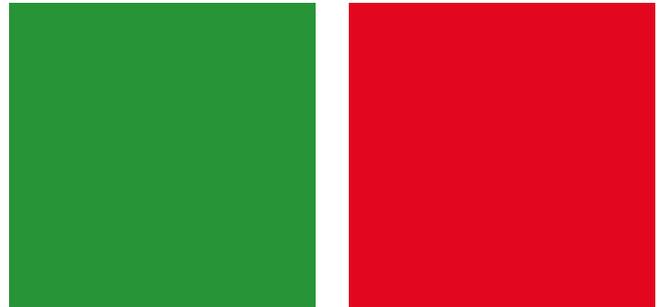


**BILANCIO  
SOCIALE  
2020**





**BILANCIO  
SOCIALE  
2020**





# INDICE

## BILANCIO SOCIALE 2020

### LA NOSTRA VIA ALL'AGENDA ONU 2030

Nota metodologica

7

### HIGHLIGHTS

8

### IL 2020 NELLE PAROLE DEL PRESIDENTE CUZZILLA

a cura del presidente federale

10

### I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

16

#### IDENTITÀ ALLA PROVA DELLA PANDEMIA

a cura del direttore generale

17

- Valori, solidarietà e vicinanza all'iscritto 19
- Distanti ma uniti 21
- Iniziative per i manager 24
- Verso un'organizzazione agile e inclusiva 29
- Regole al passo con i tempi 35
- Donne, Giovani, Senior 37

### II. DIALOGO ISTITUZIONALE

42

- Gli incontri in numeri 43
- Audizioni parlamentari 44
- Tavoli istituzionali e tavoli tecnici 46
- Tre proposte di politica industriale 48
- Patrocini e premi 51
- Protocolli d'intesa 52
- In Europa 56

### III. RELAZIONI INDUSTRIALI

58

- Rapporti con Confindustria 59
- Bilateralità con Confapi 60
- Contratti collettivi 61
- Accordi aziendali 62

- Interventi di politica del lavoro 64
- Questionari agli iscritti nell'emergenza Covid-19 65

### IV. GRANDI PROGETTI PER I MANAGER

66

- Proposta sanitaria unica 67
- BeManager 68
- Previdenza 69
- Politiche attive 70
- Un modello di lavoro agile e inclusivo 71
- Smart & Start, con Invitalia 74
- Formazione continua 75

### V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

76

- Un anno digitale 77
- Sito web e altri media 78
- Le grandi campagne di comunicazione 82
- Ufficio stampa 93
- Progetto Manager 94
- Gli eventi digitali 95

### VI. RELAZIONE ECONOMICA

102

#### UNA FEDERAZIONE IN SALUTE

a cura della tesoriera

103

- Tabelle economiche 105

### VII. WELFARE DI SISTEMA

120

- L'importanza del welfare nel 2020 121
- Highlights degli enti 122



# La nostra via all'agenda Onu 2030

**2020**, un anno definito da due numeri uguali ha imposto il cambiamento. Come raccontarlo? E come descrivere tutto ciò che abbiamo realizzato, anche in piena emergenza? Attraverso una visione e una lettura nuova del **Bilancio sociale**, il documento che rappresenta lo strumento di rendicontazione e comunicazione delle attività portate avanti dalla **Federazione**. La pandemia ha fatto esplodere le contraddizioni che riguardano il futuro del pianeta. Abbiamo deciso quindi di ripercorrere le tappe del nostro 2020, presentando un quadro chiaro e trasparente delle nostre attività, letto in stretta correlazione con l'**Agenda Onu 2030** per lo **sviluppo sostenibile**: un riferimento imprescindibile per un'organizzazione come Federmanager, protagonista delle trasformazioni economiche e sociali. Sarete pertanto accompagnati nella consultazione di questo Bilancio da **una narrazione che unisce i risultati da noi raggiunti ai diversi goal di riferimento dell'Agenda 2030**, indicati dalle icone-simbolo dell'impegno assunto da 193 paesi, tra cui l'Italia. L'identità e i valori della nostra Federazione alla prova della sfida globale, è questa l'istantanea che vogliamo regalare a chi sfoglierà le pagine del Bilancio. Abbiamo rialzato la testa, senza smettere mai di rimanere con i piedi per terra, impegnati ad aiutare i nostri iscritti e a contribuire alla ripresa del Paese. I capitoli che seguono vi spiegheranno di più. Buona lettura!

## OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



# HIGHLIGHTS

## LAVORO AGILE



- Smart working
- Revisione dello statuto

## ENERGIA E SOSTENIBILITÀ



- 3° studio su "Transizione verde, sviluppo, economia circolare"
- "Codice Green": premio Giovane manager

## NUOVE CAMPAGNE DI COMUNICAZIONE

- Campagna multimedia "Scegli la forza del network"
- Maratona con i manager

## POLITICA INDUSTRIALE

- Ex Ilva: proposte per il rilancio dello stabilimento di Taranto
- Rifinanziamento voucher per Innovation manager



# HIGHLIGHTS

**ACCORDI**

- Partnership con la Santa Sede
- Adesione ad ASviS

**FORMAZIONE E POLITICHE ATTIVE**

- Progetto Europa: competenze manageriali "globali"
- E-learning

**RELAZIONI INDUSTRIALI**

- Avvio politiche attive
- Impatto del Covid - 19 su occupazione e remunerazione dei manager

**WELFARE**

- Pratica sanitaria unica Fasi Assidai
- Progetto previdenza

A man with short grey hair and blue-rimmed glasses stands in a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is positioned in front of a large, classical-style building with a balcony and flags, including the Italian flag. The background is slightly blurred.

**IL 2020**  
NELLE PAROLE  
DEL **PRESIDENTE**  
**CUZZILLA**

## IL 2020 NELLA PAROLE DEL PRESIDENTE CUZZILLA

I numerosi messaggi del presidente Federmanager, Stefano Cuzzilla, hanno accompagnato i principali momenti di un anno complesso, durante il quale non ci siamo mai fermati, rivolgendoci sempre massima attenzione ai bisogni dei manager e delle loro famiglie. Ciò che stava accadendo, nelle imprese, nella provincia italiana, in altri paesi, ci toccava da vicino. Ne sono testimonianza le parole che seguono, che il presidente ha rivolto direttamente agli iscritti e ai rappresentanti del nostro sistema.

2 marzo

Al **sistema** Federmanager

«In questi giorni in cui siamo impegnati nel **fronteggiare l'emergenza coronavirus**, che sta mettendo a dura prova il sistema Paese e l'intera economia globale, ritengo sia opportuno rassicurarvi sulla prosecuzione delle attività della nostra Federazione, che garantiscono ai manager associati qualità e tempestività dei servizi. Alcuni territori sono in maggiore difficoltà e desidero esprimere loro particolare vicinanza, mia e di tutta l'Organizzazione: rinviamo ciò che è rinviabile, ma siamo comunque **pronti ad assicurare una risposta** a chi manifesta bisogno di assistenza, privilegiando la gestione in remoto e facendo appello alla nostra capacità di reazione coesa su tutto il territorio nazionale».

9 marzo

Al **sistema** Federmanager

«Avete già ricevuto stamattina la mia comunicazione di annullamento del Consiglio nazionale del 20 marzo, rinviato a data da destinarsi in ottemperanza alle disposizioni del dpcm 8 marzo 2020. Consigliamo di procedere in tal senso su tutti i territori, non solo relativi alla cosiddetta "zona rossa", cancellando o rinviando tutti gli appuntamenti locali anche ben oltre la data del 3 aprile prevista dal decreto, e quindi per i mesi a venire».

9 marzo

Ai **manager** associati

«Il dialogo con Palazzo Chigi è diretto e continuativo, data la necessità di provvedere con misure appropriate a circostanze in costante evoluzione. Come rappresentanza del management, ho assicurato ai nostri interlocutori istituzionali l'impegno della categoria **sia attraverso il nostro sistema di welfare integrativo**, come supporto essenziale al Servizio sanitario nazionale, **sia per l'attuazione dei provvedimenti che sono attesi** nelle prossime ore. Voglio rassicurare che in questo momento Federmanager è al tuo fianco».

## IL 2020 NELLA PAROLE DEL PRESIDENTE CUZZILLA

12 marzo

Al **sistema** Federmanager

«**Tutto il personale continua a lavorare in modalità smart working** per far fronte alle necessità dei manager associati, per essere di supporto alle attività delle Associazioni territoriali, e per rispondere alle esigenze del mondo del management e delle imprese. L'**area MyFeder** è sempre a disposizione degli associati. Ringrazio tutti i presidenti delle Associazioni territoriali per lo sforzo che stanno assicurando e per averci trasmesso le decisioni prese a livello locale».

18 marzo

Al **sistema** Federmanager

«**Dall'Europa ci aspettiamo una reazione decisa, unita, decisamente più convinta di quanto visto finora.** E la variabile tempo inciderà sui diversi scenari possibili. Le sorti del tessuto produttivo italiano e dell'occupazione sono la nostra preoccupazione. I nostri colleghi sono in prima linea per gestire la complessità di questa emergenza e per garantire la continuità aziendale e il benessere di tutti gli altri lavoratori. Dobbiamo dimostrare loro vicinanza, ma soprattutto **preoccuparci oggi della situazione che dovranno affrontare domani**».

20 marzo

Ai **manager** associati

«Come vi avevo già scritto la scorsa settimana, continuo a essere personalmente **in contatto con il Governo** per offrire alla politica e alle istituzioni possibili soluzioni. Avremo l'opportunità di dimostrare, ancora una volta, la solidarietà, il senso del sacrificio e di responsabilità che rappresentano i valori che più contraddistinguono il management italiano. Da sempre. Avremo l'opportunità di rimettere in piedi questo Paese. Lavoreremo di più, ci impegneremo al massimo, per accelerare la ripresa».

26 marzo

Al **sistema** Federmanager

«Continuando a tenere viva l'interlocuzione con i rappresentanti di governo e istituzioni, questa settimana ho concentrato i contatti con i **vertici di Confindustria e Confapi**. Ciò che le Organizzazioni datoriali sono chiamate a gestire richiede la proficua collaborazione del management, il quale però deve pretendere un comportamento conseguente da parte del mondo dell'impresa. È questo quanto sostengo nei miei colloqui, sapendo che dobbiamo farci trovare preparati ai provvedimenti legislativi che sono annunciati e che certamente seguiranno».

## IL 2020 NELLA PAROLE DEL PRESIDENTE CUZZILLA

27 marzo

Al **sistema** Federmanager

«Oggi stesso abbiamo trasmesso al Senato della Repubblica le nostre richieste di emendamento al **DI Cura Italia**, che abbiamo presentato congiuntamente a tutte le rappresentanze del management, pubblico e privato. Si tratta di revisioni auspiccate, incentrate sul riconoscimento **della dignità e dell'essenzialità del ruolo manageriale**, che chiedono il pari rispetto dei diritti di tutti i lavoratori, dirigenti compresi, e sgravi contributivi a favore delle imprese affinché nessuna, in particolare una piccola o media azienda, scelga di fare a meno delle competenze manageriali».

10 aprile

Ai **manager** associati

«Ritengo che, nell'attuale fase di emergenza legata alla pandemia da coronavirus, sia di fondamentale importanza mettere in luce idee, esperienze e buone pratiche. **Ti chiedo la disponibilità a condividere con me la tua visione**. Di seguito trovi il link per rispondere alle domande indirizzate alle colleghe e ai colleghi associati. Scriviamo **insieme ciò che dovrà essere Federmanager nel prossimo futuro**».

17 aprile

Al **sistema** Federmanager

«In questi giorni ho autorizzato l'avvio di alcuni importanti interventi per potenziare la gittata dei nostri enti bilaterali in campo previdenziale e di politiche attive del lavoro, nel campo dell'assistenza sanitaria e in quello della formazione: a partire da **4. Manager** che, d'intesa con i rappresentanti di Confindustria, dovrà svolgere il delicato ruolo di rispondere agli effetti della crisi in atto, non appena ne avremo chiara la dimensione, modulando le azioni nella misura che sarà necessaria».

30 aprile

Al **sistema** Federmanager

«Vi scrivo alla vigilia del Primo Maggio, che quest'anno sarà tutt'altro che un momento di festa. Noi manager sappiamo la verità: **noi non ci siamo mai fermati** in queste settimane di lockdown, abbiamo compiuto sforzi straordinari, ciascuno nel proprio ambito, per assicurare continuità al business e per difendere i posti di lavoro».

■

## IL 2020 NELLA PAROLE DEL PRESIDENTE CUZZILLA

15 maggio

Al **sistema** Federmanager

«Questo è il tempo delle soluzioni, dell'azione. Nei mesi di lockdown, poiché la maggior parte della popolazione sta posticipando le cure procrastinabili, la spesa sanitaria pro capite sembra essersi fortemente ridotta. Attraverso Iws stiamo anche monitorando l'andamento delle strutture convenzionate. **Stiamo realizzando calcoli e proiezioni attuariali per essere pronti a qualsiasi scenario**».

25 giugno

Al **sistema** Federmanager

«In premessa voglio esprimere la soddisfazione, già ampiamente esplicitata da molti di voi, per lo svolgimento del primo Consiglio nazionale della storia di Federmanager in modalità telematica. La sperimentazione dello scorso 29 maggio mi ha reso determinato a insistere nella **riconversione digitale della nostra struttura** e nell'investimento nelle competenze che saranno sempre più essenziali in futuro. Dovremo cambiare, senza paura di farlo. E in questo senso, il processo di riforma dello statuto rappresenta un percorso obbligato».

