. E. Rev.ma Monsignor Antonio Giuseppe Caiazzo Arcivescovo di Matera-Irsina e hanno partecipato esponenti del mondo istituzionale quali l'Assessore ai Sassi e all'Unesco - Comune di Matera, Paola D'Antonio, e illustri esponenti del mondo accademico e dell'impresa locali.

**28 giugno - Trieste "Confindustria e Federmanager proiettate verso il futuro Industry 4.0"** presso la Camera di Commercio Venezia Giulia l'evento promosso da Federmanager Friuli Venezia Giulia e Confindustria VG, è stato organizzato con un approfondimento su varie tematiche: i manager sono i potenziali protagonisti di Industry 4.0, sia come esperti funzionali che come esperti ICT, con nuove competenze professionali per essere in grado di fornire una visione strategica, avere competenze di coaching e motivazionali congiuntamente a un'adeguata autorevolezza tecnica.

**14 luglio - Catania "Industria 4.0: digitalizzazione e connessione del sistema industriale siciliano"** approfondimento sul tema "Industria 4.0: digitalizzazione e connessione del sistema industriale siciliano" che ha preceduto il meeting associativo dell'organizzazione". Hanno partecipato esponenti del

mondo istituzionale quali il Sindaco di Catania e il Presidente Comitato Regionale Giovani Imprenditori di Sicindustria, illustri esponenti del mondo accademico e dell'impresa locali.

**23 settembre - Biella** “**The next big think**“ l'evento è stato organizzato con approfondimento sul tema “**Il prossimo megatrend in arrivo: Industry 4.0 e altri macro fenomeni su impresa e società**”.

**5 ottobre - Novara** “**Welfare globale: Aziendale e per il Pensionato**”. Ultimamente si parla sempre più di welfare, ma sappiamo realmente qual è il suo significato più ampio? Si definisce welfare Aziendale l'insieme delle iniziative volte ad incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia. Questo nuovo sistema di retribuzione sta diventando sempre più punto fondamentale di ogni realtà lavorativa. Sapere cos'è il welfare è solo il primo passo per comprendere pienamente i vantaggi che derivano dall'attivazione di un piano, i cui benefici sono molteplici e bilaterali. Per introdurre il tema è stato invitato l'AD di Eudaimon, azienda vercellese attiva nel campo welfare da più di 15 anni.

**18 ottobre - Genova** “**Innovazione e Trasformazione Digitale di un'azienda**” l'evento promosso da Federmanager Genova in collaborazione con Ansaldo Energia con approfondimento sul tema: “**Misurare il livello di digitalizzazione di un'azienda e come impostare il progetto per aumentarne l'innovazione e la sua digitalizzazione**”.

**20 ottobre - Bergamo** “**Industry 4.0 : quali opportunità per le aziende e per le persone**”, un approfondimento sul tema: “**La sfida della complessità nel panorama industry 4.0**” e a seguire si è svolta la tavola rotonda “**Quale prospettiva per le risorse umane in un mondo di oggetti e di fabbriche intelligenti**”.

**28 ottobre - Treviso** “**Industry 4.0: Governare la DIREXIT**” approfondimento sul tema: “**La gestione della transizione dei dirigenti industriali nell'Industry 4.0**”.

**2 novembre - Milano** “**Digital Manufacturing & Industry 4.0**” presso Federmanager Milano l'evento per approfondire il tema “**L'azienda che evolve in ottica Industry 4.0 fa delle informazioni e della flessibilità gli assi strategici della propria crescita**”.

**3 novembre - Udine** “**Dalla distopia all'utopia della innovazione 4.0**” l'evento promosso da Federmanager Friuli Venezia Giulia è stato organizzato con approfondimento sul tema “**Invitare le startup regionali a vivere l'innovazione 4.0 né come una distopia né come un'utopia**”.

**10 novembre - Nizza Monferrato** “**Lo sviluppo della fiducia per favorire la trasformazione verso la fabbrica digitale**” presso Accademia di cultura Nicese, l'evento promosso dalle sedi di Alessandria e Asti è stato organizzato con approfondimento sul tema “**Lo sviluppo della fiducia per favorire la trasformazione verso la fabbrica digitale**” e durante la tavola rotonda sono state ascoltate varie testimonianze aziendali su: “**fiducia nelle organizzazioni**”.

e neuroni-specchio per sviluppare empatia e fiducia”, “come cambia il lavoro nella fabbrica digitale” e “leve per agire e competenze da potenziare“.

**11 novembre - Serralunga d’Alba “Come Industry 4.0 cambierà la realtà economica e industriale del nostro territorio”** presso il Centro Congressi della Tenuta “Fontanafredda”, l’evento promosso da Federmanager Cuneo è stato organizzato con approfondimento sul tema **“Come Industry 4.0 cambierà la realtà economica e industriale del nostro territorio”**.

**27 novembre - Vicenza “Veneto 4.0: i nostri manager ci sono?”** presso Cuoia Business School Altavilla Vicentina, l’evento promosso da Federmanager Vicenza è stato organizzato con approfondimento sul tema **“Il Veneto: una delle locomotive dell’economia manifatturiera italiana”**, centrale a livello europeo, una regione profondamente legata alle proprie tradizioni, ma anche la regione delle due banche Popolari in crisi, della Pedemontana storia infinita, del voto sull’autonomia: quante e quali sono le sue contraddizioni e dove porteranno? Ripartire da una bonifica del sistema del credito significa riposizionarsi sul territorio, ascoltarne il fabbisogno, gestire il cambiamento industriale, infondere fiducia tra imprenditori e manager. Federmanager ha discusso di quanto è successo e ha proposto una visione “4.0” che affianchi nuovi modelli e stili di comportamento manageriale, culturalmente e professionalmente più evoluti ed etici, alle formule tecnologicamente innovative previste dal piano del Governo “Impresa 4.0”.

## **Qualche numero del progetto "Industry 4.0 All Inclusive"**

**274** **CANDIDATURE ATTIVE RICEVUTE**

**245** **PRATICHE ISTRUITE**  
(definizione degli aspetti preliminari legati alla certificazione e alla valutazione curriculare con Rina Services)

**198** **INCONTRI DI ASSESSMENT**

**128** **VALUTAZIONI DEGLI OUTPUT DI ASSESSMENT**  
con successivo avvio dei percorsi formativi

**88** **CANDIDATI** avviati all’incontro finale in presenza per il successivo rilascio della certificazione:

**32** Innovation Manager, **47** Temporary Manager;  
**8** Export Manager, **1** Manager di rete.





### RAOUL COZZI

INNOVATION MANAGER CERTIFICATO

“ Il percorso di certificazione delle competenze è stato emozionante! È stata grande la condivisione con i docenti che trasmettono contenuti ma anche partecipazione e coinvolgimento; l'esperienza con colleghi che hanno un elevato standing professionale e qualità personali, spesso, enormi con cui è positivo stare insieme e condividere anche i tempi di pausa! Il percorso ha fornito numerosi contenuti di natura tecnica e di carattere relazionale, ma anche una visione d'insieme su alcuni aspetti che, molto spesso, nelle nostre realtà non vediamo. Abbiamo visitato grandi aziende e piccole realtà tecnologiche, acquisendo know how o che speriamo di portare nel mondo delle imprese che non hanno la fortuna di accedere a questa esperienza. Sono stato direttore generale in un'azienda, non ero più occupato e ho voluto reimpiegarmi in un settore diverso da quello del mondo *oil & gas* dove prima ero impegnato.

Il percorso di Innovation Manager nel mondo Industry 4.0 mi ha dato quelle competenze per accedere ad un altro settore che difficilmente avrei avuto la possibilità di trovare: lavoro oggi in un'azienda italiana quotata in borsa che mi consente di occuparmi di innovazione, ricerca e sviluppo.

Posso sicuramente consigliare l'esperienza ai colleghi che desiderano mettersi in discussione per affrontare nuove sfide e avere una proiezione verso il futuro. Chiudo con un grazie a Federmanager, alla direzione e allo staff che hanno reso questo possibile; grazie anche all'associazione territoriale che mi ha accompagnato nel percorso di certificazione. Grande interesse, ma anche grande continuità, in questo processo che è stato molto impegnativo e qualificante. ”



### CLAUDIO LA TORRE

INNOVATION MANAGER CERTIFICATO

“ Ho deciso di seguire il progetto di certificazione con Federmanager per mettermi in gioco e sperimentare la possibilità di auto-valutarmi, proponendo poi le mie considerazioni ad un valutatore. Il valore aggiunto della certificazione delle competenze per Innovation Manager è stato immediato: subito dopo l'*assessment*, durante i corsi, ho subito allargato il mio campo d'azione.

Lavorando comunque per una società di telecomunicazioni non avevo ancora avuto l'opportunità di vedere contesti industriali diversi come *oil & gas* o società pubbliche. Durante questo che definisco un percorso, non un semplice corso, abbiamo avuto testimonianze anche da parte di colleghi che operano nella pubblica amministrazione, oppure che hanno avuto esperienze con industrie diverse rispetto alla mia. Il tutto è stato molto interessante, non ho dovuto aspettare la fine del processo di certificazione, già durante i corsi e la cosiddetta *journey*, ho applicato in tempo reale quello che imparavo. Non vedo la certificazione come un traguardo, ma come un punto di partenza per progetti molto più ampi. Con la certificazione acquisita avrò un'ulteriore prova delle mie competenze da mostrare alle aziende che decideranno di lavorare con me: una motivazione ulteriore per mettermi in gioco. ”



**FEDERICO MIONI**  
DIRETTORE FEDERMANAGER ACADEMY

“ Il progetto Industry 4.0 non a caso si chiama “All Inclusive”. A nostro avviso non ci deve essere in Italia un nuovo *digital divide*: *Industry 4.0* non deve essere una realtà che tocca solo le regioni più avanzate del nostro settore manifatturiero, ma deve riguardare tutto il territorio italiano. Ecco perché tra l'altro, abbiamo scelto di rafforzare la promozione in particolare in alcune aree del Paese. “*Inclusive*” nel senso che sono necessarie varie competenze, non solo tecnologiche, serve la capacità di decidere, di motivare, di negoziare e di riuscire a creare entusiasmo.

Federmanager ha formato nel 2017 ben 218 manager in quattro profili manageriali: *Innovation Manager*, *Temporary Manager*, Manager per l'internazionalizzazione o *Export*, Manager di Rete, nel senso di manager del contratto di rete tra imprese.

Per quanto riguarda il 2018, finiremo di onorare l'impegno con la nostra categoria, vale a dire formare 300 manager nei profili che prima ho menzionato, faremo un'esperienza straordinaria in Silicon Valley con docenti di Stanford, Berkeley, Santa Clara e ancor più andando a visitare aziende come Google, IBM, HP, Intel. Grazie al sostegno in questo caso di 4.Manager, con il progetto Mind, e sempre in forte connessione con Federmanager. Questa è l'esperienza che abbiamo fatto e siamo pronti ad aprirci a nuovi stimoli perché dopo le visite in Samsung, Expert System, Amazon abbiamo vissuto dei percorsi sul campo. Tutti parlano ormai di Industry 4.0, pochi però sono andati nei veri gioielli dell'innovazione. In questa nuova fase che si sta creando nel nostro Paese noi vogliamo arrivare (e crediamo di esserci riusciti) all'eccellenza, combinando una grande quantità di manager con l'alto livello qualitativo delle docenze, registrando quindi uno *score* molto elevato. ”



**MAURIZIO BOTTARI**  
ASSESSOR RINA SERVICES

“ L'Innovation manager è la figura in grado di facilitare l'accesso all'innovazione per le imprese: una figura molto aperta, sensibile, attenta all'evoluzione, al cambiamento, esperta, che utilizza molto i temi della *digital transformation* nell'esercizio della propria professionalità anche attraverso la collaborazione con colleghi più esperti su queste tematiche. L'aspetto fondamentale è quello di garantire che l'innovazione sia soprattutto innovazione manageriale. Siamo, in modo evidente, in un'epoca di trasformazioni e il manager ha un ruolo assolutamente fondamentale.

Le Pmi hanno un'esigenza enorme di managerialità e questo è assolutamente noto. Abbiamo trovato la modalità giusta, con questa iniziativa estremamente originale e molto concreta, per garantire che la managerialità presente nel mondo professionale possa essere impiegata all'interno di queste aziende.

Le Pmi hanno normalmente un po' di timore ad inserire figure manageriali, figure che, per operare in contesti talvolta più piccoli rispetto a quelli a cui sono abituati, devono comprendere e sviluppare sensibilità, competenze, soft skills particolari, come noi le chiamiamo e su questo progetto stiamo lavorando moltissimo. ”



## ETTORE CAMBISE

PRESIDENTE CDI MANAGER

“ Il valore della certificazione ovviamente è diverso a seconda dello stato e della condizione del candidato. Per un manager già occupato è un mettersi alla prova, un dimostrare a sé stesso che, oltre a fare le cose, si conosce il perché e come le si sta facendo, sottoponendosi a un valutatore che lo attesti. Diverso invece è per il manager che si mette sul mercato. In questo caso il fatto di aver superato un processo complesso come quello della certificazione di Federmanager e di Rina Services, è l'elemento distintivo rispetto ad altri candidati che possono mostrare solo un curriculum. L'imprenditore che si trova a valutare un manager certificato sa che sono state spese alcune giornate tra valutazioni documentali e colloqui e che quindi quelle competenze sono effettivamente possedute.

CDi Manager costituisce il ponte tra il candidato certificato e il suo reimpiego nel mercato del lavoro delle Pmi. Noi impieghiamo i manager che appartengono al mondo Federmanager e in particolare quelli certificati, proprio per rafforzare le competenze che posseggono e quindi agevolare il loro riposizionamento nel mercato del lavoro. ”



# Attività 2017

**96**

INCONTRI CON  
ESONENTI DEL  
GOVERNO O  
RAPPRESENTANTI  
POLITICI

**27**

INCONTRI CON  
I VERTICI DELLE  
AZIENDE

**175**

INCONTRI ISTITUZIONALI

**24**

INCONTRI CON ENTI  
E ORGANIZZAZIONI

**28**

INCONTRI  
CON LE PARTI  
SOCIALI



1. *Presidente Antonio Tajani*
2. *Presidente Maurizio Casasco*
3. *On. Teresa Bellanova*
4. *On. Massimiliano Fedriga*
5. *Ministro Beatrice Lorenzin*
6. *Prof. Tommaso Nannicini*
7. *Presidente Giorgia Meloni*
8. *Ministro Giuliano Poletti*

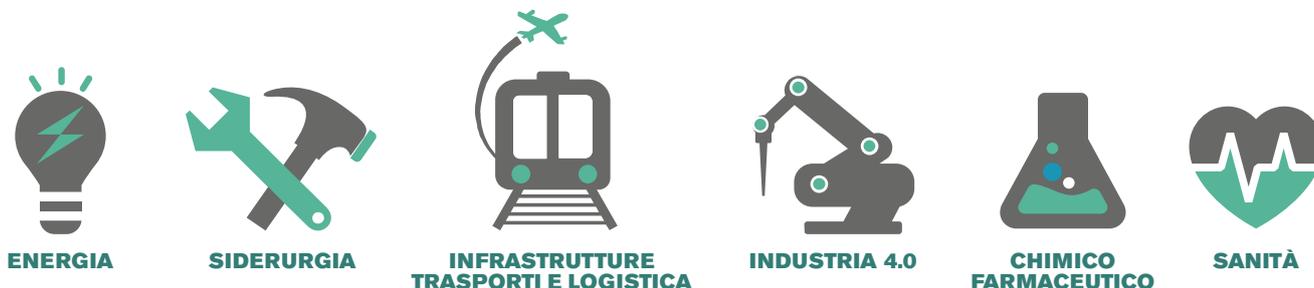




1. *Dr. Matteo del Fante*
2. *Sen. Giorgio Santini*
3. *Ministro Marianna Madia*
4. *Dr. Vincenzo Boccia*
5. *Presidente Silvio Berlusconi*
6. **PREMIO 100  
ECCELLENZE ITALIANE**
7. **PREMIO LEGALITÀ 2017**
8. **PREMIO IBDO**



# Commissioni DI SETTORE



L'intensa azione di accreditamento promossa dalla Presidenza federale ha consentito di consolidare stabili rapporti di interlocuzione con i principali esponenti del mondo politico e istituzionale, anche grazie alla collaborazione con la Società di *lobbying e public affairs* "Cattaneo Zanetto & Co.". In tale ambito, l'istituzione delle **Commissioni di settore** – su due macro aree: **Sanità e Politiche Industriali** – ha costituito lo strumento strategico attraverso il quale la Federazione ha potuto promuovere efficaci interventi istituzionali nei confronti delle forze parlamentari e del Governo, esprimendo valutazioni e proposte sia sulla politica industriale nazionale sia sulle politiche dell'Unione Europea.

## Commissione Sanità

È composta da accademici, esperti del settore, professionisti e medici, rappresentanti della filiera produttiva sanitaria ed esponenti dei Fondi sanitari integrativi Fasi, Assidai e Fasdapi che mettono a disposizione dei policy makers le loro competenze e know-how per elaborare soluzioni a beneficio del sistema sanitario nazionale.

Temi prioritari dell'analisi della Commissione sono stati: il piano nazionale della cronicità, l'integrazione pubblico/privato, gli incentivi al welfare nella Legge di Stabilità, i nuovi LEA, l'odontoiatria e prevenzione, l'innovazione tecnologica in sanità.

**Programma**

- 17.15 Registrazione
- 17.30 Apertura dei lavori  
Stefano Castelli, Presidente Federmanager
- 17.45 Presentazione Staffa "Stil di vita e benessere attivo"  
Giuseppe Terzi, CEO Assidai
- 17.45 Interventi istituzionali  
Saverio Riccardi, Presidente Ordine Nazionale Sanità  
Roberto Squarà, Direttore Nazionale della Prevenzione primaria,  
Ministero della Sanità
- 18.00 Tavola Rotonda  
Maurizio Casasco, Presidente CNAISN e Presidente ASSO  
Luigi Magnani, Presidente Delegato CONICFI FARMACIA S.p.A.  
Tatiana Spontorno, Presidente Comitato Nazionale degli  
Stili di Vita Sanità e Prevenzione (C.N.S.P.)  
Roberto Squarà, Consigliere Delegato ISSD Salute e AS Promotiva
- 18.30 Chiusura lavori  
\*Registri cocktail

**STILI DI VITA  
L'esperienza della  
Sanità Integrativa**

Roma, Martedì 14 Febbraio 2017  
17.30 - 19.30

Auditorium Federmanager  
Via Ravenna, 34

Questo è il tema della cultura della prevenzione promossa nel  
"Stil di Vita". Come si stanno esprimendo salute e benessere  
per prevenzione e cura di vita più convenienti e, nelle aziende di  
benessere, che integrano il welfare organizzativo. Con questi  
interrogatori il convegno, organizzato da Federmanager, analizza le  
esperienze nel costruire una cultura della prevenzione secondo  
gli stili di vita, sostenibilità e investimenti. Punto di  
partenza, l'esperienza diretta dei Fondi sanitari integrativi nati  
all'interno del sistema Federmanager e il know how accumu-  
lato grazie all'esperienza della sanità integrativa di ISSD Assidai.

**FEDERMANAGER**  
www.federmanager.it

Proprio per approfondire i temi della prevenzione e del ruolo del welfare privato nello sviluppo delle buone prassi, il 14 febbraio si è promosso il convegno "**Stili di vita. L'esperienza della sanità integrativa**", in cui si sono analizzate tre direttrici su cui costruire una cultura della prevenzione sanitaria: gli stili di vita, l'alimentazione e l'invecchiamento attivo. Punto di partenza, l'esperienza diretta dei Fondi sanitari integrativi nati all'interno del sistema Federmanager e il *know how* accumulato dalla commissione.