20 luglio

Al **sistema** Federmanager

«In queste ore è in ballo una cruciale trattativa in sede di Consiglio europeo, dove ancora non si è trovata l'intesa sull'entità dei finanziamenti né sul meccanismo di controllo sui piani di riforma nazionali su cui insistono i Paesi cosiddetti "frugali". **Stiamo osservando molto da vicino l'attività della Presidenza del Consiglio** e ne apprezziamo lo sforzo per garantire all'Italia il giusto riconoscimento. Così come seguiamo i **dossier aperti** nei ministeri per noi di maggior interesse».

31 luglio

Ai **manager** associati

«In questo scenario conta certamente molto aver ottenuto ingenti risorse economiche in Europa, ma sarà fondamentale affidarne la destinazione a donne e a uomini dotati delle **competenze manageriali all'altezza della sfida**. Servono soluzioni nuove, lo credo davvero. **Innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione e sostenibilità ambientale** sono i driver su cui tutti sono d'accordo ad investire. Oltre le dichiarazioni, però, dobbiamo realizzare iniziative concrete. Se non per noi, lo dobbiamo alle generazioni a venire».

IL 2020 NELLA PAROLE DEL PRESIDENTE CUZZILLA

4 settembre

Al **sistema** Federmanager

«Il mondo dell'impresa e quello del management sono chiamati a uno sforzo straordinario per recuperare nei prossimi quattro mesi la pesante caduta registrata finora. Mi riferisco certamente **alla caduta del Pil**, ma anche a tutti gli altri effetti negativi connessi al blocco, a partire da occupazione e istruzione, che devono essere sostenuti con fermezza in questa seconda parte dell'anno».

8 ottobre

Al **sistema** Federmanager

«I **territori** dovranno offrire le risposte, gestire situazioni professionali che sono sempre singolari e uniche, prospettare soluzioni nuove, sfruttando al massimo le maglie offerte dal contratto collettivo. Serviranno uomini e donne di prossimità che, opportunamente supportati dalla sede nazionale, sapranno gestire il fabbisogno di ogni singolo manager in difficoltà».

21 ottobre

Al **sistema** Federmanager

«Le parti sociali devono farsi carico di **tradurre le tanti leggi e regolamenti che l'emergenza ha moltiplicato**, aiutando i diversi settori industriali a cogliere le opportunità e a districarsi nella burocrazia. **L'azione è propositiva, ma anche di controllo**».

24 novembre

Ai **manager** associati

«Ogni associazione e società del sistema sta definendo in queste ore i **piani di azione per il 2021**. Nella mia visione, c'è **una Federmanager forte e una categoria coesa**. "Scegli la forza del network", abbiamo scritto nella campagna stampa con cui ci siamo presentati recentemente sui media. In materia di politica industriale, riforma del fisco, manovre economiche portiamo oggi la voce e le proposte del management, ribadendo che la nostra funzione è essenziale per far ripartire l'Italia. "**Scegli la forza del network**" è dunque l'invito a restare uniti e a conoscere tutte le opportunità di appartenere a questo sistema».



# IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

- Identità alla prova della pandemia  
*a cura del direttore generale*
- Valori, solidarietà e vicinanza all'iscritto
- Distanti ma uniti
- Verso un'organizzazione agile e inclusiva
  - a. Smart working e governance interna
  - b. Servizi più digitali
- Regole al passo con i tempi
- Donne, giovani, senior



# Identità alla prova della pandemia

a cura del direttore generale  
MARIO CARDONI



Da oltre 75 anni rappresentiamo i circa **180 mila manager**, in attività e in pensione, che operano nel settore dell'industria e dei servizi. Il nostro obiettivo è quello di tramandare il **patrimonio di competenze e valori di questi eroi della filiera italiana**, promuovere attività istituzionali virtuose, costruire modelli di relazioni industriali lungimiranti, realizzare progetti e iniziative di comunicazione sapienti. Ma è anche e soprattutto attraverso i **servizi ai manager e alle loro famiglie**, che scriviamo la storia della nostra organizzazione.

Nel 2020, anno dello sconvolgimento pandemico, il **trend delle iscrizioni si è mantenuto costante** rispetto a quanto registrato negli anni precedenti: abbiamo sentito il dovere di rassicurare, di immaginare la nostra visione, di unificare il nostro risultato. Abbiamo dimostrato di credere nel **valore della rappresentanza** e il numero dei colleghi che si sono uniti a noi in quest'anno complicato ne ha dato conferma.

Sono fiero di guidare questa collettività di persone, orgoglioso di coordinare una squadra di donne e uomini che hanno saputo trasformare la sfida dell'emergenza in un oceano blu di nuovi confini, sempre in equilibrio tra l'**esigenza primaria di tutelare la salute** e la necessità di **sostenere il sistema economico**.

Abbiamo spiegato le vele al vento del cambiamento, sperimentando le modalità dello *smart working* con abnegazione, determinazione e intelligenza operativa. All'alba di un nuovo **orizzonte agile**, abbiamo adottato **procedure organizzative e gestionali** proiettate a una nuova concezione del lavoro e della managerialità, in piena sincronia con i "ritmi olimpici" di un'economia al giro di boa.

L'impegno si è tramutato nella volontà di lavorare a **nuove opportunità** per gli iscritti, coinvolgerli in **iniziative di formazione, welfare e outplacement**, inclusive, raggiungerli attraverso i nostri canali digitali.

Il **digitale** è stato fondamentale anche per tenere unita e affiatata la squadra interna, che ha svolto un lavoro straordinario in un contesto complesso e volatile. Abbiamo accolto la distanza e fornito vicinanza ai territori, garantendo supporto alle nostre **sedi locali** rivelatesi più che mai cruciali per il **rapporto di prossimità** con gli iscritti.

Di regione in regione, di città in città, di sentire in sentire, abbiamo investito, con passione, in un dialogo costante e coraggioso che ha **rinsaldato i rapporti tra la sede nazionale e i riferimenti**



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

**delle diverse regioni italiane.** Anti fragilità e rinnovata vocazione, le skill che abbiamo messo in campo per trasformare lo stress esterno in spinta alla metamorfosi, con perseverance abbiamo avviato la **modifica dello statuto.**

La crisi non ha consentito titubanze o ripensamenti al Var, ha obbligato tutti noi ad **apprendere in fretta**, a trovare soluzioni e adattamenti per convivere con la fase emergenziale, a costruire quella che i sociologi definiscono una **normalità nuova.**



Stiamo continuando a imparare, perché l'accelerazione del nostro tempo richiede l'improbabile acquisizione di competenze strategiche, aumentate quanto urgenti, evidenziate dalla priorità che l'agenda mondiale riserva a temi come la **sostenibilità, l'innovazione, l'inclusione.**

Traguardare un avvenire sostenibile per questa Federazione è diventato il nostro mantra.



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

# Valori, solidarietà e vicinanza all'iscritto



A marzo nel pieno dell'emergenza sanitaria Covid-19 e con una situazione in costante evoluzione ci siamo trovati tutti di fronte a un contesto particolare, sia da un punto di vista lavorativo che personale con cui abbiamo convissuto per molti mesi, sempre con lo sguardo rivolto al momento in cui avremmo visto la **fine dell'emergenza** e avremmo cominciato a pensare a come ripartire.

Ci siamo attivati a livello confederale, insieme a tutte le organizzazioni di rappresentanza del management riunite in Cida per sostenere la **raccolta fondi per il dipartimento della Protezione civile italiana**. Le donazioni sono state effettuate tramite bonifici sia dall'Italia che dall'estero. Altre iniziative di solidarietà sono state promosse in seguito, proprio per realizzare un'azione specifica e concreta per superare l'emergenza sanitaria ed economica mettendo a fattor comune tutta la **cultura manageriale** dei nostri rappresentati per fare qualcosa di concreto per il Paese.



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

Tutte le azioni realizzate durante il periodo del *lockdown* sono state promosse con l'*hashtag* [#iorestoacasa](#).

Anche "restando a casa" abbiamo comunque mantenuto una costante vicinanza con i nostri rappresentati, sia durante il periodo del *lockdown* e sia nel corso dell'anno, fornendo tutto il supporto necessario in particolare alle Associazioni territoriali nel rapporto di prossimità con gli associati. Anche i numerosi messaggi del presidente agli iscritti e al sistema federale ne sono la testimonianza evidente.

# Distanti ma uniti

L'emergenza pandemica ha indotto le aziende, le organizzazioni, le istituzioni e, naturalmente, le associazioni di rappresentanza come la nostra a porsi alcune domande "scomode", ma necessarie al fine di individuare le **migliori strategie** per tirar fuori il Paese (e il mondo intero) da questa difficile condizione.

Il momento storico che stiamo attraversando è particolarmente delicato e ci richiama a gestire complessità sempre crescenti, a partire dalla necessità di definire **nuovi modelli di lavoro** e di business che favoriscano l'applicazione di metodologie fluide ed agili all'interno delle imprese e la necessità quindi, per il nostro management, di adeguarsi a questi nuovi paradigmi attraverso profonde e strutturate azioni collettive di **change management**.

Il tema del lavoro flessibile e del legame delle **nuove forme di lavoro con la tecnologia** sono diventati di strettissima attualità, e manager e imprenditori hanno la responsabilità di delineare subito i possibili strumenti che in tempi brevi aprano la via all'adozione di nuovi modelli di business basati sull'agilità delle strutture organizzative e la proattività del management.

Ecco perché, sin dal 2020, siamo al lavoro per rendere l'organizzazione **sostenibile** dal punto di vista delle risorse, **attenta** alle esigenze del territorio e **vicina** alla categoria. **Distanti ma uniti**, questo il nostro motto: perché la distanza fisica che ci separa in questo momento a causa della pandemia, non allenti i legami che abbiamo costruito in questi anni.

Questo ha portato ad aumentare sensibilmente le occasioni di incontro con le sedi territoriali, per la formazione o l'allineamento su temi **previdenziali e contrattuali** o semplicemente per condividere le linee strategiche e le iniziative portate avanti dalla Federazione.

Abbiamo posto, dunque, le basi per lo sviluppo nel 2021 del progetto Empowerment, che si pone l'obiettivo di costituire un **front office** diffuso sul territorio, sportelli dedicati alla categoria manageriale sotto l'egida di un coordinamento nazionale, in grado di offrire servizi formativi e informativi *focused on*:

## Ccnl e gli strumenti messi a disposizione

- articolato contrattuale e riflessi sugli enti bilaterali;
- tipologie di risoluzione dei rapporti di lavoro e relative specificità;
- gli strumenti di tutela e salvaguardia messi a disposizione dal sistema bilaterale.



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

### Iniziative di politiche attive del lavoro

- i percorsi di outplacement;
- ri-orientamento professionale attraverso la certificazione delle competenze;
- supporto a progetti mirati al reinserimento lavorativo attraverso azioni dedicate di riqualificazione e riorientamento dei dirigenti coinvolti nei processi di riorganizzazione e ristrutturazione.



### Strategia previdenziale

Assistenza e supporto di carattere generale di indirizzo e rimando a fonti normative di riferimento:

- i percorsi pensionistici e le diverse modalità di accesso alla pensione;
- la posizione assicurativa e il giusto rapporto previdenziale in uno scenario lavorativo mutevole;
- come approdare al traguardo pensionistico.



Naturalmente, il cambiamento che stiamo cercando di apportare passa anche (e, forse, soprattutto) attraverso l'adeguamento e l'aggiornamento degli applicativi tecnologici e degli strumenti a disposizione della sede nazionale e del territorio.

## CRM - Customer relationship management

La finalità del progetto è quello di dotarci, insieme alle sedi territoriali che ne faranno richiesta, di un **sistema per la gestione dei processi organizzativi**: iscrizioni online, pratiche di certificazione delle competenze BeManager, campagne dedicate, sospensioni e morosità. L'obiettivo è di mettere a patrimonio la qualità del dato a nostra disposizione: un Crm a servizio della rete territoriale che vada a rafforzare le attività di fidelizzazione degli iscritti e a creare nuovi canali di ascolto dei "prospect" da attrarre.

A tal proposito, nel 2020 abbiamo continuato il progetto pilota, in collaborazione con la sede di Bologna-Ferrara-Ravenna, con la quale abbiamo condotto una sperimentazione culminata con la realizzazione del modello di Crm territoriale. Abbiamo inoltre iniziato, in parallelo, a definire il modello di Crm nazionale.

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

A fine 2020, abbiamo dunque iniziato a ragionare sui requisiti richiesti alle sedi per l'adozione del Crm territoriale o nazionale, in termini di **competenze digitali, strumenti utilizzati ed esperienze acquisite nella progettazione e realizzazione di piani di marketing**. I suddetti requisiti sono stati la base per condurre, ad inizio 2021, una serie di "audit" con le sedi per verificarne l'As-Is nell'ottica di un'eventuale implementazione del Crm territoriale.

### Aggiornamento funzionalità database

Strettamente legato al punto precedente, ma anche in considerazione del contesto pandemico, diverse sono state le migliorie e gli aggiornamenti apportati al database (Bko) in uso a noi e alle sedi territoriali.

In *primis* è stata creata una nuova piattaforma ove gestire l'inserimento delle proprie **cariche sociali** e creare i propri **eventi elettivi**. In particolare, la seconda funzione, si è rivelata fondamentale per gestire gli adempimenti statutari e le votazioni, in considerazione dell'impossibilità di organizzare eventi in presenza.

Un *effort* particolare è stato inoltre profuso per la **normalizzazione della banca dati**, con particolare riferimento alle informazioni di recapito degli uffici e dei componenti delle cariche sociali.

### Gestione degli incontri da remoto

Nel 2020 sono state configurate 2 utenze Zoom per la gestione degli incontri da remoto, con particolare riferimento agli adempimenti statutari (Giunte esecutive, Consigli nazionali ecc.) ed agli incontri con il territorio (incontri di allineamento su tematiche previdenziali).

Per la gestione degli eventi pubblici, ci siamo avvalsi invece delle strumentazioni e dell'*expertise* di Selda informatica.

### Alyante

Abbiamo implementato inoltre un nuovo software per agevolare la gestione della contabilità, gestire contratti fornitori/clienti, registrare fatture, budgeting dei progetti ecc...



# Iniziative per i manager

Al fine di aumentare la **vicinanza** alla categoria, in particolare in un contesto così complesso come quello pandemico e di rafforzare il ruolo della nostra Federazione come promotrice di valori e politiche tese alla **sostenibilità**, numerose sono state le iniziative ed i progetti in ottica di sviluppo associativo.



## Diritto d'impresa e governance: competenze manageriali per rispondere alle nuove sfide

■ **diritto d'impresa e codice degli appalti:** costituzione del comitato scientifico, volto alla creazione di una scuola di alta formazione e orientamento per la classe dirigente del sistema produttivo italiano, sul modello e l'esperienza dell'Ena francese, adeguato e applicato al mondo economico privato che costituisce il più potente motore della crescita e dello sviluppo del nostro Paese.



■ **governance delle imprese:** rafforzare la *governance* delle aziende italiane quotate, partecipate dallo Stato e non quotate di rilevanti dimensioni. Far emergere e rafforzare le competenze possedute dagli associati sui temi di *governance* in ottica di *change management*, con l'obiettivo di consolidare figure professionali in condizione di essere selezionate e inserite in tali contesti.



Il programma di intervento si è focalizzato sulle seguenti azioni:

■ è stato costituito un **comitato scientifico** con competenze giuridiche e accademiche di altissimo profilo, grazie all'**accordo quadro siglato tra Federmanager, Federmanager Academy, università Sapienza di Roma e Unitelma Sapienza** (università telematica del principale ateneo romano), con la finalità di sviluppare percorsi atti a **rafforzare le competenze** specifiche dei manager sulle normative del **diritto d'impresa** che comportano responsabilità e impongono una loro più approfondita conoscenza;

■ è stato completato il **progetto Governance 2020**. Il rafforzamento della *governance* delle principali aziende italiane, mediante il contributo delle competenze e delle esperienze dei manager iscritti, nato con l'obiettivo di rendere la nostra *vision* coerente con l'esigenza di ripresa economica del Paese e di consentire azioni di **politiche attive del lavoro** verso professionalità di sempre più alto profilo ed azioni di **diffusione della cultura manageriale** all'interno della *governance* delle grandi imprese italiane.



### Welfare, la sostenibilità del sistema previdenziale

Il progetto è nato con la finalità di consolidare la rete di specialisti sul territorio, quali **diffusori delle best practice previdenziali** orientati al welfare, al fine di posizionarci come *hub* di riferimento sul territorio nazionale per una corretta pianificazione del futuro professionale e previdenziale dei manager in servizio ed inoccupati. Tale obiettivo si è esplicitato nelle seguenti attività:

1. incontri di aggiornamento professionale focalizzati sulla **materia previdenziale, sia pubblica che complementare**;
2. dotazione di **tools informatici nella piattaforma federale**, organizzata per focus tematici quali ad esempio: previdenza complementare, Naspi, lavoro all'estero / convenzioni internazionali, Fondi speciali, ricongiunzione, riscatto anni di laurea;
3. coaching/counseling del **consulente senior** ed esperto di tutte le tematiche previdenziali;
4. supporto di una nuova **figura junior** di formazione giuridica nell'area lavoro e welfare di Federmanager.

Tra il 2019 e l'inizio del 2020 sono stati, inoltre, organizzati ben **18 convegni** sul territorio con finalità divulgative, che hanno visto la partecipazione di consulenti esperti in materia previdenziale.

### Investimenti in economia reale

Al fine di creare valore per i propri iscritti e di sostenere il sistema impresa, il fondo di previdenza complementare **Previndai** ha cambiato le politiche di investimento scegliendo di destinare una quota dei comparti finanziari a fondi di *private equity* e/o di *direct lending*, e infrastrutture. La **nuova strategia di investimento nei Fondi alternativi**, caratterizzata da un orizzonte temporale di lungo periodo e da un significativo impegno nelle imprese italiane, ha concretizzato i suoi primi effetti nel corso del 2020, con un'evidente positività per i rendimenti del risparmio gestito.



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

### Pathway2action - Percorso di autoimprenditorialità

L'obiettivo della proposta, sviluppata in collaborazione con **Vises**, è di favorire il **reinserimento professionale** dei 40 - 55enni inoccupati del nostro sistema, attraverso un'iniziativa di aggiornamento e rafforzamento di competenze, conoscenze e strumenti utili ad approcciare il mercato del lavoro in ottica di auto-imprenditorialità, sino ad arrivare ad avviare una propria **iniziativa imprenditoriale**.

Lo sviluppo dell'iniziativa ha interessato 4 territori individuati fra le aree di crisi industriale non complessa, zone colpite da calamità naturali ed aree interessate da crisi economiche improvvise e circoscritte, in modo da generare un impatto positivo e duraturo nel tempo grazie all'inserimento di manager che possiedono le competenze adatte a rispondere in modo concreto alle sfide poste dal contesto di riferimento. Per lo sviluppo del progetto sono stati coinvolti in modo diretto **30 manager o quadri inoccupati**:

- 20 manager e quadri inoccupati, all'interno del **percorso di autoimprenditorialità**;
- 10 manager inoccupati individuati, tra coloro i quali, hanno conseguito la **certificazione delle competenze BeManager** a supporto dei partecipanti al percorso nella fase di elaborazione del *business plan*.

Il progetto, che si estenderà anche al 2021, mira a supportare i manager nello sviluppo di almeno **12 start up innovative**.

### Di.Co.By. - Digital contamination by...

Con questo progetto, realizzato in collaborazione con **CDi Manager**, ci siamo posti un duplice obiettivo:

- **A.** mettere a disposizione di aziende, imprenditori e manager, il racconto e le esperienze di aziende e manager che hanno avuto successo, al fine di acquisire input utili a leggere l'evoluzione del contesto nel quale operano e le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale;
- **B.** mettere in contatto alcuni manager inoccupati con aziende interessate ad accrescere le proprie competenze manageriali.



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

In quest'ottica, abbiamo sviluppato le seguenti due iniziative, completate a fine 2020:

■ **Di.Co.St. - Digital contamination by storytelling:** creazione di una piattaforma accessibile su web nella quale vengono caricate interviste a manager e titolari di Pmi, incentrate su esperienze realmente vissute. Tali interviste sono impregnate sui seguenti temi: la **trasformazione digitale delle Pmi, la strategia d'impresa e l'assessment dell'azienda, la condivisione generazionale nell'azienda familiare.**

■ **Di.Co.Man. - Digital contamination by management:** organizzazione, delle attività correlate all'*executive search* ed al temporary management nell'ambito di alcuni eventi territoriali 4.Manager.

### AMa-Dih - Affiancamento manageriale per i digital innovation hub

Favorita dalla nostra Federazione e da Confindustria, è stata una delle principali iniziative di sistema di 4.Manager.

Ci siamo posti l'obiettivo di supportare l'operatività dei **Digital innovation hub** di Confindustria, attraverso il **coinvolgimento di risorse manageriali** per agevolare l'attività di affiancamento alle imprese e facilitarne i processi sostenendo la ricerca e l'implementazione di soluzioni legate alla digital transformation.

L'iniziativa ha visto il coinvolgimento di **23 manager inoccupati**, che sono stati contrattualizzati dai **17 Dih** presenti sul territorio nazionale.

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

### Chief financial digital officer Evoluzione del Cfo verso il ruolo (temporary e permanent) del futuro



A fine 2020 è stato lanciato un nuovo piano finalizzato alla creazione di un **modello** funzionale all'attualizzazione e modernizzazione delle competenze manageriali e delle professionalità relative alla funzione tipica del *Chief financial officer*, affinato non solo dal punto di vista teorico ma anche tramite applicazione su un campione di imprese.

Il progetto, in esecuzione nel 2021, vedrà successivamente la creazione di un vero e proprio nuovo **ruolo manageriale**, il *Chief financial digital officer* (Cfdo), nella sfera amministrativa/ finanziaria / controllo di gestione avanzato.

In dettaglio, le fasi di progetto saranno:

- **1. messa a punto dei contenuti di aggiornamento professionale** (in collaborazione con il **Think tank** costituito da Federmanager), attraverso un'indagine *desk*, una *survey* "quantitativa" e interviste "qualitative" a manager e imprenditori. I risultati di questa prima fase saranno condivisi con l'Osservatorio 4.Manager;
- **2. messa a punto del modello di assessment e di applicazione dei suddetti contenuti.** Verrà creato un team di 6 temporary Cfdo che, attraverso la metodologia **T.T.T.** (*train the trainers*), sperimenti il modello in almeno **6 Pmi** e ne rilasci la versione definitiva, testata e funzionante;
- **3. messa a punto del modello di aggiornamento professionale specifico per temporary Cfdo.** Costruito e funzionale anche al processo eventuale di certificazione, verrà svolto dai *trainers* e docenti esperti in materia per mettere in condizione i colleghi inoccupati di acquisire tutte le competenze necessarie all'erogazione dei servizi alle imprese;
- **4.** parallelamente alla terza fase, **erogazione dei contenuti del modello e aggiornamento professionale** all'interno dei contesti organizzativi.

# Verso un'organizzazione agile e inclusiva

Come diremo più ampiamente anche in altre parti di questo bilancio sociale, la nostra Organizzazione ha prontamente ridelineato le sue attività adottando procedure organizzative orientate a un nuovo modo di operare proprio per rispondere in maniera veloce al cambiamento. Abbiamo guardato con fiducia a una **nuova concezione del lavoro e della managerialità** per una Federazione agile e inclusiva.

Quello che l'emergenza pandemica stava offrendo era l'occasione di **cambiare noi stessi**, il modello organizzativo interno, quello di *governance* sia a livello nazionale sia locale.

Suscitare e favorire la crescita di competenze e di idee innovative in tutta l'Organizzazione è stata la principale dinamica di produzione del cambiamento che abbiamo alimentato. All'insorgere dell'emergenza, abbiamo remottizzato il 100% delle aree organizzative, garantendo strumenti, formazione, assistenza e coordinamento. Abbiamo **ridisegnato gli obiettivi**, aggiornandoli alle necessità. Le prime linee sono state protagoniste di questo cambio di paradigma, garantendo, con maturità e ingegno, continuità e qualità nell'erogazione dei servizi e prodotti dedicati alla platea dei manager associati.

Siamo stati vicini alla classe manageriale e alle imprese alla ricerca di punti di riferimento e nuove vie sulla strada della reinterpretazione economica. Il ruolo di osservatori dei trend del mercato del lavoro, ci ha consentito di **assumere e argomentare azioni di rappresentanza istituzionale**, basate su fatti, numeri e ampi sguardi. Accogliere la discontinuità come acceleratore di un cambiamento, forse già immaginato, ha rimesso in moto i gangli di una filiera mai arrugginita: l'industria Paese.

Rientri graduali, modelli di turnazione, una sapiente organizzazione di tempi/spazio/lavoro, sono stati i goal del secondo semestre. La percentuale di *home from "wherever you want"* si è attestata al 40%, l'applicazione di **protocolli sanitari**, di chiare **procedure di sicurezza** e di condizi **sistemi di misurazione del merito**, hanno fatto il resto, assicurando un buon **bilanciamento vita-lavoro** e un generale senso di cura del benessere collettivo.



# Smart working e governance interna



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

Siamo inquadrati 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.

Uno degli obiettivi che ci siamo posti era anche quello di trovare le vie per individuare strumenti utili per compiere il salto di qualità **da una visione "operativa" a una "strategica"** dello *smart working*, consapevoli che il "modello del lavoro da casa" non poteva esaurire il "nostro modello". Quindi, approfittarne per rafforzare anche i valori che reggono le relazioni interne e quelle tra noi e i nostri stakeholder. Quello della **parità di genere**, innanzitutto, così come ogni altra forma di diversità che richiede rispetto e restituisce dignità al lavoratore.

Per fronteggiare al meglio all'irruenza del cambiamento che stavamo affrontando, e sostenere i principali protagonisti di questa transizione, abbiamo avviato **un'attività di coaching** per il management interno.

L'obiettivo di sviluppo era concentrato sul rafforzamento delle *skills* trasversali, finalizzato a migliorare l'efficacia dei processi decisionali in contesti incerti, nonché il clima e il senso di appartenenza aziendali.