**“Portiamo avanti un’idea di sviluppo sostenibile, di miglioramento della qualità della vita e del benessere della popolazione come obiettivi che appartengono alla mission di questa Federazione”**

“La sanità giusta tra pubblico e privato” è il titolo di un altro importante convegno organizzato nella giornata di apertura della VII edizione del Salone della Giustizia, 11 aprile a Roma, alla presenza dell’allora ministro della Salute, Beatrice Lorenzin. Per cittadini e medici la sanità integrativa può contribuire allo sviluppo di un sistema sanitario più giusto: su una scala di valutazione da 1 a 10, i primi assegnano un punteggio di 7.3 al ruolo svolto dai Fondi sanitari integrativi, i secondi di 6.0. Il “secondo pilastro” è visto come uno strumento efficace per evitare il pagamento in nero delle prestazioni (valutazione 8 su 10), per assicurare le prestazioni non adeguatamente garantite dal Servizio Sanitario Nazionale (8 su 10) e per diminuire i tempi di attesa (7.9), anche grazie alla rete di strutture private convenzionate disponibili sul territorio. Queste alcune delle opinioni rilevate dall’indagine condotta dall’istituto di ricerca G&G Associated per Federmanager su un campione di 1.000 cittadini e 133 medici operanti nella sanità sia pubblica che privata, e presentate al Convegno.

### **Commissioni per le Politiche Industriali**

Sul fronte delle **Politiche Industriali** si è focalizzata l’iniziativa strategica di Federmanager finalizzata ad evidenziare il contributo qualificato che il management aziendale può esprimere, grazie al proprio patrimonio di competenze ed esperienze, per rilanciare la competitività del sistema industriale, attraverso la costituzione di 5 sub-Commissioni per i principali settori strategici dell’industria italiana: **Energia, Siderurgia, Infrastrutture, Trasporti e Logistica, Industria 4.0 e Chimica-Farmaceutica.**

La composizione delle Commissioni è stata definita dalla Giunta federale, con l’individuazione di profili di manager esperti per ciascuno dei comparti strategici dello specifico settore considerato, basandosi sulle competenze e le esperienze maturate oltre che sulla disponibilità di tempo di ciascuno, in modo da poter esprimere valutazioni tecniche e dare un contributo qualificato di proposte sui vari progetti di attualità dell’azione di Governo e del Parlamento. In particolare, è proseguita l’attività della Commissione dedicata all’approfondimento dei contenuti del Piano nazionale “Impresa 4.0” varato dal Ministero del-

lo Sviluppo Economico, in sinergia con le iniziative promosse dalla Federazione nel programma di azione “**Industry 4.0 All Inclusive**”, di cui abbiamo ampiamente parlato in apertura di questo capitolo, finalizzato a mettere in risalto l'esigenza di inserire nelle Pmi, manager formati e orientati alla *digital transformation*, per consentire al nostro sistema produttivo di affrontare le sfide della quarta rivoluzione industriale.

Nel corso dell'anno, particolarmente rilevante è stato l'impegno anche sui temi della politica energetica profuso dalla Commissione Energia, che ha definito una proposta per ribilanciare le nostre fonti di approvvigionamento energetico e raggiungere l'obiettivo di un sistema basato sul mix energetico e su un'industria competitiva e sostenibile, che ha presentato ai soggetti istituzionali competenti nell'ambito del convegno “**Le prospettive del sistema energetico italiano in un contesto sempre più globalizzato**”, tenutosi il 17 febbraio a Roma. Su questa impostazione si è elaborato lo studio “**Una Strategia Energetica per l'Italia**”, sviluppato da Federmanager in collaborazione con l'Associazione Italiana Economisti dell'Energia (AIEE), in cui vengono approfonditi i possibili scenari del fabbisogno energetico italiano per il 2030 e gli interventi necessari per l'efficientamento e la diffusione delle fonti energetiche rinnovabili, nonché le previsioni sugli investimenti richiesti per l'installazione ed implementazione delle nuove tecnologie.



Le proposte di Federmanager per una strategia energetica di lungo periodo che sostenga l'imprenditoria italiana nell'affrontare le sfide del prossimo futuro sono state poi presentate in occasione del convegno tenuto il 22 marzo nella sala del Tempio di Adriano a Roma dal titolo “**Una strategia energetica da “rinnovare” – le proposte dei manager per un piano nazionale dell'energia efficiente e sostenibile**”, in relazione alla pubblicazione della nuova Strategia Energetica Nazionale (SEN).

Le osservazioni del management sugli scenari del sistema energetico italiano sono state presentate, a marzo, da una delegazione di Federmanager guidata dal vice presidente, Eros Andronaco, nell'ambito dell'audizione parlamentare sull'Affare assegnato alla **Commissione Territorio, Ambiente e Beni Ambientali del Senato** sui “Profili ambientali della Strategia Energetica Nazionale”. Inoltre, le medesime conclusioni sono state oggetto della nota con cui il Sistema federale ha fornito il contributo del management italiano nell'ambito della consultazione pubblica avviata dal Ministero dello Sviluppo Economico sulla Strategia Energetica Nazionale (SEN) elaborata dal Governo.



Con riferimento al futuro dell'industria siderurgica in Italia, un forte impegno ha richiesto il caso della cessione di Ilva S.p.A. in amministrazione straordinaria, su cui i manager che compongono la Commissione Siderurgia di Federmanager, hanno chiarito, innanzitutto, che l'obiettivo del rilancio della produzione di Ilva non possa essere realizzato senza un piano di riassetto complessivo che punti alla modernizzazione tecnologica dello stabilimento.

Sulla vicenda, in corso d'anno, si sono susseguiti una serie di incontri istituzionali, a cominciare dall'incontro avuto a febbraio con il Sen. Massimo Mucchetti, Presidente della

Commissione Industria del Senato e dall'incontro di marzo con il Vice Ministro dello Sviluppo economico, On. Teresa Bellanova. Federmanager ha espresso il pieno sostegno all'azione di salvataggio del Gruppo Ilva, consegnando anche le note tecniche elaborate dalla Commissione Siderurgia con l'intento di garantire il rilancio di un *asset* strategico per l'intera industria siderurgica italiana.

Una delegazione di Federmanager ha preso parte ai numerosi incontri che si sono tenuti al Mise, insieme alle rappresentanze delle altre Organizzazioni sindacali e del soggetto acquirente, per addivenire alla sottoscrizione dell'accordo sindacale che sancisca la definitiva acquisizione di Ilva da parte del Gruppo Arcelormittal, ritenendo vi siano i giusti presupposti, in termini industriali, ambientali ed occupazionali per la cessione e sollecitando una conclusione positiva della vicenda in tempi brevi.

Questo è il monito che la Federazione ha indirizzato a Parlamento e Governo nell'ambito dell'audizione di ottobre alla Commissione Attività Produttive, Commercio e Turismo della Camera dei Deputati sul futuro del gruppo siderurgico, in cui abbiamo rinnovato l'appello a prendere una decisione definitiva in tempi brevi sulla migliore opzione industriale per il rilancio di Ilva. L'impegno conclusivo delle attività delle Commissioni di settore per le politiche industriali, si è tenuto in chiusura di anno con l'incontro pubblico di ottobre, a Roma, in cui la Federazione ha presentato le proprie proposte di intervento sulla Legge di Bilancio 2018, di fronte ad una qualificata platea di Parlamentari e con la chiusura del **sottosegretario all'Economia e alle Finanze, Pier Paolo Baretta**, che ha concluso la riunione nella sede Federmanager ponendo il tema 4.0 tra i principali fattori responsabili delle condizioni di positività economica.

Per quanto riguarda la Commissione per le Infrastrutture, i Trasporti e la Logistica, una volta definita e condivisa la strategia generale ed il perimetro di azione nell'alveo delle diverse tematiche inerenti il settore, si è convenuto di concentrare il focus sul tema della *"smart mobility"*.

La scelta è derivata dalla constatazione del pressoché inarrestabile fenomeno di inurbamento presente a livello mondiale ed anche Italiano, trend che tra le molte criticità di varia natura, annovera senz'altro quella relativa alla mobilità urbana dei passeggeri e delle merci. Vi è, infatti, l'esigenza di realizzare un sistema integrato di trasporto destinato alle persone, a partire dalle nostre città, in grado di creare i presupposti per sostenere strutturalmente gli

obiettivi di sviluppo economico che una visione politica ed economica più attenta agli scenari futuri dovrà necessariamente considerare per il rilancio del nostro Paese, specie con riferimento al turismo e all'ambiente.

Tutto ciò richiede, a monte, la realizzazione di un sistema di trasporti aria-ferro-terra in grado di offrire un modo moderno, efficiente, economico e competitivo di muoversi all'interno del Paese.

La Commissione per il settore Chimico-Farmaceutico, infine, si è posta l'obiettivo di redigere un *position paper* che analizzi i risultati raggiunti dall'industria Chimica e Farmaceutica in Italia evidenziando, in particolare, l'impatto del settore sui temi dell'innovazione, dell'occupabilità e della responsabilità sociale.

In questo quadro, il Gruppo ha valutato come strategico lo sviluppo dei rapporti tra Federmanager, le Università e le Aziende del settore, al fine di favorire l'individuazione di percorsi di collaborazione che possano consentire di allineare progressivamente i programmi e gli strumenti formativi verso le reali esigenze delle imprese: a tale scopo si è prefisso di rafforzare i contatti con gli stakeholder di riferimento del mondo universitario e aziendale.

## Audizioni PARLAMENTARI

La diffusione di soluzioni di *smart working* genera nuove economie di scala per le aziende e minori costi sociali per la collettività. Di questo messaggio si è fatta portavoce la delegazione Federmanager e Cida che il 18 gennaio 2017 è stata audita dalla **Commissione Lavoro della Camera dei Deputati** nell'ambito dei lavori sul ddl A.C. 4135 "*Misure per la tutela del lavoro autonomo e volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato*". La delegazione, guidata da Guelfo Tagliavini, coordinatore nazionale della Commissione "Industria 4.0" di Federmanager, ha depositato anche una nota tecnica di osservazioni al provvedimento in esame.

Sempre con riferimento a temi che riguardano gli impatti della *digital transformation* nel nostro sistema produttivo, una delegazione federale è stata audita il 24 maggio scorso, anche in rappresentanza della CIDA, dalla **Commissione Lavoro, Previdenza Sociale del Senato della Repubblica** in merito all'Affare concernente "*L'impatto sul mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale*" (Atto n. 974). Nell'analisi sull'impatto di industria 4.0 sul mercato del lavoro, ci si è concentrati più sulle op-

portunità e sfide che questa può offrire che sugli aspetti problematici e zone di rischio che potranno emergere e, in questo quadro, è stato evidenziato come il vero tema da affrontare per il mondo del lavoro nell'era di Industry 4.0 sia quello delle competenze e della riqualificazione professionale.

Infine, nella giornata del 19 luglio Federmanager è intervenuta in audizione alla **Camera dei Deputati**, nel merito dell'*Indagine conoscitiva sulle semplificazioni possibili nel settore fiscale*, condotta dalla **Commissione Bicamerale per la Semplificazione**, presieduta dall'On. Bruno Tabacci, in cui si è evidenziato come semplificare la disciplina fiscale sia un obiettivo che non può essere raggiunto con un singolo intervento del legislatore, bensì deve costituire una regola di indirizzo permanente, ispiratrice di qualunque futuro provvedimento normativo. Nel corso dell'audizione, inoltre, la delegazione federale ha sottolineato quanto si sia accentuata, per mere esigenze di cassa, la curva progressiva delle aliquote Irpef che, insieme al venir meno di una serie di deduzioni e detrazioni, ha penalizzato particolarmente i redditi medio-alti.

## Relazioni SINDACALI



### Confindustria

È stata data attuazione ai contenuti dell'accordo 30 dicembre 2014 in riferimento alle modifiche dello Statuto Fasi e alla costituzione della nuova GS Fasi. Il 25 gennaio si è insediata l'Assemblea Fasi, in cui Federmanager e Confindustria hanno condiviso la decisione di affidare al Presidente Stefano Cuzzilla l'incarico di guidare l'organismo assembleare. Completano la *governance* del Fondo, per Federmanager, Mario Cardoni e Armando Indennimeo e, per Confindustria, Vincenzo Boccia, Maurizio Stirpe e Marcella Panucci. A seguire, si sono insediati i componenti del CdA e del Collegio dei Sindaci, con il definitivo rinnovo di tutti gli Organi del Fondo che potrà finalmente dare attuazione a quanto previsto dal nuovo Statuto recependo così quanto stabilito nell'accordo di rinnovo del CCNL.



### 4.Manager, nuovo Ente bilaterale

Il 5 ottobre è stato sottoscritto l'atto costitutivo del nuovo Ente bilaterale Confindustria-Federmanager denominato *4.Manager*. La nuova Associazione è stata costituita per sviluppare la managerialità, l'imprenditorialità e la cultura d'impresa, intese come leve per la crescita competitiva di tutto il Paese e per rispondere ai reali fabbisogni di manager e imprese favorendo l'innovazione e la competitività sui singoli territori in un'ottica di sviluppo di nuove politiche attive del lavoro.



### Confapi - Fondo Pmi Welfaremanager

In attuazione di quanto previsto dal rinnovo contrattuale del 16 novembre 2016 per Dirigenti e Quadri superiori delle piccole e medie aziende produttrici di beni e servizi, Confapi e Federmanager hanno costituito e quindi dato avvio alle attività di un nuovo ente bilaterale: il Fondo Pmi Welfaremanager. Il Fondo è stato istituito dalle Parti Sociali per assicurare agli iscritti involontariamente disoccupati, prestazioni di sostegno al reddito e politiche attive per il riorientamento professionale e la ricollocazione attraverso la certificazione delle competenze e gli strumenti di formazione, destinati ai dirigenti e ai quadri superiori occupati e non occupati.

### Cispel/Federcasa

Sono state avviate le consultazioni per il rinnovo dei contratti per i dirigenti del settore.

## Accordi AZIENDALI

---

### **Open Fiber S.p.A.**

Siglati due accordi, uno in materia di assistenza sanitaria e previdenza complementare e l'altro per l'armonizzazione dei trattamenti integrativi.

### **Wind Tre S.p.A**

Accordo per l'armonizzazione dei trattamenti integrativi.

### **Gruppo Leonardo**

Accordo sull'assegnazione delle auto aziendali.

### **Gruppo Telecom Italia**

Accordo in materia di trattamenti integrativi.



## 20 procedure LICENZIAMENTO COLLETTIVO

---

Nel corso dell'anno sono state seguite **circa 20 procedure di licenziamento collettivo**, sia a livello centrale che territoriale: gli accordi più importanti con la **Società IBM** e con il **Gruppo Ericsson**.

## Accordi per incentivo ALL'ESODO DIRIGENTI PROSSIMI ALLA PENSIONE

---

Numerosi accordi sono stati sottoscritti da Federmanager in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4, commi da 1 a 7-ter, della legge n. 92 del 28 giugno 2012 (cd. Legge Fornero), che prevedono la possibilità, nei casi di eccedenza di personale dirigente, per Aziende che impieghino più di 15 dipendenti, di incentivare l'esodo dei

lavoratori più prossimi al trattamento di pensione. Tali intese hanno consentito l'incentivazione all'esodo, volontario e consensuale, dei dirigenti più anziani che traggono i requisiti minimi pensionistici, di vecchiaia o anticipata, entro 4 anni, favorendo il ricambio generazionale del management di importanti Gruppi aziendali.

## Protocolli d'intesa E ACCORDI DI COLLABORAZIONE

### Regione Friuli Venezia Giulia

Il protocollo, siglato ad aprile con la Regione, prevede l'individuazione dei fabbisogni formativi e professionali, richiesti dal mondo dell'impresa, finalizzati a diffondere la cultura manageriale, il sostegno a percorsi orientati ad investire nell'apprendimento nella conoscenza e nell'innovazione in favore del tessuto produttivo regionale con particolare focus sulle Pmi e la sperimentazione di strategie per la continuità d'impresa e la gestione del passaggio intergenerazionale, coinvolgendo i senior manager nel trasferimento delle conoscenze che altrimenti rischierebbero di andare perdute.

### Università degli Studi di Padova e Università degli Studi di Udine

Con i patti di collaborazione e consultazione siglati rispettivamente a luglio e a novembre, le Parti, con la costituzione di un Comitato Bilaterale Paritetico, si sono reciprocamente impegnate per la diffusione e la valorizzazione della cultura manageriale e della formazione quale elemento centrale e strategico per la competitività delle imprese.



### Centro Interuniversitario di Ricerca "Industria 4.0" della Puglia

Promosso dal Politecnico di Bari con tutte le altre Università della Regione (Università degli Studi di Bari, di Lecce e di Foggia), l'accordo sottoscritto a novembre ha lo scopo di promuovere, sostenere e coordinare studi e ricerche nell'ambito delle direttrici dell'Industria 4.0. Con tale Accordo le Parti hanno inteso attivare una collaborazione strategica con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di modelli organizzativi strutturati per il miglioramento delle relazioni tra il mondo della ricerca e il mondo delle imprese, attraverso la diffusione della cultura manageriale, la generazione di idee e studi di prefattibilità, svolti in collaborazione tra le Parti e finanziati anche da organizzazioni/Enti di ricerca nazionali ed internazionali, nell'ambito delle finalità del predetto Centro.

## Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Obiettivo dell'intesa, siglata a luglio, è la valorizzazione del contributo del management nella diffusione del "Sistema duale" in Italia, ovvero di un modello formativo integrato tra scuola e lavoro, promuovendo modelli di alternanza scuola lavoro presso le istituzioni scolastiche, sulla base delle esperienze già sperimentate a livello locale negli anni scolastici passati e, quindi, replicabili al fine di qualificare questo strumento che mette in contatto il mondo dell'*education* con il mondo del lavoro.

## Università degli Studi Link Campus University

La convenzione siglata con Link Campus University nasce con l'obiettivo di favorire l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, mettendo in contatto mondo dell'*education* e mondo dell'impresa, e di formare aziende e studenti in linea con le nuove tendenze del mercato del lavoro. L'accordo pone le basi per la costituzione di un osservatorio capace di intercettare le nuove tendenze occupazionali e di far dialogare le imprese con chi ha il compito di preparare le generazioni future.



## Universitas Mercatorum

Il Protocollo d'intesa sottoscritto è finalizzato alla creazione di profili professionali specializzati e prevede l'attivazione di corsi di perfezionamento, alta formazione e master di I e II livello. È stato costituito un Tavolo di lavoro finalizzato alla "pianificazione di attività di alta formazione e definizione di progetti di ricerca congiunti".

## Confindustria Digitale

L'Accordo è stato avviato a maggio con Confindustria Digitale per proporre manager disponibili ad operare all'interno della rete nazionale dei Digital Innovation Hub – DIH, promossa da Confindustria, allo scopo di fornire un qualificato servizio di *mentoring* a supporto delle PMI per guidarne i processi di trasformazione digitale.

## Invitalia

Prosegue l'attività avviata con il protocollo firmato nel 2016 da Invitalia, Federmanager, e Manageritalia, con cui si è costituita una collaborazione per favorire la nascita e il consolidamento delle imprese innovative attraverso la diffusione delle competenze manageriali.

Il mondo delle startup, sostenuto da Invitalia attraverso il progetto "Smart&Start Italia", può disporre dell'opportunità di crescita grazie alle attività di *mentoring* offerte da una rete di manager associati a Federmanager e Manageritalia, che svolgono servizi di tutoraggio per i talenti che vogliono acquisire capacità di gestione del business e affiancano gli imprenditori che sono già sul mercato e per accrescere la propria preparazione manageriale.