La crescita professionale e i risultati conseguiti sono i driver di politiche retributive basate su un **approccio meritocratico**, insieme alle competenze trasversali quali autonomia, gestione delle risorse, creatività, *problem solving*. In materia di **sicurezza e salute sul lavoro** nonché sul tema della **privacy e cybersecurity** abbiamo adottato le necessarie misure di prevenzione in relazione alle caratteristiche dell'ambiente di lavoro e svolto le attività previste in conformità con il regolamento europeo per la protezione dei dati personali (Gdpr), investendo nel miglioramento continuo.



# Servizi più digitali

## Contact center

Un vero e proprio **canale diretto con il manager, iscritto e non iscritto**, che ci consente sia di estendere l'attività di confronto e conoscenza anche agli ambiti strategici e di natura istituzionale della nostra organizzazione, quali la **previdenza**, le **pensioni**, il sistema di **welfare**, sia di avvicinare, **indirizzandoli verso le nostre sedi territoriali**, i manager alla ricerca di una comunità associativa che li rappresenti.

Nel 2020, il nostro *contact center* è divenuto quantomai fondamentale per non far mancare la nostra vicinanza alla categoria manageriale, nonostante si trattasse di una vicinanza "virtuale" e non "fisica".

Questo strumento, infatti, in considerazione anche della chiusura delle sedi fisiche sul territorio in periodo di *lockdown*, è divenuto fondamentale per gestire l'alto flusso di richieste informazioni pervenute:

al numero **06 44070700** e all'account **[centrodiascolto@federmanager.it](mailto:centrodiascolto@federmanager.it)**

Sono stati inoltre potenziati i servizi offerti già dal 2019, vale a dire:

■ **A. Foreign executives desk:** servizio fruibile anche online e dedicato a manager stranieri, *"to guide foreign executives in understanding collective bargaining agreement provisions as well those set forth by italian law"*.

Per un'efficace diffusione di questo nuovo servizio di consulenza sulle normative del lavoro italiane, oltre alle più opportune metodologie di comunicazione.

■ **B. Consulenza di carattere contrattuale, legale e sindacale**, in affiancamento alla struttura nazionale.

Questi servizi sono stati attivati sotto la supervisione dell'avvocato **Stefano Minucci**, e quindi erogati anche in **lingua inglese**.

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

Le sedi possono avvalersi o della 1° attività "**Segreteria**" o congiuntamente della 1° e della 2° "**Segreteria e help desk**", di seguito descritte:

1°	<b>Segreteria</b>	Raccolta delle chiamate verso le sedi territoriali nelle fasce orarie/giorni di non apertura attraverso un numero dedicato (06/44 070700) e restituzione del report alla sede;
2°	<b>Help desk</b>	gestione delle chiamate verso le sedi territoriali attraverso un numero dedicato (06/44070700), raccolta delle informazioni necessarie alla soluzione attraverso un contact center formato ed affiancato (apertura ticket), restituzione alla sede con apposito report (chiusura ticket) per la comunicazione all'iscritto.

### Front office diffuso sul territorio

In considerazione della necessità di procedere ad un forte potenziamento delle azioni di *caring* e vicinanza alla categoria che da sempre caratterizzano il nostro sistema, è in fase di studio un progetto che preveda la costituzione di un **front office** diffuso sul territorio, di cui le nostre sedi territoriali rappresentano la massima espressione, che rafforzi la rete di assistenza aumentando la capacità di intervento e di erogazione dei servizi adeguati ai crescenti bisogni.

Il progetto, che verrà chiamato **Empowerment**, troverà il suo sviluppo concreto nel 2021. Nel 2020 ha visto una fase preparatoria di modellizzazione degli strumenti, risorse e competenze necessarie a questa attività, e l'inizio di una fase di *audit* sul territorio per verificarne l'As-Is.

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

### Convenzioni

#### Iniziative iscrizioni

Campagna "Promo2020" per le convenzioni nazionali gestite all'interno del Bko area anagrafica iscritti:

- sindacato nazionale dirigenti e quadri dei Consorzi di bonifica
- quadri in collettiva Assidai

#### Iniziative Commerciali

"Soloxte" [www.convenzionisoloxte.it](http://www.convenzionisoloxte.it)

Prosegue, in partnership con Manageritalia l'ampliamento della piattaforma con le convenzioni dedicate agli iscritti.

### Territori

Anche nel 2020 sono stato predisposti e realizzati momenti di supporto/affiancamento dedicati alle sedi territoriali finalizzati a:

- allineamento sugli **aggiornamenti** della normativa in materia previdenziale;
- informazione **proposta unica** Fasi - Assidai;
- diffusione della **conoscenza dei nuovi servizi** implementati nell'area anagrafica e web;
- utilizzo dei **nuovi strumenti informatici e di comunicazione**;
- prosecuzione progetto Crm modello nazionale e territoriale. Lancio del primo *pilot* del modello territoriale con la sede di Federmanager Bologna-Ferrara-Ravenna;
- aggiornamento **Cms Wordpress** - nuove funzioni della piattaforma *open source*;
- informazione su **nuovi prodotti sanitari e assicurativi** degli enti del sistema;
- coordinamento della fase realizzativa dei **progetti di politiche attive** attivati dalle sedi territoriali in coerenza con le linee guida indicate da 4.Manager.

# Regole al passo con i tempi

**14 ottobre 2020**

Si è dato il *kick-off* alle attività del **Gruppo di lavoro per la revisione dello statuto federale**, approvato dal Consiglio nazionale, con una composizione che ha risposto all'esigenza di assicurare una rappresentatività uniforme sul territorio ed a dare voce alle principali componenti del nostro sistema di governance.

Il Gruppo di lavoro, coordinato dal presidente Stefano Cuzzilla e supportato dalla direzione generale e dal consulente legale, è stato così composto:

- **7 presidenti/rappresentanti territoriali** in rappresentanza delle seguenti aree territoriali: Lombardia (esclusa Milano), sindacati medio-piccoli (due rappresentanti), Milano, Roma, Torino, Triveneto.
- **4 componenti di Giunta**, individuati dalla medesima, su proposta del presidente federale.

A seconda della specificità dei temi affrontati o degli adempimenti da svolgere, lo stesso Gruppo di lavoro si è avvalso, su richiesta, del contributo di presidenti o vicepresidenti in carica di enti/società del sistema, ovvero di ulteriori cariche sociali: presidente Collegio nazionale dei probiviri, capo Delegazione federale, coordinatore Gruppo Giovani (in questo caso già compreso tra i rappresentanti individuati all'interno della Giunta), presidente Comitato pensionati; coordinatrice Gruppo Minerva.

Secondo il cronoprogramma, deliberato dal Consiglio nazionale, le successive riunioni del 2020 si sono tenute nelle seguenti date:



Gli obiettivi individuati dal Gruppo hanno puntato ad un significativo cambiamento del nostro sistema organizzativo volto a:

- accrescere la *reputation*;
- rendere più moderno ed efficiente il modello organizzativo;
- snellire e velocizzare i processi decisionali;

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

- valorizzare il criterio meritocratico;
- espandere la base associativa;
- valorizzare - per accrescere - la partecipazione dei giovani;
- uniformare - innalzandolo - il livello dei servizi sul territorio.

A tal fine, le principali riflessioni del lavoro di revisione statutaria, si sono concentrate sulle seguenti aree di intervento: "chi rappresentiamo", "chi siamo", "cosa facciamo", "governance", "procedure e regole di funzionamento", "principi comuni per il sistema".

Sul piano metodologico, si è deciso di concentrare lo sviluppo dei lavori per l'anno successivo verso i temi prioritari che il Consiglio nazionale, quale organo sovrano del nostro sistema di *governance*, avrà deciso di portare alla valutazione congressuale e sui quali si registrerà una maggiore convergenza, rinviando a un momento successivo un intervento riformatore più ampio e strutturato che tenga conto di tutte le **evoluzioni di contesto**, anche per evitare situazioni controproducenti per il particolare momento storico e per il successo dei progetti in corso, rispetto all'obiettivo principe di avere un'organizzazione più forte e rappresentativa della categoria.

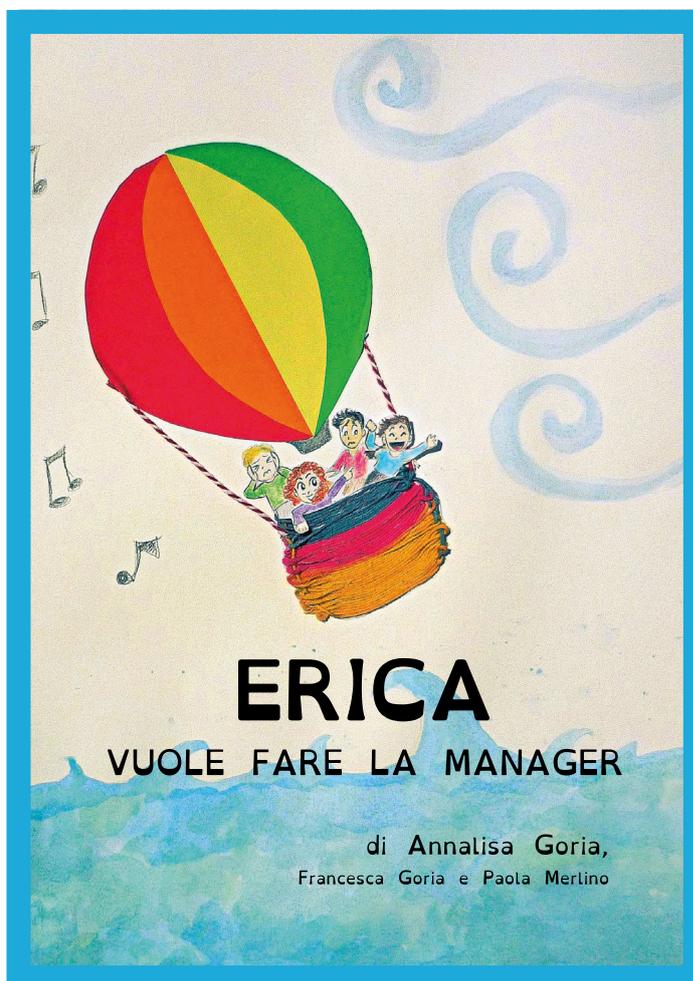
# Donne, Giovani, Senior

## Gruppo Minerva

Nella primavera del 2020 la pandemia ha radicalmente modificato il piano di attività del Gruppo Minerva, che dopo aver festeggiato i dieci anni di attività con l'evento di Torino nell'estate del 2019, ha dovuto rinviare a data da destinarsi, il meeting nazionale programmato per il 6 e 7 marzo per l'elezione dei nuovi organi. Proprio durante la lunga fase di *lockdown* il Coordinamento nazionale Minerva si è fatto portavoce delle istanze delle donne manager (differenziale retributivo e di carriera, orari, conciliazione, disconnessione etc.), fornendo il proprio contributo di competenze ed esperienze sui diversi provvedimenti che il Governo Conte ha adottato per il rilancio del Paese.

È stata data opportuna valorizzazione e riconoscimento concreto a Federmanager Minerva mediante l'inserimento, in sede di revisione, nello statuto federale.

Sono proseguiti anche nel 2020 due progetti, il primo **Erica vuole fare la manager** rivolto ai più piccoli con la realizzazione di un video, realizzato da attori, che stimola il gioco anche simulando situazioni manageriali e che promuove attraverso il racconto un rapporto di condivisione, cooperazione e rispetto tra i generi sia nel gioco, che nei luoghi di lavoro. Sempre in tale ambito sono stati coinvolti 85 tra rappresentanti del Governo, del Parlamento, di organismi ed enti coinvolti nelle politiche di genere e di tutela dell'infanzia.



## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

Il secondo progetto **Mentoring nel tempo al femminile - donne a fianco delle donne** è proseguito con incontri virtuali sul territorio offrendo uno spazio di confronto vero tra mentor e mentee.

È stato attivato il Gruppo Federmanager Minerva in **LinkedIn**: uno spazio virtuale nel quale condividere informazioni ed esperienze, costruire legami ed espandere la rete sociale del Gruppo.

Minerva ha partecipato inoltre alla piattaforma digitale **Think4WomenManagerNetwork** dell'Osservatorio 4.Manager sul mercato del lavoro, in particolare sul tema donne e managerialità per un confronto sui fenomeni che impattano l'occupazione femminile nelle imprese, in particolare sulla disparità di genere e le condizioni lavorative, la funzione genitoriale e la retribuzione.

A seguito della nostra adesione all'ASviS (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile), a Federmanager Minerva è stato affidato il **Gruppo di lavoro sul Goal 5 "Parità di genere"** (occupazione, politiche per le famiglie, pari opportunità e disparità di genere). Amelia Bertolaso, componente del Coordinamento nazionale e coordinatrice Minerva di Padova e Rovigo, in possesso del requisito richiesto della certificazione Rina sulla sostenibilità, è stata designata a farne parte.

Minerva ha partecipato a vari incontri formativi, webinar e progetti svolti nell'ambito del sistema federale, al premio Merito e talento - VIII<sup>a</sup> Edizione 2020 di Milano e al premio Minerva 2020 di Roma che si è svolto in collaborazione con Unindustria e Luiss business school.

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

### Gruppo Giovani

In occasione dell'evento **Codice Green**, il 6 ottobre, si è svolta la cerimonia di assegnazione del **Premio Giovane Manager 2019**, l'iniziativa promossa dal Gruppo Giovani per individuare e far emergere i nostri migliori giovani manager, con cui ci si è proposti implicitamente di far conoscere anche le competenze e le risorse che possiamo vantare.

Si è trattato di un evento dedicato al tema dello **sviluppo sostenibile**, inserito nell'ambito delle iniziative del "Festival per lo sviluppo sostenibile" promosso da ASviS, a cui abbiamo recentemente aderito; in particolare, nell'ambito dell'analisi sulle competenze manageriali necessarie per la sostenibilità delle imprese promossa dal Gruppo Giovani di Federmanager, sono state presentate le linee per una crescita sostenibile proposte direttamente dai nostri manager.

La partecipazione all'evento è stata aperta a tutti da remoto, in diretta streaming sul sito federale, ed ha condotto alla premiazione finale dei 10 manager, tra cui è stata scelta la vincitrice del titolo di migliore Giovane Manager 2019: Paola Boromei, Executive vice president human resources di Snam Spa.

Come ogni anno, 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 cui profili sono stati esaminati dagli esperti della società Hays (società internazionale di *executive search*, partner dell'iniziativa), i quali hanno provveduto a selezionare 40 finalisti tra tutti i candidati al Premio.

I finalisti sono stati selezionati in **4 incontri** così suddivisi:

<b>28 gennaio</b>	<b>Roma</b> - finale <b>Centro Sud</b>
<b>7 febbraio</b>	<b>Genova</b> - finale <b>Nord Ovest</b>

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

14 febbraio

Verona - finale Nord Est



20 febbraio

Varese - finale Lombardia

Inoltre, il nostro Gruppo Giovani, insieme ai **Giovani Imprenditori Confindustria**, ha promosso la creazione di un **tavolo di lavoro inter-associativo** con le principali organizzazioni giovanili di imprenditori, manager e professionisti, per dare vita a nuovi processi di riflessione comune sulle conseguenze che la pandemia ha determinato nel mondo produttivo, rivoluzionando modelli organizzativi e gestionali e individuare insieme le linee di sviluppo per il futuro del Paese, promuovendo azioni comuni nei confronti del Governo, delle Istituzioni e dei diversi stakeholder.

Da questa iniziativa, effettivamente avviata nel novembre 2020, è nato **"IMPatto Giovani"**, una piattaforma di confronto tra le principali **organizzazioni giovanili di manager, imprenditori e professionisti** del Paese, pensata per trovare risposte e soluzioni alle molteplici difficoltà causate dalla pandemia. Il primo *step* operativo concreto, nel mese di dicembre, ha previsto il lancio di un *focus* di approfondimento, consistito in una *survey* rivolta alle basi associative delle 13 organizzazioni aderenti ed incentrata su temi ben precisi: la fiducia nel 2021, le aspettative di investimento, lavoro e crescita, le priorità per il Recovery fund e le criticità da superare per far ripartire il Paese.

## I. IDENTITÀ E VALORI ALLA SFIDA DELLA PANDEMIA

### Gruppo Senior

Il Gruppo Senior, nonostante le difficoltà derivanti dalla pandemia, si è fortemente impegnato sui diversi fronti pensionistici che riguardano la categoria, come **l'assistenza sanitaria e la fiscalità sulle pensioni** ed ha svolto diverse riunioni di approfondimento sulle tematiche citate, quasi tutte da remoto, spesso coinvolgendo anche i rappresentanti delle Associazioni territoriali, con più di 500 iscritti pensionati.

Il Gruppo, in particolare, ha concentrato la propria attività di informazione e comunicazione verso la categoria sui contenuti della **sentenza n. 234/2020**, con la quale la Corte costituzionale si è pronunciata sui ricorsi presentati tramite la Cida in merito alla legittimità costituzionale delle norme che hanno previsto, per il triennio 2019-2021, il blocco parziale della perequazione delle pensioni superiori a 3 volte il trattamento minimo Inps e il cosiddetto **"contributo di solidarietà"** sulle pensioni superiori a 100 mila euro lordi annui valido dal 1 gennaio 2019 al 31 dicembre 2023.

Sono state, quindi, analizzate e dibattute le ragioni per le quali la Corte costituzionale ha ritenuto legittimo il suddetto **blocco parziale della perequazione automatica delle pensioni** censurando, al contempo, seppur parzialmente, la norma relativa al contributo di solidarietà sulle pensioni superiori a 100 mila euro lordi annui ritenendo la prevista durata quinquennale eccessiva rispetto all'orizzonte triennale del bilancio di previsione dello Stato e riducendone, quindi, la validità sino al 31 dicembre 2021.



## DIALOGO ISTITUZIONALE

- Gli incontri in numeri
- Audizioni parlamentari
- Tavoli istituzionali e tavoli tecnici
- Tre proposte di politica industriale
  - a. Voucher per Innovation manager
  - b. Ambiente ed energia
  - c. Il caso ex Ilva
- Patrocini e premi
- Protocolli d'intesa
- In Europa

4 ISTRUZIONE  
DI QUALITÀ



7 ENERGIA PULITA  
E ACCESSIBILE



9 IMPRESE,  
INNOVAZIONE  
E INFRASTRUTTURE



12 CONSUMO E  
PRODUZIONE  
RESPONSABILI



16 PACE, GIUSTIZIA  
E ISTITUZIONI  
SOLIDE

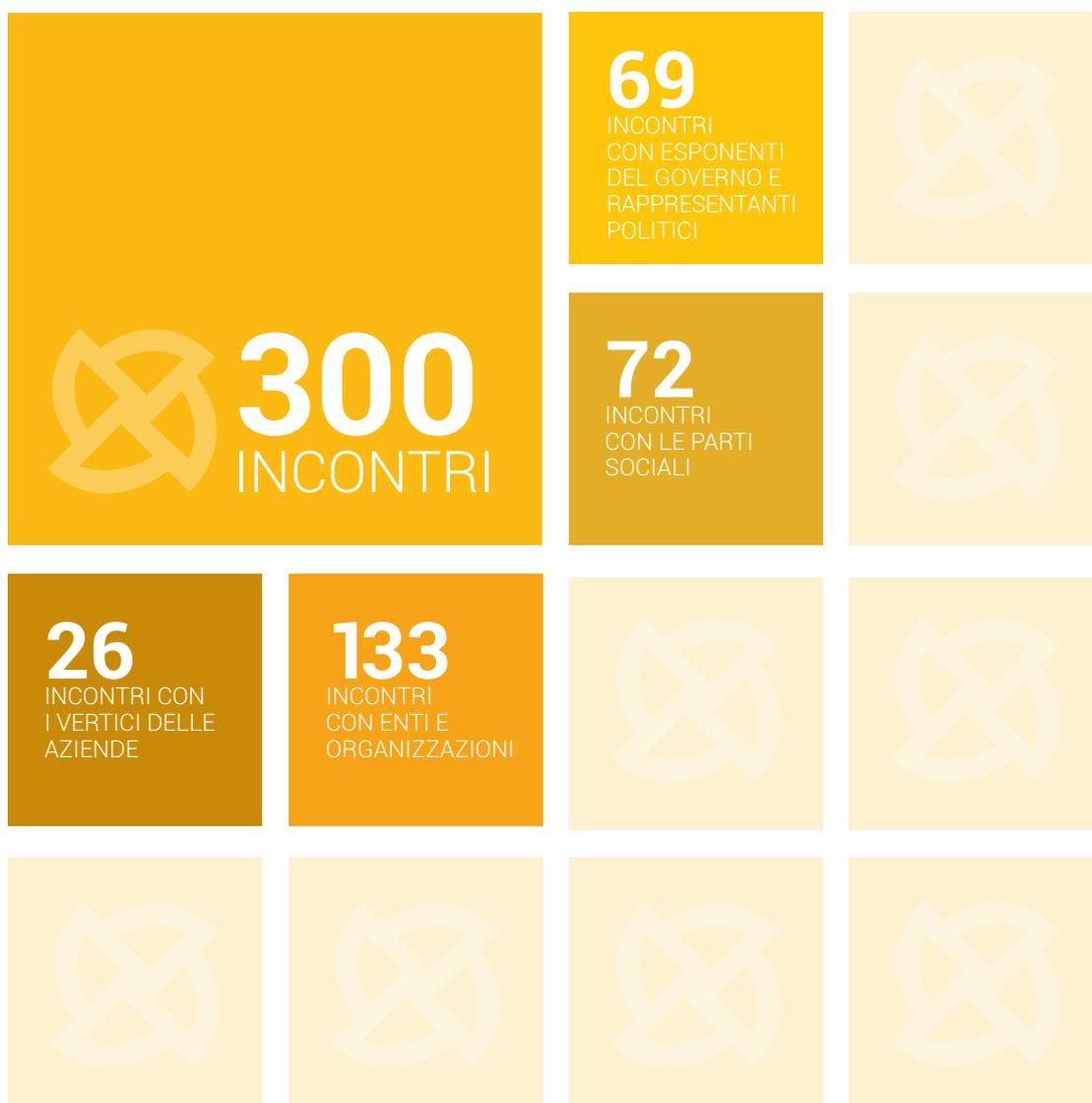


17 PARTNERSHIP  
PER GLI OBIETTIVI



II. DIALOGO ISTITUZIONALE

# Gli incontri in numeri



# Audizioni parlamentari

Nel corso dell'anno, la nostra Federazione ha partecipato, anche in stretta collaborazione con la Cida, alle seguenti audizioni parlamentari e di governo, nelle quali sono state presentate le proposte della dirigenza attraverso corrispondenti *position paper*.

gennaio

Abbiamo partecipato, con un contributo tecnico, alla **consultazione pubblica promossa online sul sito web del ministero del Lavoro in materia di salute e sicurezza sul lavoro**, evidenziando come sul problema della sicurezza sul lavoro, nel nostro Paese, si sia finora privilegiato un intervento di tipo formalistico/precettivo. Sarebbe opportuno, invece, concentrare l'attenzione prioritariamente sulla **prevenzione dei comportamenti** del lavoratore e da lì risalire, attraverso la progettualità e l'organizzazione, all'individuazione di un modello di impresa sicura, promuovendo efficacemente la cultura della prevenzione. Ecco perché la responsabilità di avviare la trasformazione dei comportamenti in azienda compete, in primo luogo, al management, che deve essere considerato il vero protagonista della lotta per la sicurezza sui luoghi di lavoro e supportato in merito alla promozione delle necessarie strategie di formazione e informazione di tutto il personale, anche per lo sviluppo della impresa stessa.

giugno

Nella nota d'intesa predisposta con Cida per il ministero del Lavoro contenente le osservazioni richieste dall'**Oil (Organizzazione internazionale per il lavoro)**, **nell'ambito del rapporto del Governo italiano sull'applicazione delle convenzioni in materia di ispezioni sul lavoro**, si è posta in evidenza la necessità di contemperare le esigenze del controllo o della verifica ispettiva con quelle del sistema delle imprese, specie le Pmi. Difatti, il loro momento ispettivo dovrebbe costituire una opportunità di crescita culturale e tecnologica, e quindi essere improntato maggiormente alla soluzione dei problemi in materia di sicurezza e gestione contributiva del rapporto di lavoro, piuttosto che ad una finalità meramente repressiva.

settembre

Una delegazione Cida, composta anche da rappresentanti di Federmanager, è stata audita, il 25 settembre, dalla XI<sup>a</sup> Commissione (lavoro pubblico e privato) della Camera dei deputati nell'ambito dell'esame delle **proposte di legge recanti norme in materia di rappresentanza sindacale nei luoghi di lavoro e di accertamento della rappresentatività delle organizzazioni sindacali**. La posizione espressa unitamente dalla delegazione Cida ha rimarcato, innanzitutto, come il sistema di relazioni industriali, storicamente affermatosi nel nostro Paese, sulla base del principio costituzionale di libertà sindacale, non abbia condotto ad alcuna rivendicazione



## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

sulla rappresentatività esclusiva delle singole organizzazioni di rappresentanza per la categoria dei dirigenti del settore privato. Difatti, non si ritiene sia la legge lo strumento più idoneo a regolare la materia dell'autonomia negoziale, pur riconoscendo una eccessiva proliferazione di sigle sindacali ed accordi collettivi nelle altre aree di rappresentanza. Per questi motivi, i criteri per rilevare la rappresentatività nazionale delle organizzazioni sindacali dei dirigenti, vanno differenziati da quelli adottati per le altre organizzazioni.

**dicembre**

Una nostra delegazione, ha partecipato il 16 dicembre, in videoconferenza, ad una audizione informale in merito alle **prospettive industriali, occupazionali e ambientali degli stabilimenti ex Ilva** attualmente gestiti in contratto di affitto da Arcelor Mittal InvestCo, indetta dalle commissioni riunite X<sup>A</sup> (Attività produttive, commercio e turismo) e XI<sup>A</sup> (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei deputati. Sono intervenuti, in collegamento, il direttore generale Mario Cardoni e il presidente di Asdai Liguria, Marco Vezzani. Nell'ambito dell'incontro abbiamo presentato le nostre proposte di soluzione tecnica per il rilancio dello stabilimento di Taranto, oggetto dello studio presentato pubblicamente ad ottobre in un incontro tenutosi presso il Cnel a Roma, a cui ha collaborato un gruppo di manager di Genova e Taranto.