## CEC

Si è ulteriormente rafforzato il contributo di Federmanager alla CEC (Confederazione europea dei manager) e alle Federazioni professionali ad essa aderenti nell'ambito del dialogo sociale europeo.

Coinvolgendo alcuni componenti del Gruppo Giovani, la Federazione ha partecipato per la CEC alla consultazione lanciata dalla Commissione Europea – Direzione Generale per l'Occupazione - su “L'accesso alla protezione sociale a tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro status lavorativo”.

Un contributo attivo è arrivato alla CEC dai rappresentanti Federmanager alle Federazioni professionali europee di settore, in particolare alla FICT (Federazione europea dei cadres del settore trasporti) e alla FECCIA (Federazione europea dei cadres de settore della chimica e industrie annesse).

Nell'ambito della Assemblea Generale annuale tenutasi a Parigi lo scorso dicembre, la Federazione ha siglato un accordo di collaborazione con il Gruppo Europeo degli Imprenditori della Chimica (The European Chemical Employers Group - ECEG) sulla digitalizzazione delle imprese del settore.

## Gruppo MINERVA

Il Gruppo Minerva ha consolidato il suo radicamento sul territorio costituendo nel 2017 la sede di Aosta. È proseguito il progetto “Più donne nei Cda”, nato dall'esperienza consolidata dal Gruppo Minerva di Torino che sin dall'emanazione della Legge sulle “Quote Rosa” partecipa al Tavolo di Lavoro, costituito dalle Istituzioni e dagli Organismi sulle Pari Opportunità del Piemonte.

Il progetto è rivolto a tutte le donne che aspirino a ruoli di responsabilità in società pubbliche e private con l'intento di rafforzare le competenze e di

fornire conoscenze specifiche utili alla partecipazione ai Consigli di Amministrazione nonché di offrire uno spazio di confronto con esperienze di valore.

In continuità con la formazione delle precedenti edizioni il Tavolo di lavoro ha realizzato degli incontri a Torino l'8, il 15 e il 22 marzo 2017 per poi avviare una *road map* con le sedi Minerva interessate che ha toccato Roma il 19 luglio, Bologna l'11 settembre e Milano il 12 ottobre.

Numerosi sono stati gli eventi promossi dalla sedi territoriali, tra i quali in particolare la quinta edizione del Premio “Merito e Talento”, promosso da Aldai Milano che si è svolto il 15 marzo e la seconda edizione del Premio



Minerva Donna d' Eccellenza 2017, promosso da Federmanager Minerva Roma, che si è svolto il 9 novembre.

Nell'ambito delle attestazioni di sostegno a iniziative esterne volte allo sviluppo di modelli che aiutino, in particolare, le donne di fronte a stereotipi legati a discriminazioni di genere il Gruppo Minerva ha concesso alcuni patrocinii: 9° Edizione di Gamma Donna - "Forum Nazionale dell'Imprenditoria Femminile e Giovanile", che si è svolto a Milano il 16 novembre 2017 sul tema "Intelligenze e competenze nuove per fare impresa nell'era digitale" (patrocinio con contributo economico): una giornata ad alto tasso di innovazione, con particolare riferimento al cammino che le Pmi - «capitanate» da donne e giovani - devono intraprendere per guidare questo processo, e alle competenze e figure professionali che la trasformazione digitale renderà indispensabili nei prossimi anni.

IV °Edizione del Master "Sole 24 Ore" lanciato a Milano dal 10 novembre sul tema "Consiglieri di CdA e Sindaci di Società Pubbliche e Private: responsabilità, competenze e leadership" (contributo morale). Master che ha lo scopo di potenziare le competenze chiave per ricoprire ruoli di governance ed entrare nei consigli di amministrazione di società quotate e non, e migliorare l'approccio e le dinamiche strategiche e gestionali di chi è già inserito in un Cda.

## Gruppo GIOVANI



L'undicesima edizione del **Meeting Nazionale Gruppo Giovani** di Federmanager, tenutosi a Roma nel mese di febbraio, ha visto il rinnovo dei 27 componenti del Gruppo Giovani, che per il biennio 2017-2018 rappresenteranno a livello nazionale le istanze dei dirigenti e quadri under 43. Alla guida del Gruppo, Renato Fontana, manager di Roma, al quale è affidata la funzione di coordinatore nazionale, ed il friulano Gian Marco Lupi, in qualità di vice-coordinatore.

Il Meeting, dedicato al tema delle "**Competenze manageriali per la quarta rivoluzione industriale**", ha fornito l'occasione per lavorare e confrontarsi sul tema delle competenze nell'ambito della Quarta Rivoluzione Industriale, su quello dei cambiamenti del mercato del lavoro e della trasformazione digitale dei processi organizzativi e di produzione.

### Premio Giovane Manager

Il nuovo coordinamento Gruppo Giovani ha posto tra i propri obiettivi la valorizzazione e la fidelizzazione dei giovani manager appartenenti a Federmanager e, in tale ambito, ha voluto realizzare una nuova iniziativa: il "**Premio Giovane Manager 2017**".

Con il Premio, oltre ad individuare e far emergere i migliori giovani manager, ci si propone di far conoscere anche le competenze e le risorse che Federmanager può vantare.

La selezione delle candidature ha comportato l'individuazione di una *short list* di nominativi suddivisi in 4 zone geografiche, corrispondenti a 4 macro-aree territoriali del Paese. I profili sono stati esaminati dagli esperti della Società HAYS (società internazionale di Executive Search, partner dell'iniziativa), che hanno selezionato 40 finalisti premiati in 4 incontri svolti sul territorio: il 17 novembre a Torino finale Nord-Ovest; il 1° dicembre a Milano finale Lombardia; il 14 dicembre a Roma finale Centro Sud e il 12 gennaio 2018 a Pordenone finale Nord-Est.



Dai 40 *silver manager* si è potuto poi giungere alla *short list* finale di 10 *gold manager* tra cui assegnare il titolo di migliore Giovane Manager 2017. Il premio sarà poi assegnato in occasione del Meeting Nazionale dei Giovani di Federmanager programmato per marzo 2018.

**Convegno “Startappare Industry 4.0: la via delle idee”**

Il convegno, svoltosi l'8 luglio presso la sede dell'Università di Padova, a Palazzo Bo, rivolto ai giovani universitari e imprenditori, è stata la cornice migliore in cui celebrare il protocollo firmato tra Federmanager e l'Università degli Studi di Padova allo scopo di mettere a fattor comune competenze e servizi nel campo della formazione imprenditoriale, della promozione delle start-up innovative, della gestione manageriale d'impresa e del trasferimento della tecnologia dall'università al tessuto produttivo.



**Convegno “Progettare in sicurezza Industry 4.0: la sfida digitale”**

In occasione del CyberSecMonth in cui in tutta Europa si è affrontato il tema della cybersecurity per condividere soluzioni, informazioni e buone pratiche in grado di abbattere i rischi connessi alle trasformazioni digitali, a Bari si è

organizzato l'evento "Progettare in sicurezza Industry 4.0: la sfida digitale", che sabato 7 ottobre ha riunito i rappresentanti del mondo del management, dell'impresa e della ricerca negli spazi del Centro Polifunzionale dell'Università di Bari.

Si è analizzata la percezione della sicurezza informatica, le minacce ibride, il ruolo dei grandi player del digitale, dell'industria privata, degli Stati e delle organizzazioni non governative, con focus su big data, IoT e Piano nazionale Impresa 4.0.

Le conclusioni sono state affidate al rettore del Politecnico di Bari, Eugenio Di Sciascio, al rettore dell'Università degli studi di Bari Antonio Felice Uricchio, e al direttore generale Federmanager, Mario Cardoni.

## *Gruppo dirigenti* **PENSIONATI**

Fortemente impegnato sui diversi fronti pensionistici che hanno riguardato la categoria ha svolto diverse riunioni tra Roma e Milano, spesso coinvolgendo anche i rappresentanti delle associazioni territoriali con più di 500 iscritti pensionati. Il Gruppo ha concentrando la propria attività di approfondimento e di informazione/comunicazione sulle tematiche pensionistiche con particolare riguardo alle questioni inerenti la nota sentenza n. 250/2017 con cui la Corte Costituzionale ha rigettato il ricorso presentato contro il blocco della perequazione automatica per il biennio 2012-2013 e la conseguente fase di avvio della iniziativa giudiziaria della CIDA in ambito europeo.



## Indagine dirigenti PENSIONATI

Il Comitato di Coordinamento Nazionale dei Gruppi Pensionati ha deciso di avviare un'indagine per conoscere meglio le opinioni dei colleghi in quiescenza sulle tematiche previdenziali e sulle aspettative relative alle azioni che la Federazione dovrebbe avviare a tutela delle pensioni. A tal scopo è stato elaborato un questionario composto da 30 brevi domande. L'indagine è stata somministrata ai dirigenti iscritti e non a Federmanager. La redemption è stata molto alta: hanno partecipato alla survey oltre 15.000 dirigenti e l'analisi delle risposte ha fornito dati fondamentali per l'impostazione delle linee strategiche di Federmanager in materia previdenziale.

## Convegno Nazionale SULLA PREVIDENZA

Il 15 dicembre, presso il Conference Center dell'Hotel Michelangelo di Milano, Federmanager ha incontrato circa 300 pensionati al fine di valutare e definire insieme gli strumenti di tutela che l'Organizzazione metterà in campo nel prossimo futuro. Inoltre, l'evento, molto partecipato ed apprezzato dai manager, pensionati e non, è stata anche l'occasione per esaminare i risultati della indagine sulle pensioni.

Nella mattinata dello stesso giorno, per esaminare e approfondire queste tematiche, sono stati convocati a Milano i presidenti delle 57 Associazioni territoriali della Federazione per un meeting a loro riservato e finalizzato alla pianificazione e al coordinamento delle sedi locali su temi caldi di interesse per la categoria manageriale e che impattano/coinvolgono l'intero Sistema federale.



## *Blocco* DELLA PEREQUAZIONE

---

Il 25 ottobre la Corte Costituzionale ha emesso la sentenza relativa al ricorso sostenuto da Federmanager sul provvedimento che il Governo aveva adottato nel 2015 a valle della sentenza 70/2015 e che riconosceva una mini rivalutazione delle pensioni solo per alcuni.

Il 1° dicembre è stata depositata la sentenza n. 250/2017 che ha respinto il nostro ricorso. A questo punto la strada percorribile per continuare a chiedere giustizia in materia è stata

quella del ricorso individuale alla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo.

Pertanto, dopo aver verificato la sussistenza dei presupposti tecnico-giuridici propedeutici a tale tipologia di ricorso, sono stati esaminati e definiti, insieme ai legali dello Studio Orrick, l'iter e il ventaglio di strumenti giuridici necessari a presentare ricorso in ambito europeo che sono stati, quindi, messi a disposizione dei dirigenti interessati.

## *Convenzione* INPS

---

Alla fine di ottobre è stata pubblicata dall'INPS la Circolare con la quale è stata pubblicizzata l'avvenuta sottoscrizione della Convenzione per le trattenute delle quote sindacali sulle pensioni ai sensi della legge n. 485/1972 tra l'Istituto e la Federazione.

Sono state completate le necessarie procedure amministrative propedeutiche all'avvio dell'operatività della Convenzione che avverrà subito dopo aver ricevuto dall'INPS un'adeguata informazione e formazione sulle modalità di utilizzo delle procedure.

## *Progetto* PREVIDENZA

---

Con l'obiettivo di tornare ad essere protagonisti sul tema della consulenza previdenziale e di implementare gli strumenti di sviluppo associativo, è stato avviato il "Progetto Previdenza". Il progetto ha preso avvio con la realizzazione di 13 incontri formativi territoriali suddivisi tra un primo percorso "basic" di formazione teorica sulla normativa previdenziale e sull'utilizzo del programma di calcolo delle pensioni CARPE PC e un secondo ciclo di incontri dove la teoria e le norme hanno lasciato spazio alla formazione *on the job* sviluppata su due direttrici: la prima, con sessioni di approfondimento di casistiche o aspetti normativi particolarmente

complessi; la seconda, sulle novità in materia.

Il percorso formativo è stato curato dalla struttura federale insieme alla responsabile dell'area normativa degli ex Fondi Speciali dell'INPS, Rita Comandini, la quale, ha coinvolto i responsabili dell'Istituto riguardo le materie trattate.

Alla stessa è stato affidato un servizio di consulenza settimanale, per esaminare le casistiche di particolare complessità segnalate dalle Associazioni territoriali attraverso un indirizzo e-mail dedicato ([previdenza@federmanager.it](mailto:previdenza@federmanager.it)), e per fornire consulenza ed assistenza ai manager presso la sede Federmanager.

# Stampa

## 234

### RASSEGNE STAMPA

inviata al “sistema”, dal lunedì al venerdì, e messe a disposizione degli iscritti nell’area My Feder del sito

## 40

### COMUNICATI STAMPA

inviati a quotidiani, settimanali, mensili, agenzie di stampa, radio e tv

## 26

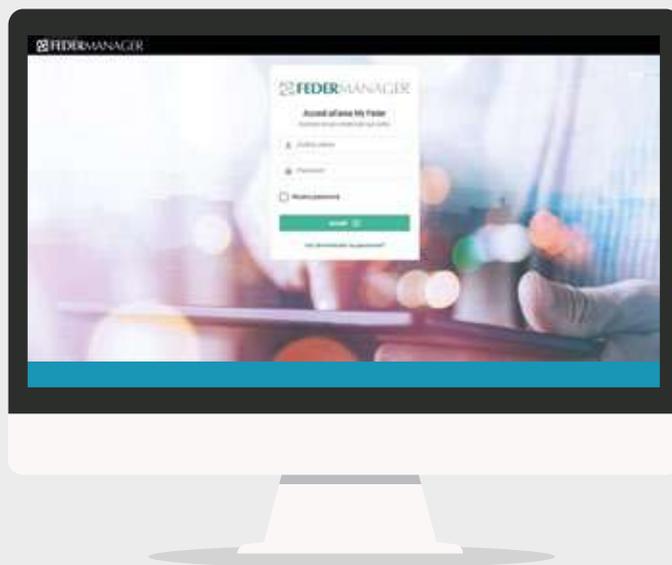
### NOTE STAMPA

inviata al sistema Federmanager

## 2.390

### ARTICOLI

dalla stampa e dal web, nei quali Federmanager è citata



# Progetto manager

Nel 2017 la rivista digitale “Progetto Manager” ha ritrovato la sua periodicità mensile. Rispetto ai 7 numeri usciti nel 2016, nel corso dell’anno sono stati editati 11 numeri, 10 mensili e 1 bimestrale (luglio-agosto).

Anche il numero degli articoli pubblicati è cresciuto, arrivando a quota 122. Il numero dei lettori si è mantenuto stabile, mentre sono aumentate le visualizzazioni da mobile.

L’investimento maggiore ha riguardato la qualità dei contenuti editoriali. È stato infatti predisposto un nuovo piano editoriale, vincolato a precisi criteri guida.



**11**

NUMERI

**122**

ARTICOLI

**50.000**

LETTORI WEB

**9.900**

LETTORI OFF-LINE

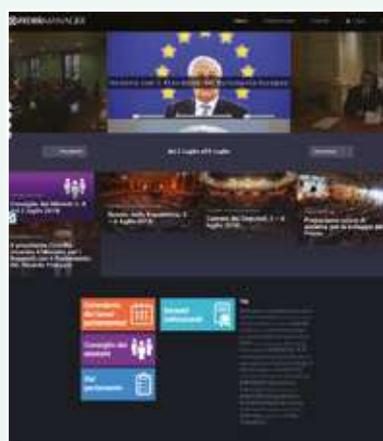
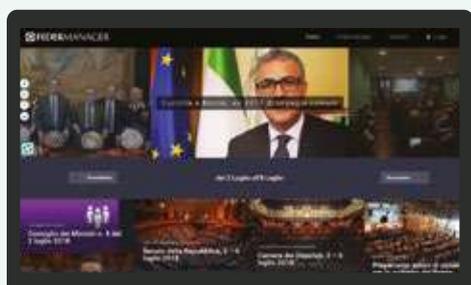


*pertinenza* **rilevanza**  
*originalità* **periodicità**  
*autorevolezza* **attualità**  
*leggibilità* **multimedialità**  
*condivisione*

Il nuovo piano editoriale si è posto l’obiettivo di avviare la trasformazione di Progetto Manager da strumento corporate finalizzato alla comunicazione interna, tipico degli house organ, a strumento di comunicazione esterna di Federmanager rivolto a un pubblico di manager, imprenditori, altri stakeholder. Rivolta verso una audience di lettori sempre più estesa, la rivista si propone come vettore di sviluppo associativo e leva di posizionamento politico.

A novembre 2017 è stato somministrato un questionario ai lettori della rivista, ai quali è stata chiesta una valutazione del prodotto editoriale e l’indicazione degli aspetti di miglioramento. Sulla base dei risultati raccolti è stato costruito un masterplan di restyling grafico e informatico che mira a rilasciare nel corso del 2018 una nuova versione della piattaforma web, più semplice, lineare e intuitiva, aggiornata ai più recenti avanzamenti tecnologici.

## Diario FEDERMANAGER



Con l'obiettivo di dare maggiore impulso al nostro sistema di relazioni istituzionali, sviluppando un'azione integrata tra la Federazione e le Associazioni territoriali, il sito web “**Diario Federmanager**”, costituisce un canale specializzato di informazioni sull'attività parlamentare e di governo e sugli interventi istituzionali del nostro Sistema. ([diario.federmanager.it](http://diario.federmanager.it))

Per evidenziare la complessiva presenza sulle tematiche di interesse istituzionale, viene lasciata una libera visibilità a tutti gli utenti sulle aree relative al “**Calendario dei lavori parlamentari**”, con l'agenda delle attività parlamentari della settimana in corso, suddivise tra Camera dei Deputati e Senato, alla sezione “**Consiglio dei Ministri**”, con il sommario delle ultime riunioni di Palazzo Chigi ed agli aggiornamenti sulle notizie “**Dal Parlamento**”, frutto del monitoraggio continuo sulle iniziative parlamentari di nostro interesse (proposte/disegni di legge, audizioni, interrogazioni/interpellanze, ecc.), oltre ad avere una sintesi delle ultime attività istituzionali promosse dalla Federazione consultando l'area “**Incontri istituzionali**”.

A ciò si uniscono delle aree accessibili solo previa *login* (*username e password*) riservate ad un servizio informativo esclusivo dedicato alle Associazioni territoriali e agli Organi federali, a cui scaricare materiale documentale contenente dati e osservazioni sulla situazione economica e politica del Paese, ed inserire le notizie segnalate dalle Associazioni territoriali relativamente alle iniziative istituzionali promosse a livello regionale o locale, in modo da evidenziare le *best practices* (Protocolli d'intesa con Enti locali, incontri istituzionali, convegni, ecc.) da mettere a fattor comune per tutto il Sistema Federmanager.

Viene, inoltre, redatta una Newsletter con cadenza settimanale, rivolta agli operatori delle Associazioni territoriali ed ai componenti degli organi federali, con gli aggiornamenti sui temi di interesse che sono in discussione nelle sedi istituzionali in modo da svolgere, sul territorio, una coerente azione di rappresentanza verso le Istituzioni locali, integrata con le iniziative nazionali.

# Codice della comunicazione

## CORPORATE IDENTITY

Partendo dai contenuti inseriti nel brand manual è stata avviata la progettazione di un nuovo sito internet a disposizione dell'intero sistema Federmanager, per facilitare il reperimento dei materiali e garantire quindi, uniformità nella comunicazione tra Federmanager nazionale e sedi territoriali e definire una **Corporate Identity**.