# Tavoli istituzionali e tavoli tecnici

13 febbraio

Incontro aperto con il ministro dell'Economia e delle Finanze, professor Roberto Gualtieri, per **"Una riflessione su fisco e welfare"**. Nell'incontro che si è tenuto presso la nostra sede, è stata consegnata, al ministro Gualtieri, una nota tecnica contenente le nostre proposte in materia di fisco e welfare: in prospettiva, abbiamo proposto interventi legislativi che anticipassero il più generale processo di adeguamento e revisione della tassazione diretta, attenuando la stretta sui lavoratori dipendenti e pensionati di tutte le fasce reddituali. Tale azione diventerebbe possibile attraverso un processo di riduzione o eliminazione di alcune aliquote intermedie ed una razionalizzazione del contorto sistema di deduzioni/detractions, salvaguardando la tutela delle materie costituzionalmente garantite.

28 maggio

Tavolo tecnico su **Ast Spa Terni acciai speciali** indetta dal ministero dello Sviluppo economico e regione Umbria (hanno partecipato per la delegazione federale: Luciano Neri, presidente Federmanager Terni; Augusto Magliocchetti, componente commissione Siderurgia Federmanager).

21 ottobre

Tavolo tecnico su **Ast Spa Terni acciai speciali** indetto dal ministero dello Sviluppo economico (hanno partecipato Luciano Neri, presidente Federmanager Terni; Augusto Magliocchetti, commissione Siderurgia Federmanager).

22 dicembre

Tavolo con il sottosegretario allo Sviluppo economico, Alessandra Todde e le parti sociali su **Ast Spa Terni acciai speciali** (in collegamento Luciano Neri, presidente Federmanager Terni; Augusto Magliocchetti, componente commissione Siderurgia Federmanager).



## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

Inoltre, abbiamo fornito il nostro contributo tecnico per la redazione dei *position paper* presentati dalla Cida nelle seguenti occasioni istituzionali:

**27 gennaio**

Incontro sulla previdenza con il ministro del Lavoro e delle politiche sociali, Nunzia Catalfo.

**3 febbraio**

Tavolo di garanzia per i giovani e per i lavoratori cosiddetti discontinui (Roma, ministero del Lavoro e delle politiche sociali).

**25 giugno**

Documento Cida inviato a Palazzo Chigi sul piano "**Progettiamo il rilancio**", presentato dal Presidente del Consiglio dei ministri nel corso degli "**Stati generali dell'economia**", contenente numerose proposte sui temi di nostro interesse, suddivise secondo le 9 macro-aree, con relativi capitoli e paragrafi, individuate nel documento del governo. Per ciascuna di queste, abbiamo indicato le proposte ritenute attuabili, le professionalità che avremmo potuto mettere a disposizione per approntare la progettazione e l'attuazione delle proposte e l'orizzonte ritenuto realistico per la realizzazione delle stesse (breve periodo 6 mesi, medio periodo 12/24 mesi, lungo periodo 3/5 anni).

**25 settembre**

Incontro sulla riforma della disciplina del lavoro agile con il ministro del Lavoro e delle politiche sociali, Nunzia Catalfo (Roma, ministero del Lavoro e delle politiche sociali).



# Tre proposte di politica industriale

## A Voucher per Innovation manager

Un importante fronte di intervento istituzionale che ci ha impegnati come Federazione, negli ultimi anni, per sostenere il percorso di innovazione digitale del nostro sistema produttivo, è stato quello destinato a promuovere la figura dell'Innovation manager e che ha sostenuto l'applicazione del contributo a fondo perduto in forma di voucher, introdotto dalla legge di Bilancio 2019, a beneficio delle micro, piccole e medie imprese e reti d'impresa per l'acquisto di consulenze specialistiche in materia di processi di trasformazione tecnologica e digitale e di ammodernamento degli assetti gestionali e organizzativi dell'impresa (cosiddetto **voucher per Innovation manager**).

Il beneficio è subordinato alla sottoscrizione di un contratto di consulenza tra le imprese e le società di consulenza o i manager qualificati iscritti in un elenco istituito con apposito decreto del Mise. È stata, inoltre, prevista l'iscrizione all'elenco del Mise anche a società di consulenza e manager accreditati negli albi o elenchi dei consulenti in innovazione istituiti presso le associazioni di rappresentanza dei manager o presso le organizzazioni partecipate pariteticamente da queste ultime e da associazioni di rappresentanza datoriali.

Abbiamo, quindi, deciso di riservare l'accreditamento dei manager abilitati allo svolgimento delle prestazioni di consulenza sostenute dal voucher nell'elenco del Mise **esclusivamente agli iscritti che hanno conseguito la certificazione delle competenze manageriali "BeManager"**.

Tra gli oltre 230 manager nostri associati, effettivamente iscritti all'elenco pubblicato a novembre 2019 dal Mise, risultano **224 manager certificati attraverso il nostro percorso di certificazione delle competenze manageriali**, così ripartiti per profilo di certificazione:

	Innovation manager <b>158</b>		Temporary manager <b>57</b>
	Manager di rete <b>4</b>		Export manager <b>5</b>

## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

Dall'analisi dei risultati **sono state 3.615 le domande presentate complessivamente, di cui inizialmente solo 1.831 incluse nell'elenco delle domande di agevolazione finanziabili**, pubblicato dal ministero con decreto direttoriale del 20 dicembre 2019: l'elenco è stato definito sulla base dell'ordine cronologico di presentazione delle domande, dell'ammontare delle risorse finanziarie disponibili – pari a 50 milioni di euro per il biennio 2019/2020 – e dell'applicazione delle riserve previste nell'ambito dell'intervento.

Essendo rimaste 1.784 domande non ammesse per effetto dell'esaurimento delle risorse disponibili, a testimonianza di un interesse diffuso da parte delle aziende verso tale strumento, con decreto 15 gennaio 2020 del ministero dello Sviluppo economico, **la dotazione finanziaria destinata alla misura è stata aumentata di 46 milioni di euro** (rispetto ai 50 milioni originariamente previsti), al fine di ricomprendere le esigenze di tutte le imprese: si è giunti, così, a 96 milioni di euro stanziati per il solo biennio 2019-2020.

L'aumento della dotazione finanziaria è stato fortemente sostenuto dalla nostra Federazione proprio alla luce dei risultati positivi registrati in fase di presentazione delle domande di ammissione al voucher.

Anche in virtù di questa continua azione e del successo riscontrato, tra le misure urgenti per il sostegno e il rilancio dell'economia contenute nel cosiddetto decreto agosto (d.l. 14 agosto 2020 n.104), il Governo ha disposto il **rifinanziamento del voucher** per le imprese, finalizzato all'acquisto di consulenze specialistiche erogate da **Innovation manager, incrementando di 50 milioni di euro lo stanziamento per l'anno 2021**. Per l'anno 2021, in sostanza, alla dotazione finanziaria originaria - pari a 25 milioni di euro - già assegnata dalla legge di stabilità 2019, si aggiungerà l'ulteriore stanziamento di 50 milioni.



### B Ambiente ed energia

Nell'ambito della partnership, ormai consolidata, con l'Associazione italiana economisti dell'energia (Aiee), in un convegno tenutosi il 18 febbraio presso la sala del Tempio di Adriano della Camera di commercio di Roma, dal titolo **"L'energia che fa bene all'Italia - Le proposte dei manager sull'economia circolare"** è stato presentato il terzo studio della collaborazione tra Federmanager e Aiee, che delinea le direttrici per cui lo sviluppo di una politica orientata all'economia circolare, attraverso il riutilizzo di molti materiali ed apparecchiature, rappresenta una sfida in termini di sviluppo del nostro sistema industriale.

La trasformazione dei sistemi economici in sistemi "sostenibili", anche dal punto di vista ambientale, impone una profonda riflessione su quali siano i modelli da scegliere per il futuro del nostro Paese. Lo studio **"Transizione verde e sviluppo. Può l'economia circolare contribuire al rilancio del sistema Italia?"** vuole contribuire, quindi, al dibattito sull'individuazione delle tecnologie migliori, sotto il profilo economico ed ambientale, per il conseguimento degli obiettivi energetico-climatici che l'Italia si è impegnata a perseguire.



## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

Ci si concentra, dunque, sull'esigenza che la politica energetico-ambientale e la politica industriale debbano essere finalizzate ad accelerare il percorso di decarbonizzazione del nostro Paese, puntando sullo sviluppo delle filiere produttive nazionali grazie a una visione precisa di futuro e con il contributo fondamentale dell'innovazione, della ricerca e della massima razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse.

In questo scenario, che evidenzia le molteplici opportunità offerte dall'affermazione dei criteri dell'economia circolare, si avverte la necessità di manager competenti che abbiano le conoscenze richieste da un mercato in continua evoluzione, per mettere a punto progetti sostenibili e i conseguenti processi produttivi. Per questo, abbiamo attivato specifici percorsi di certificazione delle competenze, pensati per una nuova figura professionale: il **manager per la sostenibilità**, un agente di cambiamento in grado di incidere all'interno della propria organizzazione in termini di innovazione sostenibile.

### C Il caso ex Ilva

Si è tenuto il 22 ottobre, il workshop **"Ex Ilva, quale futuro?"** di presentazione delle nostre proposte per il rilancio della ex Ilva di Taranto, con un dibattito online trasmesso in diretta streaming sul nostro sito web, oltre che sul sito e sul canale YouTube del Cnel, con la partecipazione anche del presidente del Cnel, **Tiziano Treu**, del presidente di Confindustria Taranto, **Antonio Marinaro**, e dei rappresentanti delle **organizzazioni sindacali**.

Nello specifico, sono stati illustrati i contenuti principali di uno studio dal titolo **"Proposta di soluzione tecnica per il rilancio dello stabilimento di Taranto"**, elaborato grazie alle competenze di un gruppo di manager di Genova e Taranto che hanno sviluppato delle considerazioni tecniche per il rilancio dello stabilimento ex Ilva. Le valutazioni sono state formulate in modo sistemico, senza condizionamenti legati alla volatilità dei cicli congiunturali, ma pensando, piuttosto, a rendere competitiva l'azienda nel medio-lungo periodo e cercando di tenere conto, in modo equilibrato, di tutti gli interessi in gioco. Tutto ciò, in ogni caso, partendo da un punto fermo: la necessità per il nostro Paese di continuare ad essere dotato di un'industria siderurgica a ciclo integrale ecologicamente sostenibile.

Per l'obiettivo proposto, si è evidenziato che occorre certamente un corposo intervento pubblico, anche utilizzando le possibilità offerte dal "Green deal europeo", purché tale intervento possa essere utilizzato a sostegno di un progetto industriale sano e a supporto di parti di ciclo produttivo più pulite e tecnologicamente innovative, seppure ad elevato rischio industriale.

# Patrocini e premi

## Premio 100 Ambasciatori nazionali

Il presidente Stefano Cuzzilla è stato un componente del comitato d'onore del Premio che si è celebrato alla presenza delle più alte autorità presso il Senato della Repubblica.

## Patrocinio gratuito al master in Business process management di Cds Formazione

Il master è un percorso che vuole dare maggiori competenze ai manager aziendali, permettendo loro di misurarsi, anche attraverso esperienze all'estero, con la possibilità di apprendere gli strumenti culturali, i metodi, le tecniche e il linguaggio condiviso per definire funzione e perimetro di un processo aziendale e saper gestire eventuali opportunità e criticità presenti in azienda. Il percorso, coinvolge la scuola universitaria professionale della Svizzera italiana di Lugano, che da anni svolge percorsi di elevato spessore riscuotendo grande interesse non solo da parte dei cittadini svizzeri, ma anche di molti nostri connazionali.

## Board of advisors della American university of Rome

Il presidente Stefano Cuzzilla entra nel *board* per portare il contributo dei manager industriali al piano che l'Università ha avviato nel corso della pandemia da Covid-19 per la ripartenza in sicurezza del Paese, perseguendo le più importanti sfide di innovazione del sistema formativo e delle opportunità dell'educazione digitale.

## World marketing summit

Il Gruppo Giovani di Federmanager è stato *partner associate* dell'evento globale di marketing strategico creato dal professor Philip Kotler. L'edizione di quest'anno, tenutasi nei giorni 6 e 7 novembre 2020, a causa della pandemia da Covid-19, è diventata digitale.



# Protocolli d'intesa

Abbiamo promosso un'intensa attività di confronto con importanti realtà del mondo economico e culturale del Paese, nel reciproco impegno per la diffusione e la valorizzazione della cultura manageriale e per supportare la competitività delle imprese italiane, sottoscrivendo le seguenti intese:

## Partnership con la Santa sede

Nell'ambito di una serie di attività che stiamo conducendo con la Santa sede, il presidente Stefano Cuzzilla ha accettato la **presidenza dell'Osservatorio per le policy transdisciplinari internazionali (OsPTI)**. L'Osservatorio intende promuovere un'analisi delle dinamiche geopolitiche, strategiche ed economiche del sistema internazionale e vuole offrire un contributo al *Global Compact on Education*, l'incontro promosso da Papa Francesco per ravvivare l'impegno per e con le giovani generazioni.

Sempre in tale contesto nel mese di maggio si è tenuto un incontro, organizzato per il quinto anniversario dell'enciclica *Laudato Sì* dalla Pontificia università Antonianum e dallo stesso Osservatorio, in collaborazione con la Rete internazionale per l'ecologia integrale. «**Quale opportunità ambientale per l'impresa?**» questo il titolo dell'evento nel quale è stato ribadito l'impegno della classe dirigente per la ricerca di un nuovo equilibrio tra impresa e ambiente, affidando un ruolo centrale all'idea di ecologia integrale indicata dal Pontefice.

Nel mese di settembre è stato presentato il **Dipartimento di analisi, studio e monitoraggio dei fenomeni criminali e mafiosi**, del quale è stato nominato componente anche Stefano Cuzzilla. Istituito dal Vaticano su iniziativa della Pontificia Accademia Mariana Internationalis tale Dipartimento, nella sua opera di studio e proposta culturale, si avvale della sinergia con l'Osservatorio per le policy transdisciplinari internazionali (OsPTI), presieduto da Cuzzilla, e del contributo della Accademia Mariana e coinvolge uomini e donne – magistrati, rappresentanti delle forze dell'ordine e delle istituzioni, massime autorità religiose e civili – professionalmente e umanamente impegnati nella battaglia contro l'illegalità.

Nelle attività del progetto presentato dal Dipartimento, ha per noi grande interesse il coinvolgimento, che dovrà essere messo a punto con una attività specifica, delle figure manageriali nell'importante azione di gestione e recupero dei beni e attività sequestrate alle organizzazioni criminali.



## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

### Convenzione con la Facoltà di giurisprudenza dell'università degli studi Roma "Tre" per l'anno accademico 2020/2021

Il presidente federale e il direttore pro-tempore del Dipartimento di giurisprudenza dell'Università degli studi "Roma Tre", professor Giovanni Serges, hanno sottoscritto, per il secondo anno consecutivo, la convenzione (a titolo non oneroso) per promuovere il **master di II livello** per la figura di "Esperto in relazioni industriali e di lavoro".

### Protocollo d'intesa con la Fondazione Ricerca & Imprenditorialità

Con la prima riunione di coordinamento si è data effettività all'intesa, sottoscritta formalmente a dicembre 2019, tra il presidente Stefano Cuzzilla ed il presidente della Fondazione, Alessandro Profumo, che prevede un rapporto di collaborazione finalizzato a operare per lo sviluppo dell'ecosistema dell'innovazione tramite il sostegno all'**imprenditorialità innovativa**, nonché a team di aspiranti e neo imprenditori innovativi, a gruppi di ricerca o management team di società *high-tech* di nuova costituzione e all'attuazione di azioni comuni nel campo dell'alta formazione *tech based*.

### Adesione all'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASviS)

Con oltre 270 aderenti, l'ASviS riunisce soggetti accomunati da una missione fondamentale: far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo **sviluppo sostenibile**, per favorire lo sviluppo di una cultura della sostenibilità a tutti i livelli e contribuire alla definizione di una strategia nazionale per il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Per fornire un proprio qualificato contributo alle attività dell'Alleanza, Federmanager ha individuato il proprio delegato ufficiale presso l'assemblea dell'Alleanza in Renato Fontana, componente della Giunta esecutiva e coordinatore nazionale del Gruppo Giovani, oltre a delegare una serie di esperti federali nei Gruppi di lavoro di ASviS: "Povertà" (goal 1); "Sconfiggere la fame" (goal 2); "Salute" (goal 3); "Istruzione" (goal 4); "Parità di genere" (goal 5); "Acqua e servizi igienico sanitari" (Goal 6); "Energia" (goal 7); "Lavoro dignitoso e crescita economica" (goal 8); "Imprese, Innovazione e Infrastrutture" (goal 9); "Ridurre le disuguaglianze" (goal 10); "Città e Comunità sostenibili" (goal 11); "Consumo responsabile" (goal 12); "Cambiamento climatico" (goal 13); "Governance" (goal 16); "Partnership" (goal 17); oltre ai Gruppi di lavoro trasversale "Finanza sostenibile"; "Indicatori"; "Advocacy", "Organizzazioni giovanili".

### Convenzione con Allianz

Da maggio 2020 viene avviata la convenzione con la Compagnia assicurativa **Allianz Italia**, dedicata **esclusivamente agli iscritti** Federmanager ed ai relativi familiari conviventi, ai quali è stata inviata una lettera informativa sugli sconti a loro dedicati sui prodotti auto, rami vari e ramo vita.



## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

### Partnership con la Scuola di servizio civico di Francesco Rutelli

In occasione dell'avvio delle attività della Scuola di servizio civico, il 18 giugno, è stato presentato il corpo docente: **130 personalità accademiche e del mondo della cultura, dell'impresa, dell'amministrazione pubblica**, tra le quali il nostro presidente, Stefano Cuzzilla, che, anche attraverso l'esperienza dell'insegnamento a distanza maturato nei mesi della pandemia, utilizzeranno i migliori metodi didattici da mettere in campo in quella che sarà la prima scuola civica del dopo Covid. La collaborazione con Federmanager si è espressa in tre dimensioni:

- coinvolgendo manager che fecondino una nuova sensibilità in centinaia di aziende che possano fare la differenza nel panorama internazionale;
- sostenendo l'inserimento professionale di manager per la sostenibilità qualificati e aggiornati, grazie ai percorsi formativi/certificativi di Federmanager che sono alla ricerca di una ricollocazione e che porterebbero risorse e competenze fresche di cui il Paese e l'Europa hanno bisogno;
- promuovendo eventi di informazione e sensibilizzazione destinati alla più vasta opinione pubblica.

In attuazione di questo impegno, il 19 novembre si è tenuto il **web talk "Il valore della sostenibilità. Profitto, concorrenza e reputazione d'impresa"**, in cui è stata presentata la ricerca "La sostenibilità che unisce l'Europa", a cura dell'Osservatorio 4.Manager, con l'apertura dei lavori di Francesco Rutelli e Stefano Cuzzilla. Sono intervenuti Gennaro Vecchione, direttore generale del Dipartimento delle informazioni per la sicurezza; Marzio Galeotti, professore di Economia politica, Dipartimento di Scienze e politiche ambientali Università degli studi di Milano; Roberta Casali, presidente Tages Capital Sgr, manager per la sostenibilità certificato; Carlo Mazzi, presidente Prada.

### Accordo di collaborazione con l'Associazione italiana economisti dell'energia (Aiee):

Insieme ad Aiee, da alcuni anni, abbiamo avviato un rapporto di collaborazione finalizzato alla realizzazione di **studi ed iniziative sui temi di economia, energia e ambiente** per i quali Aiee ha una riconosciuta esperienza e qualificazione e la nostra Federazione un particolare interesse legato alle ricadute in campo manageriale delle profonde trasformazioni del settore industriale, innescate dalla transizione energetica verso un sistema sostenibile.

Sulla base di tali presupposti, che hanno già condotto negli ultimi anni alla presentazione di quattro studi sulle tematiche di maggiore interesse legate alla transizione energetica, con Aiee abbiamo convenuto di dare maggiore continuità ed ampiezza alla nostra azione comune, con la sottoscrizione di un apposito accordo di collaborazione in cui si stabilisce che annualmente Aiee fornirà alla nostra Federazione una assistenza sui temi economici legati all'energia e alla sostenibilità, mediante:

## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

- elaborazione di uno studio annuale su un tema da concordare;
- collaborazione all'organizzazione di eventi di comunicazione e diffusione dei contenuti degli studi e delle proposte elaborate su argomenti specifici di attualità ed interesse strategico;
- elaborazione di un rapporto mensile che sintetizzi i temi dell'energia e della sostenibilità di maggiore attualità e interesse, con particolare riguardo alle decisioni Ue e nazionali;
- messa a punto di specifiche proposte sulle materie oggetto dell'accordo che Federmanager intende sottoporre alle istituzioni competenti (Parlamento, Governo, Regioni);
- analisi e valutazione di provvedimenti e proposte di parlamento, governo, ministeri, regioni, ecc. con elaborazioni di *position paper* e osservazioni, da utilizzare nei rapporti con istituzioni, stampa, stakeholder;
- contributi tecnici di analisi e proposte da sviluppare in relazione ai rapporti con altre organizzazioni di settore sui temi oggetto dell'accordo;
- collaborazione scientifica in attività formative rivolte ai manager nei settori investiti dai cambiamenti connessi dalla transizione energetica ed ai processi di decarbonizzazione.

### Protocollo d'intesa con Sindicob

Con l'attuazione dell'intesa già sottoscritta che prevede l'adesione del Sindacato nazionale dirigenti dei Consorzi di bonifica e di enti e organismi simili alla nostra Federazione, con il conferimento della contitolarità della rappresentanza dei dirigenti dei Consorzi di bonifica, si è provveduto ad **iscrivere, dal 1° gennaio 2020, direttamente i dirigenti e quadri dei Consorzi di bonifica** all'associazione e/o sindacato territoriale competente con riferimento al luogo di svolgimento dell'attività lavorativa di ciascun interessato.



# In Europa

Porre le giuste basi per una ripresa comune è l'obiettivo che la **Confederazione europea dei manager (Cec)** si è data in particolare nel 2020, riconoscendo l'importanza di rafforzare la resilienza e il ruolo di attore globale dell'Europa.



Nel mese di aprile la Cec ha lanciato un sondaggio, al quale hanno partecipato più di 700 manager appartenenti alle varie organizzazioni europee, tra cui Federmanager, sulle **aspettative dei dirigenti europei in merito agli effetti del Covid sul mondo del lavoro, le conseguenze a medio e lungo termine sull'economia e le soluzioni da mettere in campo per garantire la ripresa economica**. Dal sondaggio è emersa chiaramente la funzione chiave dei dirigenti nel gestire l'immediatezza della crisi, trovando soluzioni efficaci per non interrompere l'attività economica salvaguardando la salute di tutti, e il grande patrimonio in termini di conoscenze, proposte e soluzioni concrete da offrire ai decisori politici (a livello nazionale come a Bruxelles) di cui i manager dispongono.

Il periodo pandemico che ha caratterizzato il 2020, ha lievemente rallentato le attività della **Fict (Federazione europea dei cadres del settore trasporti)**, nel contempo una sostenuta attività in "*remote model*" ha consentito di partecipare ad una importante richiesta della Commissione europea attraverso una consultazione sul futuro dei trasporti nell'Unione.

Tra novembre 2019 e maggio 2020 la **Fecer (Federazione europea dei cadres del settore energia e della ricerca)** ha preso parte insieme a IndustriAll Europe e Feccia (Federazione europea dei cadres della chimica), alle negoziazioni con il gruppo Total e le sue rappresentanze sindacali nei paesi dell'Unione europea, dell'area europea di libero scambio e del Regno Unito per la creazione e definizione organizzativa di un nuovo **Comitato d'impresa europeo**.



Nel dicembre 2019 la Commissione, il Consiglio e il Parlamento europeo hanno condiviso un regolamento sulla "Tassonomia", con lo scopo di stabilire un perimetro per identificare quali attività economiche sono sostenibili dal punto di vista ambientale. **Feccia (Federazione europea dei cadres della chimica)** nel corso del 2020 ha seguito da vicino questo percorso, poiché i settori chimico, farmaceutico, della gomma e della plastica sono essenziali per lo sviluppo e la realizzazione di processi innovativi e prodotti sostenibili.

## Progetto Europa

Promosso da 4.Manager in collaborazione con la nostra Federazione e la **delegazione di Confindustria presso l'Unione europea**, questo progetto è nato con l'obiettivo di realizzare un **percorso d'azione comune** per facilitare lo **sviluppo delle competenze manageriali "globali"** dei manager italiani e favorire la competitività delle imprese.



## II. DIALOGO ISTITUZIONALE

L'iniziativa, partita nel 2019 e conclusasi nel 2020, ha visto il coinvolgimento di oltre **60 manager** che hanno preso parte a **percorsi di aggiornamento professionale** funzionali a valorizzare le competenze manageriali sul mercato del lavoro. Alcuni di questi **seminari di approfondimento** si sono svolti nella sede della delegazione di Confindustria presso l'Unione europea a **Bruxelles**, mentre altri sono stati tenuti in modalità webinar.

Nei giorni 21 e 22 settembre 2020, si è tenuta la terza ed ultima tappa del percorso **WP2** dal titolo "*Sfide future e funzionamento dell'Unione europea: priorità e dinamiche del potere*". Diversamente alle precedenti due tappe, svoltesi nel 2019 nella sede della delegazione di Confindustria presso l'Unione europea a **Bruxelles**, si è svolta in modalità webinar in considerazione del contesto pandemico.



## RELAZIONI INDUSTRIALI

- Rapporti con Confindustria
- Bilateralità con Confapi
- Contratti collettivi
- Accordi aziendali
- Interventi di politica del lavoro
- Questionari agli iscritti nell'emergenza Covid-19

**3** SALUTE E  
BENESSERE



**8** LAVORO DIGNITOSO  
E CRESCITA  
ECONOMICA



**9** IMPRESE,  
INNOVAZIONE  
E INFRASTRUTTURE



**16** PACE, GIUSTIZIA  
E ISTITUZIONI  
SOLIDE



# Rapporti con Confindustria

 FEDERMANAGER

 CONFINDUSTRIA



Nel corso del 2020 abbiamo dato attuazione concreta alle previsioni dell'accordo di rinnovo del Ccnl per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi sottoscritto il 30 luglio 2019, rilanciando l'interlocuzione con la rinnovata *governance* di Confindustria, guidata dal presidente Carlo Bonomi.

Ribadendo la centralità del contratto collettivo, abbiamo aperto un'ampia dialettica **sulla mission e la vision da riconoscere a tutti gli enti bilaterali**, consapevoli dei grandi cambiamenti in atto nel sistema industriale e delle conseguenze prodotte dall'emergenza pandemica, che ha aperto improvvisamente una nuova era in cui benessere economico e tenuta sociale non appaiono più realtà scontate.