Il progetto prevede che nella piattaforma sarà possibile scaricare tutti i materiali di comunicazioni online e offline delle territoriali e dell'intero sistema Federmanager.



## Strumenti DI COMUNICAZIONE OFF-LINE

Anche nel 2017 è stata rafforzata la Visual Identity di Federmanager, partendo dalla definizione strategica del “COSA” comunicare, per arrivare all’individuazione del “COME” comunicarlo.

I prodotti realizzati:

- Brochure Istituzionale e le sue nuove declinazioni:
  - versione “pocket” da allegare ai quotidiani nazionali
  - versioni territoriali e regionali
- Pubblicazioni editoriali tematiche per eventi di rappresentanza istituzionale a livello nazionale;
- Rollup:
  - Istituzionali e tematici per eventi;
- Shopper & Bag con il logo associativo
- Prodotti/gadget con il logo associativo
- Lapel pins istituzionali con il logo associativo
- Agende/moleskine con il logo associativo
- Zaini e borse con il logo associativo



# Implementazione AREA WEB

Lo sviluppo di nuovi sistemi informatici è proseguito anche nel 2017. Oltre alle consuete attività di gestione e manutenzione dell'hub digitale della Federazione, sono state implementate le seguenti attività:

- Nuovo menù (gli eventi ed i gruppi ora hanno più visibilità)
- Inserimento contact center nella barra verde
- Sviluppo di nuovi siti web:
  - » [www.industry40.federmanager.it](http://www.industry40.federmanager.it)
  - » [www.comunicazione.federmanager.it](http://www.comunicazione.federmanager.it)



## SITO ISTITUZIONALE

Al fine di rendere il sito sempre più vicino alle necessità degli associati è stato modificato il menù di primo livello rimodulando le voci e dando maggiore rilevanza alle news ed agli eventi.

Per quanto riguarda i siti territoriali altre due sedi sono passate al sito soluzione 2 (prodotti con grafica derivata da quella nazionale).

Questi siti sono stati progettati per avere tutte le caratteristiche sviluppate per il sito nazionale sia in termini grafici che di indicizzazione SEO.



## NUOVO SITO INDUSTRY 4.0

Per consentire un'ampia diffusione e condivisione del progetto "Industry 4.0 All Inclusive" con share holders e stakeholders e per tenerli sempre aggiornati sulle azioni sviluppate da Federmanager, è stato pubblicato un portale tematico dedicato al Piano.

Le azioni sviluppate sono finalizzate alla diffusione dei temi legati alla Digital Transformation e allo sviluppo delle competenze manageriali richieste.

Il sito mette in evidenza le azioni intraprese anche attraverso il prezioso supporto delle sedi territoriali e alla loro capillare distribuzione sul territorio.

Un grande lavoro svolto dalle sedi territoriali supportate anche dalle campagne stampa e radio avviate da Federmanager sui media nazionali.



## NUOVA RELEASE APP FEDERMANAGER

Per rendere l'APP più coinvolgente e al passo con le nuove tecnologie, a dicembre è stato lanciato un restyling, tutt'ora in atto, che tenga conto anche delle nuove attività di comunicazione intraprese per la diffusione del Piano 4.0 all Inclusive.

## Social NETWORK

Anche nel 2017 è proseguito il lavoro sui social media della Federazione. Le pagine sui maggiori social network vengono customizzate e aggiornate seguendo l'agenda di Federmanager. Supportano, durante gli eventi, la fase di promozione, la diretta (streaming, live twitting, etc..), e la fase post evento, condividendo e divulgando materiale media: foto, video, comunicati stampa, articoli stampa.

I principali "website indicator" di Federmanager:

**2.952**  
FACEBOOK



**2.462**  
TWITTER



**5.863**  
LINKEDIN

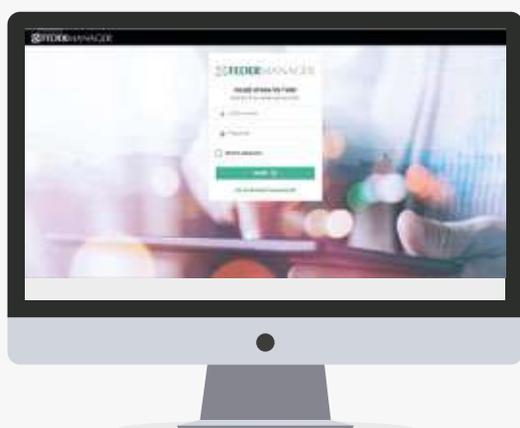


## Consolidamento E SVILUPPO ASSOCIATIVO



### GESTIONE DELLE ELEZIONI DEGLI ORGANI NAZIONALI E TERRITORIALI

Il sistema di votazione online implementato lo scorso anno è entrato in funzione a pieno regime. Nel 2017 è stato usato per 10 elezioni di rinnovo dei coordinamenti nazionali RSA, per il rinnovo degli organi dell'associazione Bologna-Ravenna, ed è stata avviata la formazione per le sedi di Milano e Torino che affronteranno il rinnovo degli organi nel 2018.



### NUOVA AREA MYFEDER

Il rilascio della nuova area Myfeder, più user friendly rispetto al passato, ha consentito agli iscritti di Federmanager una fruizione più agile ed immediata delle proprie informazioni anagrafiche.

Inoltre è stata sviluppata un'area documentale dedicata al percorso di certificazione delle competenze manageriali, in coerenza con le azioni previste nel progetto "Industry 4.0 All Inclusive", fra cui la certificazione di 300 manager nel biennio 2017/2018.

## CONVENZIONI ISCRIZIONI

Entrano a regime due nuove procedure di gestione all'interno del BKO area anagrafica iscritti:

- Iniziativa “Piano Pensionati Rai”
- Iniziativa “Quadri in collettiva Assidai”

È stato avviato lo studio per la progettazione della nuova “Convenzione INPS” che coinvolgerà gli iscritti in pensione.

## NEWSLETTER MASSMAIL

Perseguendo la finalità di una comunicazione a sostegno della Corporate Identity, la Federazione ha predisposto differenti template per convegni istituzionali, eventi tematici, conferenze stampa e networking con shareholders e stakeholders.



## 100 CONVENZIONI “SOLOXTE”

In partnership con Manageritalia è stato avviato il progetto di ampliamento della platea degli utenti grazie alla partnership con CIMO, l'Associazione che rappresenta i medici, i veterinari e gli odontoiatri in servizio ed in quiescenza.

A tal proposito è stato avviato uno studio di fattibilità per la realizzazione di una modalità di accesso ad hoc, che consenta a CIMO di fruire del network [www.convenzionisoloxte.it](http://www.convenzionisoloxte.it) delle convenzioni commerciali a condizioni vantaggiose.

Il sito ospita oltre 100 convenzioni e dà la possibilità di:

- scegliere la categoria della convenzione
- trovare quella più vicina;
- guardare la fotogallery, i video e i contributi promozionali del partner che offre la convenzione;
- controllare l'indice di gradimento di ogni singola convenzione;
- gestire i preferiti.



## Contact CENTER

---

A dicembre è stato annunciato il kick off del “Progetto MIND: un outlook sul futuro”.

Il progetto ha l'obiettivo di sviluppare soluzioni ad alto contenuto di innovazione per manager e imprese. Prevede l'avvio, in modalità BETA, di un “centro di ascolto” come modello di funzionamento più rispondente alle esigenze della Federazione. Una vera e propria best practice, che possa divenire il modello strutturale di servizio alla Categoria, finalizzato a valorizzare la distribuzione capillare sul territorio delle 57 sedi territoriali.

È stato programmato un palinsesto di attività volte a raccogliere suggestioni e quindi ad informare e aggiornare la categoria del management anche sulle opportunità offerte dal nuovo paradigma dell'Industria 4.0.

Lo scopo è costruire un vero e proprio canale diretto con il manager, iscritto e non iscritto, che consenta:

- di estendere l'attività di confronto e conoscenza anche agli ambiti strategici e di natura istituzionale della nostra Organizzazione;
- di avvicinare alle sedi territoriali, i manager alla ricerca di una comunità associativa che li rappresenti.

Su ispirazione del “Progetto MIND: un outlook sul futuro”, in un'ottica di globalizzazione, innovazione e accoglienza di una comunità manageriale sempre più “multiculturale” e “digitale”, l'avvio del Centro di ascolto consentirà nel 2018, di realizzare due nuovi servizi fruibili anche on-line:

- “Foreign Executives desk” consulenza sulle normative del lavoro italiane, anche per manager stranieri;
- Consulenza di carattere contrattuale, legale e sindacale, in affiancamento alla struttura nazionale;

questi nuovi servizi saranno attivati sotto la supervisione dell'ufficio legale della Federazione, ed erogati anche in lingua inglese.

### FORMAZIONE INTERNA

Sono state predisposte e realizzate giornate di formazione dedicate alle sedi territoriali e finalizzate a:

- Diffondere la conoscenza dei nuovi servizi implementati nell'area anagrafica e web;
- Condividere l'execution dei principali progetti in corso in particolare il Piano 4.0 all Inclusive;
- Supportarle nell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici e di comunicazione;
- Rilasciare nuovi siti territoriali soluzione 2;
- Aggiornare le nuove funzioni del CMS Wordpress;
- Condividere e trasferire la conoscenza dei nuovi prodotti sanitari e assicurativi degli Enti del sistema.

# Analisi statistiche

## POPOLAZIONE FEDERMANAGER

È stato sviluppato uno strumento di *business intelligence* idoneo allo studio e all'osservazione dei dati con particolare riferimento alla loro qualità, per determinarne il grado di osservabilità e di affidabilità e al fine di poter migliorare gli aspetti organizzativi della struttura e quelli qualitativi della popolazione asso-

ciata attraverso la realizzazione di una *dashboard* con i KPIs dei dati relativi ai trend della popolazione associata.

L'obiettivo è l'analisi della popolazione degli iscritti a Federmanager, per ciò che riguarda sia la sua composizione e distribuzione, sia l'osservazione di fenomeni e comportamenti.

## Analytics

Parte integrante della comunicazione è l'analisi dei risultati. A questo scopo vengono prodotti semestralmente report che indagano i principali KPIs del web come:

- Sessioni
- Utenti unici
- Pagine viste
- Tempo medio di permanenza
- Dati demografici



# Eventi di iniziativa FEDERMANAGER

**19 GENNAIO**  
**SELVA DI VAL GARDENA**  
**3° campionato di sci**



**3 FEBBRAIO / ROMA**  
**Meeting Gruppo Giovani**

**9 FEBBRAIO / ROMA**  
*Meno pubblico più privato, meno  
burocrazia più mercato per il  
rilancio del Paese*

**14 FEBBRAIO / ROMA**  
*“Apprendere ad Intraprendere”*  
Presentazione e modellizzazione  
dell'esperienza pilota di alternanza  
scuola-lavoro

**14 FEBBRAIO / ROMA**  
*Stili di vita: l'esperienza della sanità  
integrativa*

**17 FEBBRAIO / ROMA**  
**Commissioni di settore**  
*Le prospettive del sistema  
energetico italiano in un contesto  
sempre più globalizzato*

**22 MARZO / ROMA**  
*Una strategia energetica  
da rinnovare*

**30 MARZO / ROMA**  
*Le sfide tecnologiche delle Pmi  
Competitività e innovazione nella  
“Quarta rivoluzione industriale”*



**11 APRILE / ROMA**  
*La sanità giusta tra pubblico  
e privato*

**22 GIUGNO / BOLOGNA**  
*Consulta Nazionale  
Seniores*

**13 GIUGNO / ROMA**  
*Real Estate & Long Term  
Care: Prospettive di sviluppo  
e di investimento nel settore  
delle residenze per anziani*





**7 LUGLIO / ROMA**  
**Commissioni di settore**  
*Il rilancio di Ilva per il futuro dell'industria siderurgia in Italia*



**14 LUGLIO / BRESCIA**  
*Il primo contratto di lavoro che regola i professional nelle PMI*



**7 OTTOBRE / BARI**  
*Progettare in sicurezza Industry 4.0: la sfida digitale*



**8 LUGLIO / PADOVA**  
*"Startuppare" Industry 4.0: la via delle idee*

**28 NOVEMBRE / ROMA**  
*Presentazione libro: Sulla responsabilità professionale medica*

**24 OTTOBRE / ROMA**  
*Alternanza scuola lavoro: quale futuro?*

**1 DICEMBRE / MILANO**  
*Premio giovane manager – Finale Lombardia*



**27 OTTOBRE / ROMA**  
**Commissioni di settore**  
*Legge di Bilancio 2018: le competenze per la crescita*

**14 DICEMBRE / ROMA**  
*Premio Giovane Manager Finale centro-sud*

**15 DICEMBRE / MILANO**  
*Quale futuro per le pensioni dei dirigenti?*

**17 NOVEMBRE / TORINO**  
*Premio Giovane Manager Finale Nord Ovest*





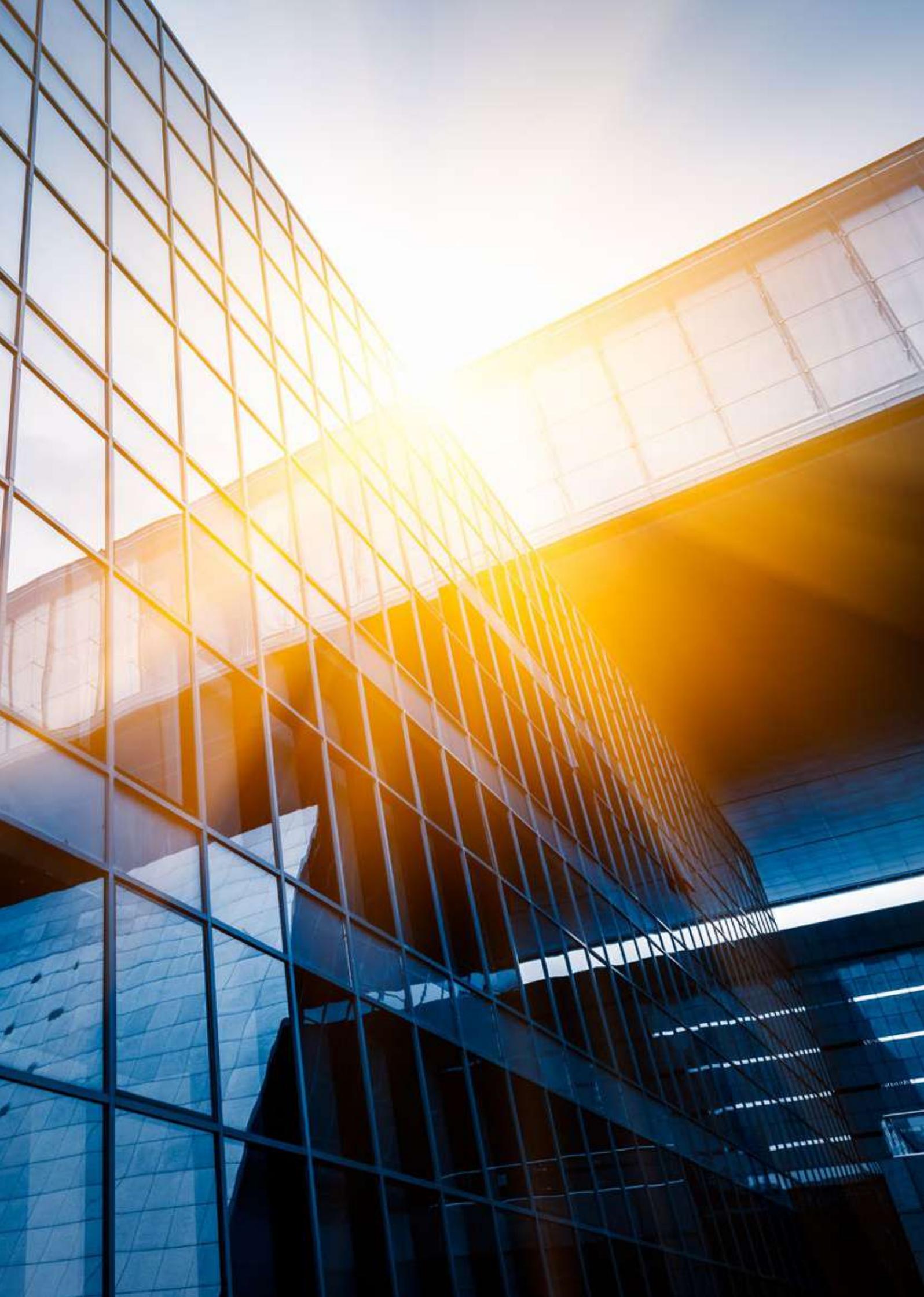
**26 MAGGIO / ROMA**

CENTRO CONGRESSI  
AUGUSTINIANUM

**Assemblea nazionale  
Federmanager**







# *Relazione* **ECONOMICA**

---

- Nota economica della Tesoriera
  - Stato patrimoniale
  - Conto economico
  - Impiego delle risorse
-



ANITA MARINA **CIMA**

# *Nota economica* **DELLA TESORIERA**

Il 2017 è stato il terzo anno del mandato 2015 - 2018 e il Bilancio Sociale di Federmanager è giunto alla sua tredicesima edizione. I dati rappresentati nella Relazione economica, rilevati dal Bilancio di Esercizio di Federmanager, verificato dalla Società di Revisione KPMG ed approvato dal Consiglio Nazionale del 26 maggio 2018, continuano ad eviden-

ziare il buono stato di salute finanziario, gestionale e patrimoniale della Federazione.

La Federazione, nel 2017, ha portato a **“conclusione l'ultima fase della riorganizzazione del Gruppo”**, avviata con delibera del 13 ottobre 2016 della Giunta Esecutiva e approvata con delibera del Consiglio Federmanager

del 25 novembre 2016 che si poneva quale obiettivo, attraverso la razionalizzazione delle partecipazioni societarie, la concentrazione delle strutture aziendali svolgenti (o in grado di svolgere) attività simili e l'esclusiva gestione - in capo ad una sub-holding - delle attività commerciali, con la conseguente realizzazione di risparmio di costi, di migliore suddivisione di spese generali e di notevoli efficienze gestionali, anche riguardo alla tesoreria aziendale e ai rapporti finanziari tra le società aderenti al gruppo e tra queste e gli istituti di credito.

Federmanager tramite Manager Solutions S.r.l. ed il 10% in capo ad Assidai.

**Costituzione 4.Manager**, associazione No Profit tra Federmanager 50% e Confindustria 50% con l'obiettivo di finanziare la realizzazione di progetti di interesse comune, comprese le politiche attive per i dirigenti industriali.

**Rinegoziazione e accensione nuovo Mutuo in capo alla controllata Manager Solutions sull'immobile di Via Ravenna 14 sede sociale.**

## “*Siamo alla tredicesima edizione del bilancio sociale di Federmanager*”

### **Conferimento Partecipazioni**

Terminata pertanto la fase della “concentrazione”, mediante la fusione per incorporazione della Progetti Manageriali S.r.l. nella Federmanager Real Estate S.r.l., con la successiva modifica della denominazione sociale della incorporante in “Manager Solutions Srl”, in data 27 aprile 2017, si è dato luogo al conferimento nella Manager Solutions Srl delle partecipazioni detenute dalla Federmanager nella Præsidium S.p.A. (in ragione del 40%) e nella Federmanager Academy S.r.l. (in ragione del 100%).

Come previsto dalle leggi in materia di conferimento, le partecipazioni conferite sono state oggetto di relazioni peritali asseverate con giuramento.

### **Costituzione società e Associazione no profit**

Costituzione nuova società di servizi sanitari **Manager Care S.r.l.** il cui capitale è detenuto al 90% in capo a

Nel corso del 2016 preso atto che le condizioni di mercato consentivano di rivedere la formula del Mutuo sull'immobile di Via Ravenna,14 da tasso variabile a fisso con l'obiettivo di assicurare maggiore certezza per il futuro e per evitare l'esposizione della Società a possibili significative oscillazioni di tassi sui mercati finanziari, si è proceduto alla rinegoziazione che attraverso un'indagine ha portato alla stipula in data 31 gennaio 2017 con Rogito n. 135.150 - raccolta 45.269 Notaio Marco Papi di un nuovo mutuo con Banca Prossima S.p.A. (Gruppo Intesa Sanpaolo) per Euro 4.900.000 a tasso fisso 1,80% con scadenza 1 gennaio 2028.

Contestualmente alla definizione della rinegoziazione del mutuo, la società Manager Solutions è uscita definitivamente dai contratti derivati con rischio di ulteriori addebiti interessi e IRS oltre a quelli sul mutuo.

# Stato PATRIMONIALE

## ATTIVO

|  | 31/12/17         | 31/12/16         |
|--|------------------|------------------|
| <b>A) CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE</b> | <b>93.557</b>    | <b>159.299</b>   |
| <b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>                             |                  |                  |
| <b>I-Immobilizzazioni immateriali</b>                  | <b>284.208</b>   | <b>331.498</b>   |
| 7) altre   | 284.208          | 331.498          |
| <b>II - Immobilizzazioni materiali</b>                 | <b>36.595</b>    | <b>41.344</b>    |
| 2) Impianti e attrezzature                             | 1.735            | 1.975            |
| 3) Altri beni  | 34.860           | 39.369           |
| <b>III - Immobilizzazioni finanziarie</b>              | <b>7.345.625</b> | <b>3.781.231</b> |
| 1) Partecipazioni in imprese collegate e/o controllate | 7.345.625        | 3.781.231        |
| 1) Partecipazioni in ANP                               | 5.000            | 0                |
| <b>Totale immobilizzazioni</b>                         | <b>7.671.428</b> | <b>4.154.073</b> |
| <b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>                            |                  |                  |
| <b>II - Crediti</b>                                    | <b>1.433.977</b> | <b>801.433</b>   |
| 4) Crediti verso imprese collegate o controllate       | 1.383.017        | 682.452          |
| 5) Crediti verso altri                                 | 50.960           | 118.981          |
| <b>IV - Disponibilità Liquide</b>                      | <b>714.603</b>   | <b>1.305.306</b> |
| 1) Depositi Bancari e postali                          | 713.464          | 1.301.932        |
| 3) Denaro e valori in cassa                            | 1.139            | 3.374            |
| <b>Totale Attivo Circolante</b>                        | <b>2.148.580</b> | <b>2.106.739</b> |
| <b>D) RATEI E RISCONTI</b>                             | <b>27.000</b>    | <b>28.178</b>    |
| <b>TOTALE ATTIVO</b>                                   | <b>9.940.565</b> | <b>6.448.289</b> |

# PASSIVO

|   | 31/12/17         | 31/12/16         |
|---|------------------|------------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETTO</b>                                    |                  |                  |
| <b>I - Patrimonio Libero</b>                                  |                  |                  |
| 1) Risultato gestionale esercizio in corso                    | 164.747          | 528.321          |
| 2) Risultato gestionale da esercizi precedenti                | 8.637.778        | 4.854.104        |
| <b>Totale Patrimonio Netto</b>                                | <b>8.802.525</b> | <b>5.382.425</b> |
| <b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>                            | <b>37.380</b>    | <b>37.380</b>    |
| <b>C) TRATT.TO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>     | <b>116.970</b>   | <b>133.686</b>   |
| <b>D) DEBITI</b>  |                  |                  |
| 6) Debiti verso fornitori                                     | 145.049          | 324.811          |
| 7) Debiti tributari   | 244.521          | 54.586           |
| 8) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale | 52.163           | 64.012           |
| 12) Altri debiti  | 541.957          | 451.388          |
| <b>Totale Debiti</b>  | <b>983.690</b>   | <b>894.797</b>   |
| <b>TOTALE PASSIVO</b>   | <b>9.940.565</b> | <b>6.448.289</b> |

## NOTE ALLO STATO PATRIMONIALE

Le seguenti note rendicontano sulle motivazioni delle principali variazioni registrate rispetto all'esercizio 2016.

### Attivo

• **Crediti verso associati per versamento quote:** rappresentano crediti verso FASDAPI, verso USCLAC, Fondazione IDI, e verso AERQUADRI; gran parte sono rappresentati da crediti vantati nei confronti dei Sindacati e delle Associazioni territoriali che aderiscono a Federmanager, relativi al 4° trimestre 2017, e, per una piccola parte, a crediti

vantati, sempre per quote associative, relative a periodi precedenti, sui quali sono state intraprese azioni di recupero volte a normalizzare la situazione.

I crediti elencati sono riportati per le somme effettivamente accertate: gli stessi crediti, nella quasi loro totalità, sono stati riscossi e regolarizzati nei primi mesi del 2018.

• **Immobilizzazioni:** rispetto al 2016, le variazioni in incremento sono dovute principalmente alle immobilizzazioni finanziarie legate a un incremento considerevole del valore della partecipazione in Manager Solutions S.r.l.

In relazione a quanto sopra è importante preliminarmente rappresentare che con atto notarile di conferimento, datato 27 aprile 2017, la Federazione ha concluso il processo di riorganizzazione avviato lo scorso anno, avente la finalità di accentrare tutte le partecipazioni detenute in società commerciali in una sub-holding.

Al fine di allineare il valore contabile delle partecipazioni da conferire al valore corrente, la Federazione ha proceduto alla rivalutazione della partecipazione detenuta nella Praesidium S.p.A., ai sensi e per gli effetti della Legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, comma 554 e seguenti, versando conseguentemente l'imposta sostitutiva dovuta.

Quanto sopra ha dato luogo ad un conferimento complessivo di euro 3.666.000.

Nel corso dell'esercizio si è proceduto a versare, quale socio fondatore, il 50%, unitamente a Confindustria (50%) della neo costituita Associazione no profit 4.Manager.

• **Attivo circolante:** l'attivo circolante è allineato al valore del 2016 ed è composto da crediti verso imprese controllate e collegate, in particolare verso Assidai per € 1.101.333 e verso Manager Solution srl per € 270.678 e da disponibilità liquide per € 714.603.

## Passivo

• **Patrimonio Netto:** L'incremento del Patrimonio netto è dovuto principalmente agli effetti dell'operazione di conferimento. L'incremento più significativo, pari ad euro 3.255.352, è da attribuirsi all'operazione di rivalutazione dell'ex partecipata Praesidium, al netto del "costo della rivalutazione" rappresentato dall'imposta sostitutiva dovuta ai sensi di legge;

• **Trattamento fine rapporto:** sostanzialmente in linea con anno precedente;

• **Debiti:** in aumento nel suo complesso rispetto al 2016 in parte per Debiti Tributari, Fondo Ferie non godute e debiti vari, compensati da diminuzione dei debiti verso i fornitori.

## Garanzie Rilasciate

Le garanzie rilasciate sono pari ad € 5.374.954, di cui € 4.900.000 quale garanzia fidejussoria, non fruttifera, prestata a favore della Società Manager Solutions srl - interamente controllata - intestataria del mutuo acceso presso la Banca Prossima per pari importo con scadenza nel gennaio 2028, € 130.000 a favore di Federmanager Academy Srl - interamente controllata - per garanzia su eventuale scoperto bancario e € 172.477 quale garanzia fidejussoria con Elba Assicurazioni di Genova con scadenza 31/8/2020 a favore di Vises Onlus per la prima fase di realizzazione del Progetto Silver Workers.

# Conto ECONOMICO

## PROVENTI

|   | 2017             | 2016             |
|---|------------------|------------------|
| <b>1) PROVENTI RICAVI DA ATTIVITÀ TIPICHE</b> | <b>4.790.334</b> | <b>4.864.138</b> |
| 1.3) Da soci ed associati                     | 3.145.030        | 3.128.035        |
| 1.5) Altri proventi e ricavi                  | 1.645.304        | 1.736.103        |
| <b>4) PROVENTI FINANZIARI E PATRIMONIALI</b>  | <b>85</b>        | <b>360.500</b>   |
| 4.1) Da rapporti bancari                      | 85               | 500              |
| 4.4) Da altri investimenti finanziari         | 0                | 360.000          |
| <b>TOTALE PROVENTI</b>                        | <b>4.790.419</b> | <b>5.224.638</b> |

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

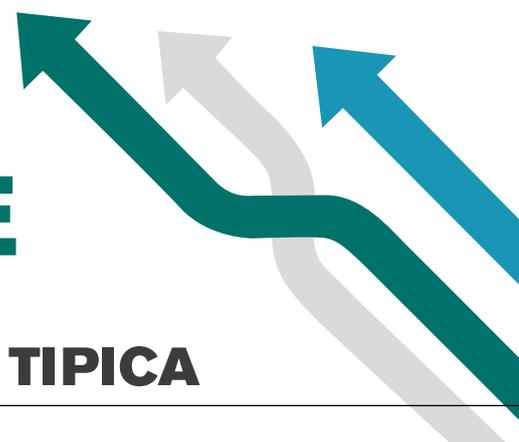
gran parte dalle attività svolte unitariamente con Confapi nell'ambito degli osservatori bilaterali e da un contributo di Assidai per far fronte ai contributi associativi non assolti dai dirigenti aderenti ad Assidai in forma collettiva, e non aderenti a Federmanager. Si evidenzia il mancato incasso dei dividendi da Praesidium conferita nel corso dell'anno in Manager Solutions srl.

## ONERI

|  | 2017             | 2016             |
|--|------------------|------------------|
| <b>1) ONERI DA ATTIVITÀ TIPICA</b>                     | <b>4.132.774</b> | <b>4.405.305</b> |
| 1.1) Acquisti di beni                                  | 19.253           | 30.545           |
| 1.2) Servizi   | 204.193          | 496.654          |
| 1.3) Godimento beni di terzi                           | 424.687          | 430.099          |
| 1.4) Personale e Organi Statutari                      | 1.143.140        | 1.152.567        |
| 1.5) Ammortamenti                                      | 158.473          | 179.523          |
| 1.6) Oneri diversi di gestione                         | 2.183.028        | 2.115.917        |
| <b>2) ONERI PROMOZIONALI E DI RACCOLTA FONDI</b>       | <b>196.068</b>   | <b>122.621</b>   |
| 2.1) Attività ordinaria di promozione                  | 196.068          | 122.621          |
| <b>3) ONERI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE</b>                 | <b>294.059</b>   | <b>165.634</b>   |
| 3.1) Servizi   | 291.458          | 88.671           |
| 3.2) Oneri diversi di gestione                         | 2.601            | 76.963           |
| <b>4) ONERI FINANZIARI E PATRIMONIALI</b>              | <b>2.771</b>     | <b>2.758</b>     |
| 4.1) Su rapporti bancari                               | 2.771            | 2.758            |
| <b>5) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE</b> | <b>-</b>         | <b>-</b>         |
| <b>TOTALE ONERI</b>                                    | <b>4.625.672</b> | <b>4.696.317</b> |
| <b>AVANZO DI GESTIONE</b>                              | <b>164.747</b>   | <b>528.321</b>   |
| <b>TOTALE</b>  | <b>4.790.419</b> | <b>5.224.638</b> |



# Impiego DELLE RISORSE



## 1) ONERI DA **ATTIVITÀ TIPICA**

### 1.1) ACQUISTI DI BENI

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

### 1.2) SERVIZI

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

| VOCI DI SPESA                                 | 31/12/17       | 31/12/16       | VARIAZIONI       |
|---|----------------|----------------|------------------|
| Servizi e consulenze fiscali e amministrative | 14.091         | 183.488        | - 169.397        |
| Consulenze legali                             | 809            | 32.380         | - 31.571         |
| Spese postali                                 | 8.689          | 6.849          | 1.840            |
| Servizi di manutenzione                       | 164            | 8.939          | - 8.775          |
| Altri servizi                                 | 180.440        | 264.998        | - 84.558         |
| <b>TOTALE SERVIZI</b>                         | <b>204.193</b> | <b>496.654</b> | <b>- 292.462</b> |

L'importo a consuntivo per le voci di spesa in oggetto risulta in diminuzione, su tutte le voci rispetto al 2016, per **€ 292.462 complessivi**, di cui:

- € 170.800 per il costo del service da parte di Manager Solutions srl di cui € 97.600 per servizi amministrativi e € 73.200 per servizi legali;
- € 32.380 per consulenze legali;
- € 50.962 per servizi informatici;
- € 18.300 per servizi editoriali.

### 1.3) GODIMENTO BENI DI TERZI

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

### 1.4) PERSONALE E ORGANI STATUTARI

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

| <b>VOCI DI SPESA</b>    | <b>31/12/17</b>  | <b>31/12/2016</b> | <b>VARIAZIONI</b> |
|-------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Retribuzioni            | 723.906          | 700.663           | 23.243            |
| Oneri sociali           | 189.706          | 183.315           | 6.391             |
| TFR                     | 45.012           | 45.995            | -983              |
| Assicurazioni           | 70.208           | 69.314            | 894               |
| Altro                   | 114.308          | 153.279           | -38.971           |
| <b>TOTALE PERSONALE</b> | <b>1.143.140</b> | <b>1.152.567</b>  | <b>- 9.426</b>    |

La voce Retribuzioni è comprensiva di: salari e stipendi del personale, compenso Presidente e Vicepresidente, Giunta e co. co. co. .

La voce Oneri sociali è comprensiva di: contributi INPS, contributi su compensi cariche sociali, altri contributi (INAIL, FASI, COMETA, PREVINDAI).

La voce Altro comprende spese per distacco personale esterno, IRAP dipendenti, incremento consistenza fondo ferie non godute, polizze infortuni e assistenza sanitaria. I dipendenti sono: 2 dirigenti, 1 quadro e 8 impiegati.

### 1.5) AMMORTAMENTI

La voce è interamente relativa agli ammortamenti del periodo.



## 1.6) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

La voce, pari a € 2.183.028, include tutti gli oneri sostenuti per l'attività tipica di Federmanager, svolta sia al proprio interno che tramite la partecipazione attiva dei delegati/associati sul territorio.

Nell'esercizio è stata deliberata dalla Federazione una erogazione liberale di € 1.134.336, che è stata ripartita tra le Associazioni Territoriali a titolo di riconoscimento per le attività e di risultati generati sul territorio e la cui suddivisione è stata definita secondo criteri di misurabilità e di equa ripartizione deliberati in sede di Consiglio Nazionale.

Sono comprese altresì erogazioni liberali al territorio per iniziative locali e progetti € 69.948 ed al contributo stabilito forfettariamente a favore dei territori per il sostenimento delle spese anticipate di attività istituzionale € 202.000.

Seguono i contributi CIDA (€ 370.064), contributi a Prioritalia (€ 27.305), spese di viaggio (€ 142.324), vitto e alloggio (€ 81.543), contributi a Onlus VISES (€ 44.366), contributi a Commissioni Europee (€ 3.252) sopravvenienze passive (€ 7.506), servizi organizzativi eventi e convegni (€ 42.056).

Il computo restante pari a € 56.831 è costituito da spese relative a telefonia (€ 15.171), canoni e leasing auto (€ 10.582), servizi giornalistici e docenze (€ 6.200), e varie voci di spesa per i restanti (€ 24.878).

| VOCI DI SPESA                             | 31/12/17         | 31/12/16         | VARIAZIONI    |
|---|------------------|------------------|---------------|
| Spese viaggio                             | 142.324          | 149.265          | - 6.941       |
| Vitto e alloggio                          | 81.543           | 172.070          | - 90.527      |
| Editoria e stampa                         | 912              | 11.489           | - 10.577      |
| Organizzazione Convegni                   | 42.056           | 19.587           | 22.469        |
| Altri Contrib. Onlus e Comm. Europee      | 47.619           | 34.926           | 12.693        |
| Contributi Cida e Prioritalia             | 397.369          | 427.883          | - 30.514      |
| Contributo Straordinario e Erog. Liberali | 1.406.868        | 1.062.110        | 344.758       |
| Soprapvenienze passive                    | 7.506            | 19.515           | -12.009       |
| Contributo Attività istituzionale         | 0                | 155.968          | -155.968      |
| Varie                                     | 56.831           | 63.104           | - 6.273       |
| <b>TOTALE ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>   | <b>2.183.916</b> | <b>2.115.916</b> | <b>67.111</b> |

## 1.7) ACCANTONAMENTI

Non si è ritenuto necessario operare accantonamenti nell'anno 2017.

## 2) ONERI PROMOZIONALI

| 31/12/17 | 31/12/2016 | VARIAZIONI |
|----------|------------|------------|
| 196.068  | 122.621    | 73.447     |
| 196.068  | 122.621    | 73.447     |

**2.1)** La voce include le spese di rappresentanza (€ 33.747) e le spese promozionali sostenute per iniziative di pubblicità di immagine, di stampa e di consulenza editoriale (€ 162.321), che rispetto al precedente esercizio, registrano un notevole risparmio di spesa nel campo dell'editoria e nelle consulenze che si sono svolte con la struttura interna.

## 3) ONERI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE

| VOCI DI SPESA             | 31/12/17       | 31/12/2016     | VARIAZIONI     |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Servizi                   | 291.458        | 88.671         | 202.787        |
| Oneri diversi di gestione | 2.601          | 76.963         | -74.362        |
| <b>TOTALE SERVIZI</b>     | <b>294.059</b> | <b>165.634</b> | <b>128.425</b> |

### 3.1) SERVIZI

La voce comprende spese sostenute per affidamento progetti e la variazione in aumento è relativa a spese per i progetti: "L'altra dimensione del management", "La sanità giusta" e "Le ragioni del welfare integrativo". La variazione in diminuzione è relativa a minori oneri debitori su dividendi Praesidium.

### 3.2) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

La voce è relativa agli oneri tributari IRES.



## 4) ONERI FINANZIARI E **PATRIMONIALI**

| 31/12/17     | 31/12/16     | VARIAZIONI |
|--------------|--------------|------------|
| 2.771        | 2.758        | 13         |
| <b>2.771</b> | <b>2.758</b> | <b>13</b>  |

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

## 5) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE

Nell'anno non si sono registrate svalutazioni di attività finanziarie.

## AVANZO DI GESTIONE



|                                  | 31/12/17 | 31/12/2016 | VARIAZIONI |
|----------------------------------|----------|------------|------------|
| <b>TOTALE AVANZO DI GESTIONE</b> | 164.747  | 528.321    | 363.574    |

Rileva il risultato di Gestione dell'esercizio 2017.

# Testimonianze

## ENTI DEL SISTEMA



**Presidente  
Giuseppe Noviello**

Anche il 2017 è stato denso di novità e cambiamenti per il Previdai. Il primo grande rinnovamento dei comparti finanziari ha visto l'affidamento dei portafogli a tre gestori multi-asset e in futuro si concluderà con l'avvio degli investimenti alternativi.

In ultimo, l'attivazione della Rendita Integrativa Temporanea Anticipata (RITA), che permette a chi è cessato ma non pensionato e con specifici requisiti di beneficiare dell'erogazione frazionata di parte o tutta la propria posizione.

Il numero degli iscritti resta costante a quasi 80.000 e quello delle aziende di poco superiore a 11.000. Il patrimonio complessivo del Fondo ha raggiunto gli 11 mld di euro.

Restano predominanti i comparti assicurativi, con quasi 9 mld. Per il 2017, i rendimenti netti si sono attestati al 2.83% per Assicurativo 1990 e al 2.51% Assicurativo 2014.

I comparti finanziari accolgono circa 2 mld e hanno ottenuto risultati importanti: Bilanciato 6.50% e Sviluppo 10.27%.

Le rendite crescono avendo superato le 3.500 unità.



**Presidente  
Marcello Garzia**

Il 2017 è l'esercizio in cui si sono celebrati i 40 anni dalla nascita del Fasi ed è l'anno che vede concretizzarsi il cambiamento della Governance del Fondo, nell'ambito di un progetto di rinnovamento più ampio attuato dalle Parti Sociali che, nel perseguimento dell'obiettivo di sostenibilità di medio lungo periodo, modificano lo Statuto conferendo agli Organi di Amministrazione del Fondo dei poteri e degli strumenti affinché questi possano operare con maggiori responsabilità gestionali imprimendo tempestività all'azione amministrativa.

Il nuovo Statuto è entrato in vigore il 25 gennaio 2017 e nella medesima data si è insediata per la prima volta l'Assemblea degli Associati costituita pariteticamente dai rappresentanti delle Parti stesse a cui sono conferiti i poteri di indirizzo e direttive generali del Fondo.

Il mese di marzo 2017 ha registrato una ulteriore novità: l'entrata in funzione dell'APP Fasi. Merita di essere ricordata anche la revisione del Nomenclatore - Tariffario in vigore dal 1° gennaio 2011,

**“ Gli enti e le società  
del sistema Federmanager  
attraversano e raccontano  
gli ultimi quarant'anni  
della nostra storia**



**Presidente  
Carlo Poledrini**

parzialmente integrato con la successiva introduzione dei pacchetti di prevenzione e con l'eliminazione del rimborso dell'IVA nell'anno 2015.

La revisione del Nomenclatore - Tariffario odontoiatrico si è conclusa nel mese di dicembre 2017 ed il nuovo Tariffario è stato reso operativo dal 1° gennaio 2018 con l'introduzione del "Pacchetto Bimbi", un pacchetto di prevenzione dedicato agli assistiti nella fascia di età 3-10 anni.

Il 2017 si è concluso con la celebrazione della ricorrenza dei primi 40 anni di attività del Fondo, tenutasi il 16 novembre, nella splendida cornice di un palazzo storico di Roma, con un evento dal titolo "*L'impresa del welfare nell'Italia 4.0: il valore della salute*" che ha visto la presenza delle Parti Sociali, delle Istituzioni e di quanti hanno accompagnato il Fondo in tutti questi meravigliosi anni (ex Presidenti, ex Direttori Generali, membri del Consiglio di Amministrazione presente e passati, rappresentanti delle Istituzioni, consulenti, rappresentanti delle principali strutture convenzionate con il Fondo, etc.). La celebrazione è stata dunque l'occasione per un confronto su questi temi, per condividere proposte in un'ottica di sviluppo del secondo pilastro sanitario e di modernizzazione del sistema salute nel suo complesso, per valorizzare il ruolo della "buona" bilateralità a sostegno dei bisogni dei lavoratori e del Paese.

Alcuni dati dal rendiconto di esercizio 2017: gli iscritti sono complessivamente 127.701, le aziende iscritte sono n. 41.339, i contributi versati pari a € 330.855.671, le prestazioni erogate ammontano ad € 312.090.959, le strutture sanitarie convenzionate sono n. 2.922.

Fondirigenti, promosso da Confindustria e Federmanager, è il primo fondo interprofessionale per i dirigenti in Italia (con il 75% del mercato). Una leadership che ci porta a rappresentare le istanze di larga parte della domanda di formazione manageriale del Paese, espressa da 14mila imprese e 80mila dirigenti. La nostra mission è di contribuire ad accrescere la dotazione manageriale delle imprese italiane, agendo sulla leva delle competenze, per favorire la competitività delle imprese e l'occupabilità dei dirigenti.

Il focus della nostra azione è stato Industria 4.0. Per questo abbiamo promosso oltre 20 iniziative strategiche su tutto il territorio nazionale sui temi della cultura digitale e specifici avvisi a supporto dello sviluppo delle competenze. I risultati confermano la bontà dell'opzione strategica: oltre 1.100 piani formativi, 2.500 dirigenti per circa 180mila ore di formazione. Anche il conto formazione ha registrato positivi risultati, con 861 piani rimborsati, per 8,5 milioni di Euro.

Nel complesso, il valore delle attività realizzate è stato pari a 28 milioni di euro. Rispetto all'esercizio precedente, si è registrato un consistente aumento dei rimborsi per piani e un contestuale contenimento delle spese di gestione.



**4.MANAGER**

Presidente  
**Stefano Cuzzilla**

Il 5 ottobre 2017 Federmanager e Confindustria hanno costituito la nuova Associazione 4.MANAGER con lo scopo di procedere assieme verso la crescita competitiva delle imprese e dei manager, promuovendo il ricorso alle alte competenze professionali.

4.MANAGER, per il suo connotato di bilateralità, può ricoprire un ruolo significativo nella definizione e attuazione di moderne politiche attive per il lavoro, rispondendo alle esigenze concrete di manager ed imprese.

Nelle prime fasi, l'attività si è sostanzialmente

orientata su due grandi macro-aree: iniziative di sistema, volte ad aumentare la sensibilità sull'importanza di ricorrere a competenze adeguate per attuare programmi di crescita e sviluppo in settori innovativi; ideazione e costituzione di quattro "motori" contenutistici - di comunicazione ma anche operativi - dell'Associazione (il sito internet [www.4manager.org](http://www.4manager.org); il "Monitor Legislativo" per un aggiornamento costante di imprese e manager sui principali adempimenti; il contact center; l'Osservatorio sulla Managerialità per indagare sullo sviluppo della domanda di figure manageriali).



**PREVINDAPI**  
Fondo Pensione

Presidente  
**Claudio Roberto Lesca**

Nel 2017 ha conseguito un rendimento del 3,11% (grazie agli investimenti fatti nel passato dai gestori assicurativi, che hanno compensato il perdurare della difficile situazione economica e dei mercati finanziari) superando ampiamente, come nel passato, quello del TFR (1,75%).

Il patrimonio gestito a fine 2017 ha raggiunto i 323 milioni di € (incrementati dai 318 milioni del 2016 a fronte di versamenti contributivi per 24 milioni, rendimenti finanziari per 10 milioni e erogazioni nette per 29 milioni), con un'incidenza di costi operativi per 0,6 milioni di €.

Le Parti Istitutive del Fondo, Federmanager e Confapi, con il rinnovo di fine 2016 del CCNL hanno previsto dal 2017 un versamento aggiuntivo (rispetto al 4% ordinario) dello 0,5% da parte delle aziende per tutti i dirigenti e quadri superiori, nei limiti dei massimali previsti, a prescindere dalla loro adesione, diretta o tacita, al Fondo, in-

troducendo il concetto di adesione contrattuale. Inoltre è stata definita la possibilità di iscrivere i soggetti fiscalmente a carico.

Con le Parti Istitutive e gli altri enti Bilaterali (Fasdapi e PMI Wfm) sono stati organizzati innumerevoli eventi sul territorio per favorire la conoscenza della previdenza e illustrare i vantaggi dell'iscrizione al Fondo che proseguiranno anche nel 2018.

L'apprezzamento degli aderenti per Previdapi è stato confermato dai risultati emersi dal Questionario di soddisfazione, usato anche per definire azioni volte a migliorare ulteriormente l'interazione con gli Iscritti, inclusa la valutazione sull'opportunità di affiancare alla polizza assicurativa (con garanzia del capitale e di rendimento minimo e rinnovata fino al 2021) un comparto finanziario, possibilmente con investimenti nell'economia reale delle PMI.

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

PMI **WF** MANAGER



**Presidente  
Giuseppe Califano**

Federmanager e Confapi valutando positivamente l'esperienza sperimentale del Fondo FSR, al fine di realizzare un'unica forma di gestione collettiva dei trattamenti di Welfare previsti dalla contrattazione collettiva e implementando la gamma dei servizi, l'8 febbraio 2017 hanno dato vita al Fondo PMI Welfare Manager.

Questo nuovo Fondo è nato con esclusive finalità solidaristiche che riguardano l'assicurazione per gli iscritti di prestazioni di politica passiva, come il sostegno al reddito del dirigente e del quadro superiore involontariamente disoccupati, e di politiche attive, con la certificazione delle competenze a completamento dell'assessment per il reinserimento lavorativo. Tali azioni combinate, nel corso del 2017 hanno permesso di coniugare la creazione di nuova occupazione manageriale basata sulle esigenze professionali richieste dalle PMI, attraverso la cosiddetta formazione on the job, ovvero l'acquisizione di competenze professionali sul campo, offrendo maggiori opportunità lavorative ai manager certificati.

Il programma portato avanti nell'anno appena trascorso ha visto il Fondo impegnato su percorsi di formazione mirata e servizi in grado di sostenere lo sviluppo e il perfezionamento delle attitudini sia manageriali che imprenditoriali, a supporto della nuova figura del Professional, sia come consulenza aziendale che per l'avvio di attività di lavoro autonomo o di impresa e anche di accompagnamento dalla fase di start-up alla realizzazione di idee imprenditoriali. Infine il Fondo ha realizzato il suo sito istituzionale e portato avanti tutta una serie di azioni di proselitismo per poter meglio radicare la conoscenza dei suoi servizi su tutto il territorio nazionale. Tutte le info su [www.pmiwfm.it](http://www.pmiwfm.it)

**F** FASDAPI



**Presidente  
Delio Dalola**

Il Fasdapi, Fondo di Assistenza e Solidarietà per Manager e Imprenditori del sistema Federmanager e Confapi, nel corso del 2017, ha proseguito le sue attività istituzionali raggiungendo con nuove idee tutti gli obiettivi programmati per lo sviluppo della bilateralità delle alte competenze nelle PMI. La consistenza associativa nel 2017 ha mantenuto gli stessi standard degli anni precedenti nonostante la lunga crisi economica che ha attanagliato il Paese registrando un totale di 1.332 dirigenti iscritti nell'area delle tutele assistenziali (art. 12 ccnl) e di 1.112 dirigenti alla copertura R.C.(art. 15 ccnl).

Sul fronte dell'assistenza sanitaria integrativa si è registrato un aumento di adesioni di poco al di sotto delle 200 unità totali.

Il Fondo ha concluso con successo il piano di comunicazione annuale coordinato dalle Parti Sociali e portato avanti in collaborazione con gli altri enti Bilaterali (Previndapi e PMI WF). Alla luce delle nuove esigenze di business maturate si è resa esecutiva l'iniziativa per l'aumento dell'engagement dei propri iscritti sui canali dei Social media, in particolare su Facebook.

Infine con il rinnovo del contratto di lavoro Manager PMI è stata introdotta la nuova figura consulenziale del Professional per meglio competere in modo globale nell'era 4.0.

**“ Un sistema di welfare che aggiunge all'assistenza sanitaria e alla previdenza complementare, strumenti formazione e di sviluppo della managerialità**



**Presidente  
Pietro Masoero**

Il Fondo Dirigenti PMI, fondo paritetico interprofessionale Federmanager e Confapi per la formazione continua dei dirigenti delle Piccole e Medie Imprese Industriali, promuove e finanzia piani formativi individuali o interaziendali, concordati tra le parti sociali, attraverso la pubblicazione di Avvisi rivolti alle aziende aderenti e ai loro dirigenti.

Le aziende dispongono, senza alcun costo aggiuntivo, di risorse finanziarie per la formazione manageriali, recuperando e utilizzando il contributo dello 0.30% versato mensilmente all'INPS.

Nel 2017 sono state finanziate 1.243 ore di formazione distribuite sul territorio nazionale. Nell'ambito dell'Avviso 1/2017 sono state individuate 8 aree di intervento finalizzate allo sviluppo delle competenze manageriali: marketing e comunicazione, internazionalizzazione, innovazione organizzativa, di processo e di prodotto, project management, europrogettazione, progetti finanziati e gestione start-up.

Il Bilancio al 31.12.2017 si chiude con un disavanzo di cassa per € 1.335,00 causato da eventi straordinari che hanno costretto il Fondo a riacquistare dispositivi informatici.



**Presidente  
Cinzia Giachetti**

La Fondazione IDI progetta ed eroga percorsi formativi qualificati con docenti selezionati e contenuti ad alto livello innovativo, orientati allo sviluppo di conoscenze necessarie per il rafforzamento della competitività delle imprese.

Nel corso del 2017 l'offerta formativa è stata integrata con percorsi di "Innovazione d'impresa", dalla generazione di nuove idee fino alla loro proposta al mercato, "Sviluppo personale e professionale" per affrontare un cambiamento professionale o assumere un nuovo ruolo all'interno dell'azienda di appartenenza, ed infine percorsi dedicati allo "Sviluppo di un'impresa startup" per valutare la fattibilità di una business idea e quantificare le risorse necessarie a trasformarla in un vero e proprio business.

Per offrire una formazione sempre più vicina agli associati sono stati organizzati, in collaborazione con le sedi locali Confapi e Federmanager, eventi tematici nell'ambito dell'Industry 4.0 ed Innovazione d'impresa, con momenti di confronto e dialogo con manager, imprenditori ed esperti del settore. Sempre in collaborazione con Federmanager e Confapi è proseguita l'attività di divulgazione e comunicazione delle iniziative della Fondazione IDI e dei suoi servizi attraverso un piano promozionale nazionale.

Il bilancio economico 2017 si è chiuso con un disavanzo di esercizio perché è stato deciso dal CDA di investire parte dei fondi di riserva per progetti innovativi delle Parti Sociali per la promozione degli enti bilaterali.

**“La novità dei fondi per la formazione continua interprofessionale ha dato una grande svolta moltiplicando il numero dei soggetti coinvolti e avvicinando i contenuti formativi agli effettivi bisogni**



**Assidai**  
Il fondo sanitario per il tuo benessere

**Presidente  
Tiziano Neviani**

L'attività principale del Fondo, oltre ad una consueta attenzione al miglioramento del servizio nei confronti degli iscritti, si è caratterizzata dalla scelta dei nuovi partner assicurativi per il 2018, scelta caduta su Allianz e Generali.

La nuova partnership ha permesso al Fondo di non applicare alcun aumento contributivo agli iscritti per l'annualità 2018. Inoltre, in collaborazione con Assicurazioni Generali, è stato costituito un network sanitario creato ad hoc per gli iscritti al Fondo.

Nel corso del 2017 Assidai ha rinnovato la propria iscrizione all'Anagrafe dei Fondi Sanitari e certificato il proprio

sistema di gestione in base alla nuova normativa UNI EN ISO 9001:2015.

Alla fine del 2017 Assidai ha rilasciato la nuova versione dell'area riservata dedicata agli iscritti, completamente responsive, semplificata e migliorata sia nella grafica che tecnicamente.

Il risultato del bilancio 2018, sottoposto a certificazione volontaria da parte di KPMG, ha confermato l'ottimo stato di salute vissuto dal Fondo che ha registrato un incremento del numero degli iscritti del 3,8% rispetto all'anno precedente. Il bilancio si è chiuso con un avanzo di gestione di 924.392 €. Il patrimonio netto è pari ad 7.198.430 €.



**PRÆSIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

**Presidente  
Salvatore Carbonaro**

Praesidium spa, partecipata dal sistema Federmanager per lo sviluppo territoriale del welfare, broker di riferimento per la sanità integrativa del Fondo Assidai e per tutte le soluzioni assicurative per il management, continua a crescere anche nel 2017 in termini di ricavi e utili, producendo un risultato netto superiore del 6,5% rispetto a quello conseguito nel 2016: la società è stata classificata tra le prime top 20 del settore, per utili ed efficienza.

Nel 2017 inoltre, la società ha lanciato la seconda fase di crescita. Con lo sviluppo di un nuovo modello organizzativo, orientato a cogliere maggiormente le opportunità del mercato assicurativo e del welfare integrativo aziendale e familiare, mediante: l'ottimizzazione dei flussi operativi finalizzati ad una progressiva internalizzazione e autonomia gestionale, nonché a una maggiore valorizzazione del know how acquisito in tredici anni di attività;

l'ampliamento dei servizi di welfare, strutturando il portafoglio prodotti con innovative tutele assicurative in grado di cogliere le crescenti sfide di un mercato particolarmente sensibile alle novità e allo sviluppo di nuove forme di risparmio orientato alla protezione; l'affiancamento ai nostri welfare manager di nuove figure di insurance manager indipendenti che daranno luogo ad una innovativa cornice organizzativa maggiormente sinergica con Federmanager e con gli Enti della co-bilateralità del nostro sistema di rappresentanza.

I nuovi asset strutturali che consentiranno di affrontare con maggiore efficacia le prossime sfide di Praesidium, sono l'armonizzazione delle nostre attività con gli Enti collaterali e bilaterali; un nuovo protagonismo nel welfare territoriale ed un innovativo linguaggio di comunicazione, orientato alla valorizzazione del nostro sistema di rappresentanza integrata.



**Presidente  
Ettore Cambise**

Il 2017 è stato per CDi un anno importante: il primo anno di un ambizioso Piano triennale in cui i ricavi, arrivati a superare 1.400.000€, sono aumentati del 24,3% rispetto all'esercizio precedente, così come il margine operativo lordo, arrivato a quasi 82.000€, è aumentato del 44,4%.

Questi risultati, sostanzialmente in linea con il Piano, non vanno valutati solo da un punto di vista economico, ma considerando che l'incremento si riferisce a un numero maggiore di manager ricollocati nel mondo del lavoro come Temporary Manager rispetto al passato.

Inoltre nel 2017 è stato fatto un significativo investimento per creare un nucleo di manager specificamente preparati per supportare le PMI nei processi di Digital Transformation / Industry 4.0.

Nel corso del 2018 questo nucleo sarà ampliato attingendo a colleghi inoccupati Certificati dal RINA come Innovation Manager secondo il Disciplinary Be Manager di Federmanager.

Un altro elemento incoraggiante che si è evidenziato nel corso del 2017 è un sostanziale aumento nel numero di Aziende clienti che hanno chiesto di interrompere il contratto di fornitura del Temporary Manager per assumerlo direttamente a tempo indeterminato. Questo aspetto, che pure economicamente penalizza CDi, è invece un elemento molto positivo in quanto testimonianza concreta di manager reinseriti in maniera permanente nel mondo del lavoro.



**Presidente  
Helga Fazion**

Il 2017 è stato per Federmanager Academy un anno positivo sul piano economico, ma ancor più a livello di nuove partnership importanti: innanzitutto quella con il TVLP Institute della Silicon Valley, con cui si è potuto realizzare nell'ambito del progetto MIND uno Study Tour straordinario che a giugno 2018 ha fatto tappa a Google, Microsoft, Intel e al nuovo campus della Apple, oltre a docenze e mentoring con docenti di Stanford, Berkeley, Santa Clara, e con investitori e startupper di successo; ma anche con Digital Magics, con cui si è progettato un percorso con incontri di lavoro fra startupper e manager (finanziato di Fondirigenti). Allo stesso modo, abbiamo avuto un ruolo esclusivo o molto rilevante di progettazione nelle "Idee propedeutiche" promosse da Fondirigenti e le Parti sociali di importanti regioni, con rapporti fruttuosi con Confindustria Emilia-Romagna e gli enti formativi di questo sistema, o con altri di Confindustria Toscana Nord e la stessa Sistemi Formativi Confindustria, con un grande progetto per dirigenti in servizio e inoccupati.

E poi la possibilità di fare formazione in FCA, Samsung, Amazon ed Expert Systems, con le giornate del nostro progetto "Industry 4.0 All Inclusive", che ha portato a formare 220 dirigenti. Inoltre, abbiamo contattato un campione di 46 dirigenti che erano inoccupati prima di ricevere la certificazione: sui 31 rispondenti, 15 si sono già ricollocati, e questo è il "fatturato associativo" che, assieme a quello economico e a quello reputazionale, FMA cerca di conseguire.



**Presidente  
Rita Santarelli**

Vises è una Ong che ha focalizzato la propria esperienza trentennale sullo sviluppo delle competenze, come chiave di lettura per il presente e come motore di sviluppo per il futuro.

Nell'ultimo anno l'impegno dell'associazione si è concentrato in ambiti di attività specifici: alternanza scuola lavoro, innovazione e impatto sociale. Vises diviene portavoce di un modo nuovo di fare alternanza, intesa come metodologia che grazie al valore aggiunto della presenza dei propri manager, coinvolti in qualità di mentori/tutor, rimette le competenze al centro dell'attenzione e consente lo sviluppo di un progetto educativo comune alla scuola e al mondo del lavoro. Partecipa alla preparazione dei due protocolli sull'alternanza siglati da Federmanager Nazionale con MIUR e Federmanager Roma insieme a Miur e Ufficio Scolastico Regionale Lazio e definisce i propri interventi, anche localmente con il supporto di ANP. Rafforza, grazie ai progetti *Apprendere x Riprendere*, *Impresa che fa scuola*, *Ritmo Giusto* e *ABC Digital*, il legame con i territori offrendo ai dirigenti delle diverse regioni italiane la possibilità di mettere a disposizione il proprio sapere, in un'ottica sia di restituzione sia di indirizzo e orientamento delle nuove generazioni. E proprio il progetto *Apprendere x Riprendere* viene individuato come l'intervento che, coinvolgendo studenti,

dirigenti locali e scuole in un progetto sostenuto dalla raccolta fondi Federmanager, può generare un impatto sociale utile alla rinascita delle aree colpite dal terremoto.

Con il progetto *Silver Workers*, Vises realizza l'impegno alla formazione dei propri manager, informandoli e sensibilizzandoli, orientandoli all'individuazione di nuove idee di sviluppo sostenibile sul territorio, lavorando come *hub* per offrire strumenti di formazione e consulenza a chi desidera intraprendere nuove iniziative sociali.

Tutto il percorso realizzato dall'associazione nel 2017, ha meglio definito l'identità e il ruolo della Vises nel panorama del terzo settore italiano ed europeo, offrendo a Federmanager la possibilità di contare sull'azione di una Onlus in grado di rispondere sia ai bisogni dei territori che dei propri iscritti.

“  
***Persone  
per le persone***”



# *Identità* **FEDERMANAGER**

---

- Chi siamo
  - Cosa facciamo
  - Servizi a disposizione
  - Un sistema di welfare
  - Assetto istituzionale
  - Sedi territoriali
  - La storia
-

# Chi SIAMO

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

Dal 1945 viviamo accanto ai manager industriali le trasformazioni più rapide e rivoluzionarie del Paese. Siamo l’Associazione rappresentativa del Management di cui curiamo gli aspetti contrattuali, professionali, istituzionali, sociali e culturali.

“

*dal 1945  
protagonisti  
del domani*



## IL NOSTRO IMPEGNO

### Istituzionale

Contribuiamo alla modernizzazione, alla ripresa economica e occupazionale, all'integrazione del Paese nel contesto globale.

### Sindacale

Offriamo un modello di relazioni industriali innovativo e coerente con la figura strategica del manager, stipuliamo contratti collettivi di lavoro, assicuriamo un modello di welfare che mette al centro il benessere individuale e collettivo.

### Sociale

Mettiamo a disposizione il nostro patrimonio di conoscenze ed esperienze per svolgere il ruolo di tutor e coach e valorizziamo il ruolo sociale del manager.



**180** mila

**DIRIGENTI, QUADRI  
E ALTE  
PROFESSIONALITÀ**



## CI RIVOLGIAMO

A chi, in servizio, in pensione e inoccupato, vuole

*...essere ascoltato, crescere, innovarsi,  
sentirsi protagonista...*

...della propria carriera professionale e personale, del proprio essere manager per gli altri, in un sistema «Paese» che ha sempre più bisogno delle capacità, delle esperienze e del senso di responsabilità dei manager.

Aderiamo alla CIDA, Confederazione che rappresenta dirigenti, quadri e alte professionalità dei settori pubblico e privato.



## I VANTAGGI DI FAR PARTE DEL NOSTRO NETWORK

# Cosa FACCIAMO



### RAPPRESENTIAMO

**RAPPRESENTIAMO** il ruolo professionale del manager, in servizio e in pensione, nei confronti dell'opinione pubblica e politica, quale agente di cambiamento, protagonista del processo di innovazione, detentore di un patrimonio di conoscenza a disposizione del Paese.



### PENSIAMO AL FUTURO

**PENSIAMO** all'equilibrio del sistema previdenziale del nostro Paese, incentivando l'adesione ai Fondi di Previdenza Integrativa, le cui prestazioni si aggiungono ai trattamenti pensionistici di legge.



### ASSICURIAMO

**ASSICURIAMO** attraverso programmi di welfare aziendale e individuale dedicati ai dirigenti, quadri, professional, pensionati e le loro famiglie. Rispondiamo alle esigenze di copertura assicurativa del manager, della sua casa e della sua famiglia.



## METTIAMO AL CENTRO

**METTIAMO AL CENTRO** la persona, il valore di essere parte di una collettività collaborativa, solidale e responsabile, che condivide valori e ideali, che lavora insieme su interessi reali, che valorizza la cultura di impresa e la crescita complessiva della professione. Tutto questo grazie ad un insieme di servizi pensati per te.



## CI PRENDIAMO CURA

**CI PRENDIAMO CURA** della persona e della famiglia attraverso i nostri Fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa. Il nostro impegno è favorire gli investimenti in prevenzione, incrementare l'adesione ai Fondi sanitari integrativi e disegnare il nuovo orizzonte del welfare.



## FORMIAMO

**PROMUOVIAMO** l'accesso ai Fondi interprofessionali e di formazione continua. Garantiamo consulenza nella progettazione dei piani di sviluppo ed eroghiamo corsi e percorsi formativi taylor-made. Sviluppiamo specifici programmi finalizzati al ri-collocamento.



## CONVENZIONI

**OFFRIAMO** un network interamente dedicato alle convenzioni commerciali. Vantaggi e promozioni esclusive riservate ai nostri iscritti. Soloxte, una partnership tra Federmanager e Manageritalia, per offrire un servizio più vantaggioso agli iscritti.



# *Servizi a* **DISPOSIZIONE**



## **Foreign Executive desk**

Nasce un nuovo servizio a disposizione dei manager stranieri che si affacciano sul mercato italiano, ideato in un'ottica di globalizzazione di una comunità manageriale sempre più "multiculturale" e "digitale". Il servizio, erogato in lingua inglese, fornisce consulenza contrattuale, legale e sindacale sulla disciplina del rapporto di lavoro manageriale in Italia.

Per usufruire del servizio:  
chiamare **06/44070700** o scrivere a [foreigndesk@federmanager.it](mailto:foreigndesk@federmanager.it)



### **Contratti Collettivi**

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



### **Sistema Welfare**

Ci impegniamo a garantire un sistema di Welfare che accompagni nella carriera e nella vita privata.



### **Assistenza Sanitaria integrativa**

Ci prendiamo cura attraverso i fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa.



### **Previdenza Complementare**

Pensiamo al futuro attraverso i fondi di previdenza complementare.



### **Tutele Assicurative**

Mettiamo a disposizione soluzioni di welfare individuali e aziendali a copertura dei rischi personali e professionali.



### **Tutele e Impegno sociale**

Ci impegniamo per garantire un equo trattamento pensionistico, solidarietà e responsabilità sociale.



### **Consulenza e assistenza**

Offriamo consulenza di carattere contrattuale, previdenziale, legale e fiscale.



### **Formazione**

Percorsi formativi e di orientamento di elevato contenuto manageriale per favorire l'occupabilità.



### **Certificazione delle competenze manageriali**

Offriamo percorsi di riorientamento per la carriera professionale.



### **Temporary Management**

Mettiamo a disposizione delle aziende un'efficace alternativa ai consueti canali di recruiting.



### **Rivista digitale**

Il magazine digitale "Progetto Manager" sui temi della managerialità.



### **Diario**

Agenda politico-parlamentare e News su gli interventi istituzionali.



### **Gruppi**

Iniziative per favorire la creazione di network utili e influenti.



### **Convenzioni Soloxte**

Un network di vantaggiose opportunità a portata di click.



### **Bilancio Sociale**

Per comunicare la vision, le scelte di spesa e quelle di contenuto.



# Un sistema

PENSATO PER I MANAGER

## Cultura di impresa e managerialità

### 4.MANAGER

La nuova associazione creata da Confindustria e Federmanager con lo scopo di realizzare iniziative ad alto valore aggiunto per agganciare la ripresa in corso nel nostro Paese e rispondere alle sfide imposte dalla globalizzazione. 4.Manager è il veicolo attraverso il quale il sistema industriale promuove politiche attive del lavoro con progetti mirati e finalizzati alla maggiore diffusione di competenze manageriali.

[www.4manager.org](http://www.4manager.org)



Ad Ottobre 2017 Confindustria e Federmanager costituiscono 4.MANAGER, per far crescere imprese e manager nell'interesse generale del Paese



La diffusione della managerialità nelle aziende e nelle filiere produttive è nella nostra missione



Operiamo attraverso progetti mirati e iniziative specifiche per rafforzare e sviluppare la cultura d'impresa e una managerialità 4.0



Connettiamo sistemi, allarghiamo gli orizzonti: un nuovo approccio alle politiche attive, più orientate alla prevenzione e alla crescita competitiva



Abbiamo sede in Roma presso Confindustria ma sviluppiamo la nostra attività nel territorio



## Federmanager - Confindustria

Fondo pensione con oltre 80 mila iscritti, contribuzione annua 840 milioni di euro, patrimonio gestito 11 miliardi di euro. Alcune specificità: flessibilità rispetto a bisogni previdenziali e propensioni individuali, gestione multicomparto e possibilità di frazionare contribuzione e capitale su più comparti.

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



Fondo di assistenza sanitaria integrativa con oltre 300 mila assistiti. Circa 3.000 strutture in convenzione diretta. Alcune specificità: reversibilità, assistenza nucleo familiare come da regolamento del Fondo, rimborso spese sostenute in Italia e all'Estero in base a un tariffario, prevenzione sanitaria in forma diretta, assistenza per la non auto-sufficienza.

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



Fondo interprofessionale per la formazione continua con oltre 77 mila dirigenti. Offre un sistema integrato per la formazione, finanzia progetti di ricerca, sperimentazione e riorientamento per manager occupati e inoccupati.

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





## Federmanager - Confapi

Fondo pensione per dirigenti e quadri superiori delle Pmi con gestione mono comparto di tipo assicurativo, con oltre 300 milioni di riserve matematiche, 25 milioni di contribuzione annua, oltre 4000 iscritti e un rendimento medio negli ultimi tre anni del 3,43%.

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



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

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



Fondo mutualistico che eroga sostegno al reddito a dirigenti e quadri superiori involontariamente disoccupati, fornendo loro strumenti di politiche attive: assessment, bilancio di competenze e servizi di certificazione delle professionalità, con coperture totali del costo.

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



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

[www.fondodirigenti PMI.it](http://www.fondodirigenti PMI.it)



Fondazione nata per studiare, proporre e realizzare percorsi formativi di sviluppo professionale per dirigenti, quadri e imprenditori delle Pmi.

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



## Enti Federmanager

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

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



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

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



Onlus di riferimento che realizza interventi di sviluppo e formazione destinati ai giovani e alle donne. Lavora in Italia e all'estero per trasferire competenze, conoscenze e risorse che contribuiscono a migliorare le condizioni di vita degli individui e della collettività.

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



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

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



È specializzata nel temporary management e nella ricerca e selezione di figure direzionali. Si rivolge alle Pmi interessate ad impiegare la managerialità per incrementare l'efficienza della propria organizzazione e ad avviare processi di sviluppo, innovazione e internazionalizzazione.

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



Società che offre soluzioni e servizi per il sistema Federmanager e per gli associati.



Società consortile costituita da Fasi, Fipdai e Previndai, realizza sistemi informatici anche per Federmanager.

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



## Associazioni Federate

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)



Associazione Sindacale dei Dirigenti del Gruppo Poste Italiane SpA. I Dirigenti iscritti, in servizio ed in pensione, rappresentano la quasi totalità del management del Gruppo.

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



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)



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)



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.

**ASSOCIAZIONE DIRIGENTI ENAV**

Associazione Sindacale Dirigenti Consorzi di Sviluppo Industriale. Tali Consorzi sono Enti pubblici economici, 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).

**DIRSIND**

Unione Sindacale dei Capitani di Lungo Corso al Comando e Unione Nazionale Capitani Direttori di Macchina, rappresentano categorie con problematiche e esigenze specifiche che vanno tutelate mediante azioni di rappresentanza mirate e attinenti ai valori e alle responsabilità insite nel loro ruolo.

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



## Nazionali

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

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





 **Previdai**  
Fondo Pensione

 **Fasi**

  
**Fondirigenti**

 **4.MANAGER**

**Assidai**   
Il fondo sanitario per il tuo benessere

 **FEDERM**  
DA OLTRE 70 ANNI P

 **PRÆSIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

 **CDi MANAGER**  
TEMPORARY MANAGEMENT

 **FEDERPROFESSIONAL**

 **Selda**

DI TERRITORIALI



# MANAGER

PROTAGONISTI DEL DOMANI



A black and white photograph showing several hands holding white puzzle pieces, symbolizing teamwork and building a structure.

# Assetto ISTITUZIONALE E GOVERNANCE

## STATUTO E REGOLAMENTI

Lo Statuto Federale è stato approvato dal Congresso Nazionale straordinario di Bologna del 2-3 dicembre 2011. Allo Statuto sono allegate tabelle esplicative per la determinazione del numero e della provenienza dei componenti del Congresso e del Consiglio Nazionale, la Carta dei Valori e il Codice etico.

Lo Statuto incorpora infine i Regolamenti per le elezioni di competenza del Congresso Nazionale e del Consiglio Nazionale e per lo svolgimento dei dibattiti congressuali.

Nel 2015 è stato approvato il testo definitivo del codice Etico-Valoria-

le di Federmanager già approvato dal Consiglio Nazionale a dicembre 2014, ma con alcune richieste di integrazione recepite e validate dalla Giunta Esecutiva del 13 febbraio 2015.

Il codice Etico-Valoriale ha valenza per l'intero sistema Federmanager, pertanto è stato incluso nello Statuto Federale e deve essere recepito nello Statuto di ciascuna Associazione territoriale (in sostituzione di eventuali codici etici vigenti).

Statuto, regolamenti, carta dei valori e codice etico sono disponibili nel sito [www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)

# ASSOCIAZIONI TERRITORIALI e UNIONI REGIONALI

## CONSIGLIO NAZIONALE

**58** CONSIGLIERI DESIGNATI DALLE UNIONI REGIONALI

**3** COMPONENTI DI DIRITTO  
(PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, TESORIERE)

PARTECIPANO AL CONSIGLIO,  
I PRESIDENTI DELLE ASSOCIAZIONI  
CHE NON HANNO RAPPRESENTATI  
TRA I CONSIGLIERI

## COORDINAMENTO NAZIONALE GIOVANI

**27** DELEGATI  
6 COSTITUISCONO L'ESECUTIVO

## COMMISSIONE LAVORO E WELFARE

**6** COMPONENTI

IL COORDINATORE ASSUME ANCHE LA CARICA  
DI CAPO DELLA DELEGAZIONE,  
**5** COMPONENTI DI CUI **1** ELETTO DAL COMITATO  
NAZIONALE DI COORDINAMENTO DEI GRUPPI  
PENSIONATI E **1** ELETTO DAL COORDINAMENTO  
NAZIONALE GIOVANI.

## DELEGAZIONE FEDERALE

**6** COMPONENTI, IL CAPO DELEGAZIONE  
È ANCHE COORDINATORE DELLA  
COMMISSIONE LAVORO E WELFARE.

## COORDINAMENTO GRUPPI PENSIONATI

**6** COMPONENTI, COMPRESO IL PRESIDENTE

## CONGRESSO

**129** DELEGATI ELETTI DALL'UNIONI REGIONALI

**3** COMPONENTI DI DIRITTO  
(PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, TESORIERE)



**PRESIDENTE**  
**VICE PRESIDENTE**  
**TESORIERE**

## GIUNTA ESECUTIVA

**11** MEMBRI: **6** IN SERVIZIO  
E **5** IN PENSIONE

**3** COMPONENTI DI DIRITTO, **8** ELETTI DAL  
CONSIGLIO NAZIONALE, DI CUI **1** DEL  
COORDINAMENTO NAZIONALE GIOVANI

## COLLEGIO NAZIONALE DEI PROBIVIRI

**5** MEMBRI EFFETTIVI

**5** MEMBRI SUPPLEMENTI

## COLLEGIO NAZIONALE DEI REVISORI DEI CONTI

**3** REVISORI EFFETTIVI

**5** REVISORI SUPPLEMENTI

## STRUTTURA CENTRALE

Federmanager per lo svolgimento delle proprie attività si è dotata di una struttura operativa di supporto costituita da collaboratori diretti le cui competenze sono diversificate e adeguate a soddisfare le esigenze dei diversi settori operativi: Relazioni sindacali, Relazioni industriali e istituzionali, Relazioni stampa, Organizzazione, immagine e sviluppo, attività di Segreteria.

Il personale Federmanager è inquadrato nel Contratto Collettivo Nazionale per i lavoratori dell'industria metalmeccanica. I dirigenti risultano inquadrati nel Contratto Nazionale di Aziende produttrici di beni e servizi sottoscritto con Confindustria.

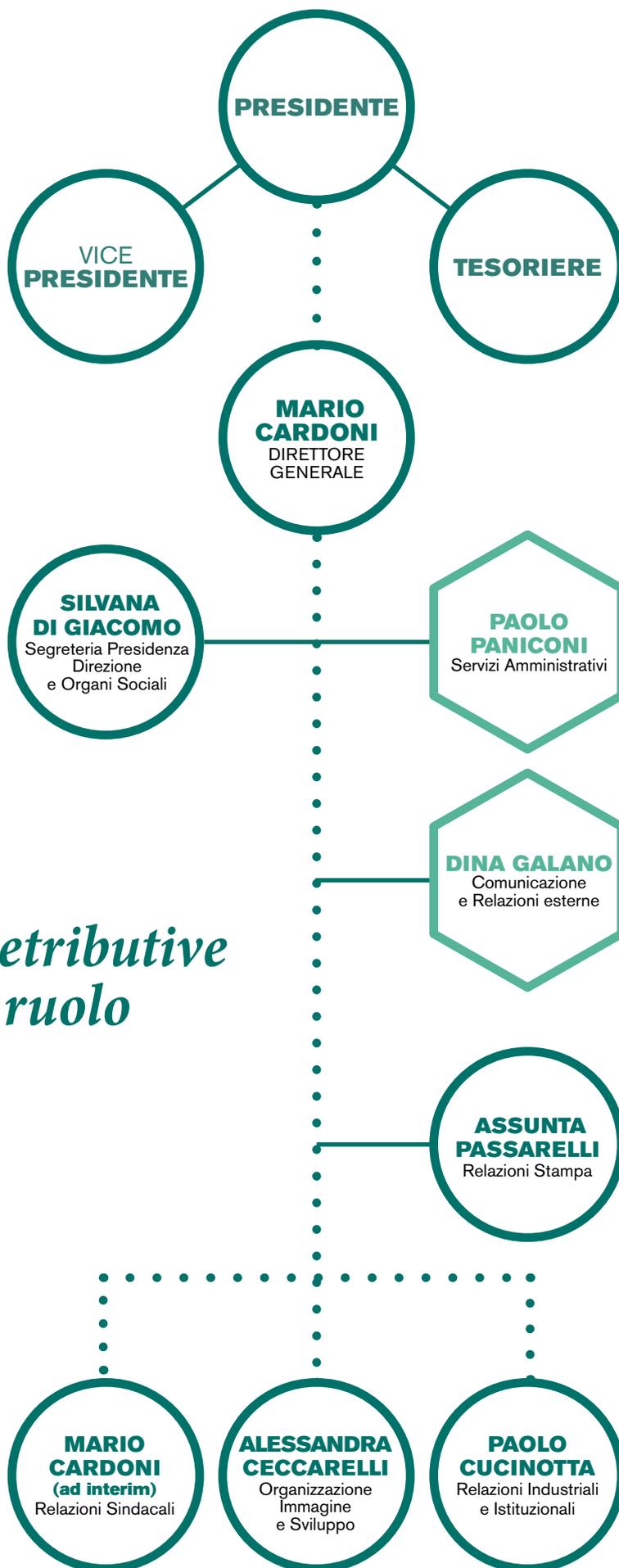
La crescita professionale e i risultati conseguiti sono gli elementi base della retribuzione cui vanno aggiunti anche

“ *Le politiche retributive si basano sul ruolo e sul merito* ”

le capacità comportamentali (autonomia, rapporti interpersonali) e concettuali (creatività, problem solving).

In materia di sicurezza e salute sul lavoro nonché sul tema della privacy Federmanager ha adottato le necessarie misure di prevenzione in relazione alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro ed ha svolto attività di informazione e formazione ove necessario.

La gestione amministrativa della Federazione e dell'immobile che ospita la sede nazionale, è affidata alla società Manager Solutions.



## **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; predispose le relazioni tecniche di cui venga inca-

ricato ed esprime parere sulla regolarità procedurale delle deliberazioni degli Organi decisionali federali; per incarico del Presidente può assistere alle Assemblee delle Associazioni.

## **Segreteria della Presidenza e della Direzione**

Assiste il Direttore Generale, coordina l'ufficio di 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.



## **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. Gestisce il coordinamento editoriale ed operativo della rivista digitale Progetto Manager.

## **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 il con Fasi (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.

## **Organizzazione, Immagine e Sviluppo**

Ha l'obiettivo di rafforzare il brand Federmanager attraverso la promozione e il potenziamento dei canali di comunicazione e lo sviluppo delle competenze digitali richieste.

Coordina azioni di marketing per promuovere e comunicare i servizi “tailor made” che la Federazione mette a disposizione della categoria manageriale per aumentare il bacino di opportunità, conoscenza e crescita sia personale che professionale.

Attraverso percorsi formativi dedicati all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze richieste, supporta il sistema organizzativo territoriale nell'implementazione e nell'erogazione dei servizi utili agli associati.

## **Relazioni Industriali e Istituzionali**

Gestisce le relazioni con le istituzioni, le forze politiche e sociali. Effettua un follow up dell'attività parlamentare e di Governo e gestisce i rapporti con la CIDA e gli Organismi comunitari. Gestisce i rapporti con i Coordinamenti delle RSA e fornisce pareri in materia legislativa e contrattuale. Segue le attività della Visés, 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. Realizza il “Diario Federmanager” uno strumento di aggiornamento sulle attività di Governo e Parlamento nonché sulle principali iniziative assunte da Federmanager in sede e nel territorio.

## **Servizi Amministrativi, Comunicazione e Relazioni esterne**

Sono affidati alla società Manager Solutions srl.

# Sedi TERRITORIALI

 **ABRUZZO E MOLISE**

PESCARA - Via Prati, 29 - 65124

 **BASILICATA**

MATERA - Via Nazionale, 212/B - 75100

 **CALABRIA**

CATANZARO - Via G. Argento, 3 - 88100

 **CAMPANIA**

NAPOLI - Via Orazio, 92 - 80122

SALERNO - Corso Garibaldi, 194 - 84121

 **EMILIA ROMAGNA**

BOLOGNA, RAVENNA - Via Merighi, 1/3 - 40055 - Castenaso (BO)

FORLÌ, CESENA, RIMINI, SAN MARINO - Via Marsala, 3 - 47121

FERRARA - Via degli Armari, 8 - 44121

MODENA - Via Schedoni, 39 - 41124

PARMA - Strada Cavour, 39 - 43121

PIACENZA - Piazza S. Antonino, 1 - 29121

REGGIO EMILIA - Via P. Borsellino, 2 - 42124

 **FRIULI VENEZIA GIULIA**

TRIESTE - Via Cesare Beccaria, 7 - 34133

 **LAZIO**

LATINA - V.le P.L. Nervi - 04100

ROMA - Via Ravenna, 14 - 00161

 **LIGURIA**

GENOVA - Via XX Settembre, 8/2 - 16121

 **LOMBARDIA**

BERGAMO - Via Pascoli, 3 - 24121

BRESCIA - Via Pusterla, 1 - 25128

COMO - Via Oltrecolle, 83 - 22100

CREMONA - Via Palestro, 66 - 26100

LECCO - Via Balicco, 77 - 23900

MANTOVA - Via Portazzolo, 9 - 46100

MILANO - Via Larga, 31 - 20122

PAVIA - Via B. da Feltre, 6 - 27100

VARESE - Via Goldoni, 33 - 21100

 **MARCHE**

ANCONA - Piazza Roma, 7 - 60121

ASCOLI PICENO - Via del Commercio, 3 - 63100

MACERATA - C.P. 28 - 62019

 **PIEMONTE**

ALESSANDRIA - Via Legnano, 33 - 15121

ASTI - Piazza Medici, 4 - 14100

BIELLA - Via Nazario Sauro, 3 - 13900

CUNEO - Via Vittorio Amedeo II, 13 - 12100

NOVARA - Viale Giuseppe Verdi, 13 - 28100

TORINO - Via S. Francesco da Paola, 20 - 10123

VERCELLI - Via A. Manzoni, 7 - 13100

 **PUGLIA**

BARI - Via Melo da Bari, 120 - 70121



 **SARDEGNA**

CAGLIARI - Via Zagabria, 60 - 09129

 **SICILIA**

PALERMO - Via P. di Villafranca, 33 - 90141

CATANIA - Via Firenze, 59 - 95127

SIRACUSA - Viale Tunisi, 29 - 96100

 **TOSCANA**

AREZZO - Via Margaritone, 31 - 52100

FIRENZE - Via L.s. Cherubini, 13 - 50121

LIVORNO - Via Roma, 54 - 57126

LUCCA - Piazza Bernardini, 41 - 55100

MASSA CARRARA - V.le XX Settembre, 118 - 54033

PISA - Via Battelli, 5 - 56127

SIENA - Piazza dell'Abbadia, 4 - 53100

 **TRENTINO ALTO ADIGE**

BOLZANO - Via del Macello, 57 - 39100

TRENTO - Piazzetta Lainez, 6 - 38100

 **UMBRIA**

PERUGIA - Via Girolamo Tili, 68 - 06127

TERNI - Viale Curio Dentato, 3 - 05100

 **VALLE D'AOSTA**

AOSTA - Via Giorgio Elter, 6 - 11100

 **VENETO**

TREVISO, BELLUNO - V.le della Repubblica, 108/B - 31100

PADOVA - Via del Risorgimento, 8 - 35137

VENEZIA - Via Pescheria Vecchia, 26 - 30174

VERONA - Via Francesco Berni, 9 - 37122

VICENZA - Via Lussemburgo, 21 - 36100

**SEDE NAZIONALE**

VIA RAVENNA 14, 00161 ROMA

# *La* **STORIA**

**1945-2017**

## *Dal 1945 al 1954*

### **COSTITUZIONE E PRIMO SVILUPPO**

#### **1945**

Nasce l'Associazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali, Presidente Prof. Giuseppe Togni, con l'obiettivo di tutelare gli interessi degli associati e di porre al servizio del Paese le energie della categoria dirigenziale per contribuire alla ricostruzione economica e sociale.

La genesi dell'Associazione fonda le sue radici sul concetto dell'autonomia del ruolo del dirigente come lavoratore subordinato da cui l'esigenza di una rappresentanza distinta da quella delle altre organizzazioni sindacali.

#### **1946**

L'Associazione Nazionale Dirigenti Industriali si trasforma in Fndai -

Federazione Nazionale Dirigenti di Aziende Industriali. Tra la Fndai e le neo costituite Associazioni dei dirigenti del Commercio, delle Assicurazioni e del Credito, viene costituita la Cida - Confederazione Italiana Dirigenti di Azienda.

#### **1953**

La Fndai promuove la trasformazione del proprio Istituto previdenziale di categoria, l'Inpdai, in Ente di diritto pubblico sostitutivo dell'Inps.

#### **1954**

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

## *Dal 1955 al 1964*

### GLI ANNI DEL **BOOM ECONOMICO**

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

## *Dal 1965 al 1974*

### NUOVA CONCEZIONE DEL **SINDACALISMO DIRIGENZIALE**

#### **1970**

Alla luce del contesto di forte fermento politico e sindacale, dopo una lunga fase di rafforzamento dell'organizzazione federale nell'epoca "Togni", si pone l'esigenza di riconoscere alle politiche sindacali di categoria una connotazione più specifica rispetto alle caratteristiche dei diversi settori rappresentati.

In tale situazione, matura la separazione delle strutture Cida e Fndai e prende così vita il nuovo modello organizzativo della Federazione giunto fino a noi. Sempre nel 1970, nasce il FIPDI - Fondo di Previdenza Integrativo della Dirigenza Industriale, su intesa quadrilaterale con Confindustria, Intersind (Organizzazione di Rappresentanza del Gruppo IRI) e Asap (Organizzazione di Rappresentanza del Gruppo ENI). Lo scopo di tale margine.

Fondo è di anticipare le modifiche normative al sistema di calcolo delle pensioni Inpdai introdotte poi con la Legge n. 44 del 1973.

#### **1973**

Approvazione del primo regolamento federale per la costituzione e le funzioni delle Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA).

## *Dal 1975 al 1984*

### L'EVOLUZIONE **DEL RUOLO SINDACALE**

Con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 4 aprile 1975 per i dirigenti di aziende industriali, sottoscritto con Confindustria, Intersind e Asap, si definisce, all'art. 1, la declaratoria della figura del dirigente che viene riconosciuta ancora oggi.

Si tratta di un contratto innovativo tanto da divenire una pietra miliare nella storia della categoria e punto di riferimento dei contratti collettivi nazionali di lavoro della dirigenza anche degli altri settori.

### **1975**

Pubblicazione del libro “Il momento sindacale del dirigente”. Il testo riassume la filosofia contrattuale alla base del Ccnl 4 aprile 1975 e che ha ispirato le politiche sindacali della Federazione per tutti gli anni '80.

### **1978**

La Federazione costituisce, in forma unilaterale, il Fasi - Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa, per garantire il livello di prestazioni già erogato dal Fasdai, a seguito dello scioglimento per legge delle “mutue” e della nascita del Servizio Sanitario Nazionale.

### **1979**

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 9 ottobre per i dirigenti aziende industriali, sottoscritto con Confindustria, Intersind e Asap, completa il già avviato disegno riformatore nell'ambito delle politiche sindacali. Il Fasi viene contrattualizzato e quindi “cogestito” con le Organizzazioni imprenditoriali.

### **1980**

Fndai promuove la prima indagine conoscitiva “Dirigenti 80” per scoprire il dirigente nella sua dimensione di manager, nella sua potenzialità associativa e nelle sue attese sindacali. Dai risultati emersi si colgono le linee di sviluppo e della politica sindacale della Federazione.

### **1981**

Manifestazione di Mestre a commemorazione della morte di Giuseppe Talliercio, Direttore del Petrolchimico di Porto Marghera, ucciso dalle Brigate Rosse. Nasce il FIPDAI istituito con Accordo Sindacale firmato con Confindustria, Intersind, Asap, per integrare le pensioni erogate dall'Inpdai.

## *Dal 1985 al 1994* **GLI ANNI DELLA CRESCITA**

### **1989**

Congresso al Quark Hotel di Milano in cui si manifesta e condivide l'esigenza di un secondo pilastro previdenziale. Si lancia il progetto “Prevind”, da cui originano i fondi di previdenza complementare.

### **1990**

Fndai propone a Confindustria e

Confapi la costituzione di due fondi per la gestione della previdenza integrativa a capitalizzazione: nascono Previndai e Previndapi. Nello stesso anno, su iniziativa di Fndai e del Sindacato Romano Dirigenti Aziende Industriali nasce Assidai, fondo di assistenza sanitaria integrativo del Fasi.

## 1991

La Federazione crea Progetti Manageriali Srl ed affida ad essa compiti nel campo dell'editoria, del mercato del lavoro e dei servizi innovativi.

## 1993

La Fndai, con l'obiettivo di assistere i dirigenti interessati alla ricerca di nuove opportunità professionali, dà vita alla "Operazione dirigenti in

mobilità", e promuove l'apertura di "Sportelli territoriali", che dal 2001 diventano centri di orientamento e formazione manageriale (C.O.F.).

## 1994

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



## *Dal 1995 al 2004* NUOVI SERVIZI ED **EVOLUZIONE DELLA BILATERALITÀ**

### 1995

L'Idi - Istituto Dirigenti Italiani - costituito nel 1973 dall'Aldai - Associazione Lombarda Dirigenti Aziende Industriali -, diventa ente nazionale "cogestito" da Fndai e Confapi per erogare servizi formativi ai dirigenti delle piccole e medie imprese così come previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

### 1996

In concomitanza con l'anno europeo

della formazione permanente, Fndai e Confindustria danno vita alla Fondazione Giuseppe Taliercio, tra le più grandi Fondazioni, a livello europeo, per lo sviluppo, la cultura e la formazione manageriale. Viene creato il Fasdapi, Fondo di assistenza e solidarietà, tutele assicurative in caso di morte, invalidità permanenti da malattia e infortuni, professionali ed extra professionali e copertura responsabilità civile e penale per i dirigenti delle Pmi.

## 2000

Fndai diventa Federmanager in rappresentanza di tutte le figure manageriali.

## 2001

Federmanager promuove la costituzione di Federprofessional, l'Associazione dei manager "atipici".

## 2002

La Fondazione Giuseppe Talierno diventa Fondirigenti: ente bilaterale Federmanager Confindustria per la formazione continua.

Vises, una società no-profit costituita prevalentemente da dirigenti industriali, attraverso un patto associativo diventa la Onlus di riferimento di

Federmanager per le attività rivolte al sociale.

## 2003

Nasce il Fondo Dirigenti Pmi, Fondo per la formazione professionale continua che finanzia azioni di formazione per sviluppare, potenziare e innovare le competenze di dirigenti delle Pmi.

## 2004

Il Ccnl 24 novembre 2004 introduce una radicale modifica del modello retributivo dei dirigenti basato sull'introduzione del trattamento minimo complessivo di garanzia (TMCG) e lo sviluppo di sistemi di retribuzione variabile e incentivante.

# *Dal 2005 al 2017*

## I MANAGER DEL XXI SECOLO: WELFARE E SERVIZI

## 2005

Federmanager, Aon spa e Assidai danno vita a Praesidium, una società di brokeraggio assicurativo incaricata di individuare e proporre servizi mirati alle esigenze specifiche della categoria.

## 2006

Federmanager e Confindustria promuovono, nell'ambito di Fondirigenti, la nascita dell'Agenzia per il lavoro dirigenziale.

## 2007

Federmanager e Confindustria costituiscono presso il Fasi la "GSR - Gestione Separata di Sostegno al Reddito", un sistema bilaterale a supporto dei dirigenti involontariamente disoccupati.

## 2008

Federmanager e Confindustria concordano di costituire Fasi Open, una

gestione separata del Fondo finalizzata ad offrire tutele sanitarie alle imprese interessate a garantire prestazioni di qualità anche al personale non dirigente.

## 2009

Il Ccnl 25 novembre 2009 amplia il welfare di categoria con l'introduzione del Bilancio delle Competenze e del servizio di Placement. Viene introdotto un apposito articolo nel testo contrattuale sulla retribuzione variabile e si allegano tre modelli di compensi di importo variabile collegati ad indici e/o risultati (MBO). Nello stesso anno viene costituito il gruppo Federmanager Minerva, in rappresentanza delle donne manager, con l'intento di realizzare progetti specifici per la valorizzazione delle differenze di genere seguendo criteri selettivi basati sulla meritocrazia.

## 2010

Nasce Federmanager Academy, la nostra management school per la formazione dei manager che operano nelle aziende fornitrici di beni e servizi.

Nel Ccnl 22 dicembre 2010, sottoscritto tra Federmanager e Confapi, viene contrattualizzata per la prima volta la figura del “Quadro Superiore”.

## 2011

Federmanager apre l’iscrizione diretta dei “quadri apicali” presso le Associazioni Territoriali e integra la sua denominazione in Federazione Nazionale Dirigenti e Quadri Apicali di Aziende Industriali.

## 2012

Le Federazioni e Associazioni della Cida e di Confedir Mit, danno origine alla nuova Cida - Manager e Alte Professionalità per l’Italia. Ad agosto, in un evento a cui partecipano circa 500 manager, prende vita anche #Prioritalia, un movimento d’opinione che vuole contribuire con l’apporto dei manager a cambiare e rilanciare il Paese. A novembre, alla presenza del Presidente del Consiglio, Mario Monti, si riuniscono per la prima volta gli Stati Generali di Cida - Manager e Alte Professionalità per l’Italia.

## 2013

Federmanager diventa socio di riferimento di CDiManager, la società che ha l’obiettivo di offrire ai dirigenti nuove opportunità di ricollocazione nel mondo del lavoro anche attraverso il temporary management.

## 2014

Viene rinnovato il Ccnl Federmanager-Confindustria con durata quadriennale.

Viene condotta l’Indagine Episteme “Ritratto dei manager italiani” con l’obiettivo di indagare il nuovo pro

filo manageriale a valle della crisi economica e comprendere come si sono evolute le aspettative nei confronti della rappresentanza. Si avvia il Progetto “Certificazione delle Competenze Manageriali”.

## 2015

La Conferenza Consultiva Programmatica di Abano Terme traccia le linee progettuali per il futuro della Federazione sintetizzate poi nel “Libro Verde”.

Federmanager celebra 70 anni di attività. Passato, presente, futuro per essere “Protagonisti del domani”.

## 2016

Vengono costituite 6 commissioni di settore: Sanità, Energia, Siderurgia, Infrastrutture, trasporti e logistica, Industria 4.0, Chimica Farmaceutica, per consentire a Federmanager di esprimere valutazioni e proposte sulle tematiche inerenti.

## 2017

Federmanager e Confindustria costituiscono 4.Manager con l’intento di rispondere all’interesse collettivo di sviluppare la managerialità, l’imprenditorialità e la cultura d’impresa intese come leve per la crescita competitiva del Paese.

Federmanager e Confapi costituiscono il Fondo PMI Welfare Manager, per assicurare agli iscritti, involontariamente disoccupati, prestazioni di sostegno al reddito e politiche attive.



*Protagonisti  
del domani!*

FEDERMANAGER  
Via Ravenna, 14 - 00161 Roma  
**federmanager@federmanager.it**  
tel. 06 440701

Il documento di Bilancio Sociale  
è reso disponibile per consultazione  
sul sito internet **www.federmanager.it**

**Responsabile del progetto**  
Mario Cardoni, Direttore generale

**Coordinamento editoriale e operativo**  
Assunta Passarelli

**Gruppo di lavoro**  
Alessandra Ceccarelli, Paolo Cucinotta,  
Dina Galano, Paolo Paniconi,  
Assunta Passarelli, Luca Picocchi

**Coordinamento tecnico e grafico**  
Selda

**Stampa**  
IGER&Partners srl - Roma

 **FEDERMANAGER**