Il tema del **welfare** risulta centrale, infatti, nelle relazioni industriali per il prossimo futuro al centro di ogni intervento dovranno esserci **i bisogni e le aspettative delle persone**. Ancora più apprezzabili risultano gli interventi migliorativi apportati alle tutele sulla persona e sulla professione, con l'introduzione, già a partire dal 2020, di coperture cumulative tramite polizze assicurative collettive, attraverso la **società Iws Spa**.

La rivoluzione organizzativa e dei modelli di business in atto nelle imprese, ha costretto molti dirigenti a fare i conti con un cambiamento profondo che ha reso prioritario il fronte delle politiche attive del lavoro, affidate a **4.Manager**. L'accordo di rinnovo dedica ampio spazio a **iniziative in tema di politiche attive, orientamento e cultura della formazione, promozione e sviluppo della parità di genere in ambito manageriale e anche alla diffusione di una nuova cultura d'impresa**.

# Bilateralità con Confapi

 FEDERMANAGER

CONFAPI

Negli ultimi anni abbiamo condiviso con Confapi la necessità e l'opportunità di mettere in campo azioni strategiche per valorizzare gli **strumenti bilaterali** attraverso una loro diffusione capillare sui territori e raccogliendo informazioni e best practice dal mondo della piccola e media industria. Come noto le Pmi occupano un posto di rilievo all'interno della struttura economico-produttiva del nostro Paese sia come contributo all'occupazione sia in termini di valore aggiunto e per questo con Confapi abbiamo proposto ad imprese e manager **servizi e tutele in grado di contribuire ad agevolare la crescita dimensionale ma, soprattutto, culturale delle Pmi.**



In questo anno, caratterizzato dalla pandemia Covid-19, con Confapi è stata intensificata l'attività dell'**Osservatorio bilaterale** per dare risposte puntuali a imprese e manager. Come è noto, il 31 gennaio il Governo italiano ha proclamato lo stato di emergenza sull'intero territorio nazionale per il contenimento del contagio da coronavirus e quasi i due terzi delle imprese industriali, che rappresentano il 46,8 per cento del fatturato e il 53,2 per cento del valore aggiunto, hanno dovuto sospendere la propria attività.

L'Osservatorio ha monitorato costantemente le dinamiche del comparto delle Pmi e di dirigenti e quadri superiori che vi operano, realizzando iniziative specifiche. Vari incontri telematici si sono svolti per la presentazione del contratto, reso comunque disponibile agli associati nell'area Myfeder a loro riservata. Inoltre un questionario è stato somministrato ad una popolazione selezionata di aziende e manager, per capire lo stato di salute delle Pmi e quale fosse il ruolo dei dirigenti del settore in era post Covid-19.

Le interlocuzioni istituzionali si sono intensificate e insieme a Confapi abbiamo partecipato a tutti gli incontri tra Governo e parti sociali. Sono stati esaminati i vari provvedimenti assunti dal Governo per far fronte all'emergenza coronavirus promuovendo proposte per correttivi legislativi e anche un confronto su buone prassi, idee, azioni e strategie per un rilancio del sistema produttivo nazionale. Il presidente Casasco e il presidente Cuzzilla hanno partecipato a numerose trasmissioni televisive, hanno rilasciato interviste radiofoniche e giornalistiche e in vari webinar con personaggi illustri del mondo politico ed economico, hanno ribadito necessità ed esigenze delle Pmi.

Tutti gli incontri hanno riscosso un enorme successo per numero di imprenditori e manager collegati e sono stati anche occasione di promozione delle azioni di sostegno e di supporto messe in campo dagli enti bilaterali del sistema Confapi - Federmanager.

# Contratti collettivi

È stato definito il testo coordinato del contratto collettivo sottoscritto con Confservizi che recepisce le modifiche contrattuali introdotte dall'accordo di rinnovo siglato il 16 ottobre 2019. Anche in tal caso il testo contrattuale è a disposizione dei nostri associati nell'area Myfeder.

Abbiamo siglato il 5 agosto il **verbale di accordo di rinnovo del Ccnl del personale dirigente del gruppo Anas**, con decorrenza dal 1° luglio 2020 fino al 31 dicembre 2022: un'intesa sottoscritta unitamente alla Rsa dirigenti di Anas Spa e ispirata anche dall'obiettivo di un progressivo adeguamento dei modelli gestionali e retributivi in linea con quelli adottati dalla capogruppo Ferrovie dello Stato Italiane Spa, con cui si apportano significative modifiche alla disciplina collettiva vigente, sia per la parte economica che normativa.

Abbiamo sottoscritto il 21 ottobre il **verbale di accordo con FCA N.V., CNH Industrial N.V., Ferrari N.V.** In considerazione dei rilevanti effetti della situazione pandemica sul Paese e del contesto di profonda evoluzione dello scenario di mercato e di business di FCA e CNH Industrial si è condiviso di mantenere l'assetto contrattuale vigente fino al 31 dicembre 2022. È stato sottoscritto, altresì, un verbale di accordo con il quale abbiamo concordato una disciplina contrattuale aggiornata, organica ed uniforme che condensa il testo unico della previdenza integrativa (Fipdaf) per i dirigenti dei gruppi FCA e CNH Industrial.



# Accordi aziendali

Il nostro sistema di relazioni industriali, con il coinvolgimento anche delle Rsa e dei Coordinamenti nazionali delle rappresentanze sindacali aziendali dei maggiori gruppi industriali, è stato profondamente condizionato dall'emergenza legata al Covid-19 e, in particolare, dall'esigenza di adottare tutte le misure necessarie a contrastarne ed evitarne la diffusione.

Per fronteggiare l'emergenza sanitaria e con l'obiettivo prioritario di proteggere la salute di tutti i dipendenti garantendo, altresì, la continuità operativa delle attività produttive in condizioni di sicurezza, sono stati adottati numerosi **accordi aziendali volti a definire soluzioni contrattuali sostenibili per far fronte all'astensione del lavoro senza perdita della retribuzione con strumenti fondati su sistemi di flessibilità, attraverso un modello solidale** e con il coinvolgimento attivo di ciascun dirigente e dell'azienda. In molte grandi aziende e gruppi industriali (Enel, Eni, Leonardo, Tim, Webuild, ecc.) abbiamo sottoscritto accordi ispirati a tale modello solidaristico, con una gestione pianificata delle giornate di ferie, ovvero riconoscendo la possibilità a ciascun dirigente, su base volontaria, di mettere a disposizione le proprie ferie a favore del personale interessato, al fine di favorire il recupero del periodo di attività non prestata, conservando la retribuzione, in considerazione dell'esigenza di garantire la riduzione delle presenze fisiche nei luoghi di lavoro.



In conformità all'evoluzione normativa emanata per fronteggiare gli effetti della pandemia sul mercato del lavoro, si sono, altresì, definiti accordi aziendali che, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito nella legge 13 ottobre 2020, n. 126, in considerazione delle preclusioni e delle sospensioni in materia di licenziamenti collettivi ed individuali per giustificato motivo oggettivo introdotte fino al 31 dicembre 2020, prevedono **l'incentivazione della risoluzione del rapporto di lavoro**, limitatamente ai lavoratori che aderiscono agli accordi stessi, **con il riconoscimento del trattamento di cui all'art.1 del decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 22 (Nuova prestazione di assicurazione sociale per l'impiego – NASpI)**.

In questo quadro, nell'ambito delle iniziative volte a rilanciare le attività produttive, alle imprese si è offerta la possibilità di **richiedere un finanziamento garantito da Sace Spa** alle condizioni e ai termini di cui al decreto-legge n. 23/2020 ("decreto liquidità"), convertito nella legge 5 giugno 2020, n. 40, **a fronte dell'impegno a gestire i livelli occupazionali mediante appositi accordi sindacali**: ciò ha consentito di definire, **con accordi collettivi aziendali, un piano di incentivazione all'esodo su base volontaria per i dirigenti** nelle aziende in cui si è presentata la necessità di intervenire e modificare la componente manageriale in ragione dell'esigenza di renderla maggiormente coerente alle sfide imposte dal mercato a seguito della pandemia da Covid-19, usufruendo dell'opportunità offerta dalla richiamata normativa.



### III. RELAZIONI INDUSTRIALI

Infine, vanno ricordati gli **accordi aziendali stipulati a seguito della istituzione presso l'Anpal del Fondo nuove competenze**, ai sensi dell'art. 88, comma 1, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (cosiddetto decreto rilancio), a cui si è data attuazione nella parte finale dell'anno con la pubblicazione del decreto interministeriale 9 ottobre 2020 con cui sono state individuate le modalità di applicazione della misura e di utilizzo delle risorse del Fondo.

La finalità per la quale è stato istituito il Fondo, è quella di farsi carico degli oneri formativi derivanti da specifiche intese territoriali o aziendali tra le parti sindacali/datoriali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa, con le quali parte dell'orario di lavoro viene finalizzato a percorsi formativi.

Con la definizione delle prime intese aziendali (Abbott Spa, Inwit Spa, Sidi Srl, EY Advisory Spa, Radio dimensione suono Spa), si è condiviso anche il piano di formazione per lo sviluppo delle competenze.

Un ultimo risultato che merita di essere ricordato, è quello raggiunto nell'ambito dell'**accordo integrativo aziendale sottoscritto il 4 agosto con il Gruppo Ericsson** (Ericsson Telecomunicazioni Spa ed Ericsson IT Solutions & Services Spa), unitamente alla Rsa dirigenti, con cui per la prima volta, oltre a regolare alcuni specifici aspetti del rapporto di lavoro (trasferte, ferie, ecc.), si è data attuazione alle previsioni del Ccnl 30 luglio 2019 in materia di previdenza complementare, con l'inserimento del criterio di flessibilità nella ripartizione della contribuzione al Previdai tra azienda e dirigente, fermo restando il limite complessivo dell'8%, consentendo all'azienda la facoltà di aumentare la contribuzione a proprio carico oltre il 4% e, contestualmente, di ridurre la contribuzione a carico del dirigente, rendendo la previdenza complementare ancora di più uno strumento gestionale della politica retributiva.



# Altri interventi di politica del lavoro

## Procedure di licenziamento collettivo per riduzione del personale dirigente

Nel corso dell'anno 2020 si sono seguite **6 procedure di licenziamento collettivo**. Tali procedure, sono risultate molto limitate per effetto del **decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020 (cosiddetto decreto Cura Italia)**, adottato d'urgenza dal Governo per evitare che la crisi delle attività economiche indotta dall'epidemia di Covid-19 producesse effetti permanenti, con la scomparsa definitiva di imprese nei settori maggiormente colpiti, stabilendo la **preclusione per 60 giorni dell'avvio delle procedure di impugnazione dei licenziamenti individuali e collettivi** e, nel medesimo periodo, la **sospensione delle procedure pendenti avviate successivamente alla data del 23 febbraio 2020**. Durante tale periodo, **il datore di lavoro**, indipendentemente dal numero dei dipendenti, **non ha potuto procedere ad un licenziamento individuale per giustificato motivo oggettivo**. Le disposizioni in materia di blocco dei licenziamenti sono state poi ulteriormente prorogate da successivi provvedimenti di legge per la durata dell'intero anno.

## Accordi per incentivare l'esodo di dirigenti prossimi alla pensione

Abbiamo sottoscritto **5 accordi** in attuazione delle disposizioni contenute nell'art. 4, commi da 1 a 7-ter, della legge n. 92 del 28 giugno 2012 (cosiddetta legge Fornero), come modificata dalla legge 27 dicembre 2017, n. 205, art. 1, comma 160, 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 (fino a 4 anni ovvero fino a 7 anni).



# Questionari agli iscritti nell'emergenza Covid-19

A partire dallo scoppio della pandemia abbiamo lanciato periodicamente alcune *survey*, per monitorare l'impatto del Covid-19 sull'occupazione e sulla remunerazione dei manager e per offrire servizi e tutele in linea con il fabbisogno reale.

L'impatto della pandemia è risultato "grave" nel 60,2% delle risposte. A domanda diretta, sugli effetti negativi della pandemia, sull'attività lavorativa e sulla carriera professionale, il 44,8% dei colleghi ha paventato dei rischi per la propria situazione professionale. Un timore che ha raggiunto valori elevati nei settori più colpiti: 63,6% nel tessile, 53,9% nell'automotive, 50,8% nel settore meccanico, 49,3% in quello elettronico, 47,9% nelle costruzioni e 43,6% nei trasporti/logistica. Le politiche di contenimento dei costi, pianificate o già realizzate dal 77,1% delle imprese (ben +6,5% rispetto alla prima indagine), hanno riguardato dipendenti, fornitori e collaboratori esterni, ma non sono da trascurare anche le ricadute sui dirigenti e sugli amministratori.

Molti dirigenti, nell'ultimo anno, hanno visto differita la componente variabile della retribuzione, hanno rinunciato a parte dei compensi e "regalato" ferie e ore di permesso, con le quali hanno sostenuto i fondi di solidarietà per i loro collaboratori: un bel gesto. Tuttavia, se queste condotte potevano essere giustificabili in una prima fase di emergenza, oggi si fa fatica a ricondurle sotto il cappello della solidarietà.

# IV

## GRANDI PROGETTI PER I MANAGER

- Proposta sanitaria unica
- BeManager
- Previdenza
- Politiche attive
- Un modello di lavoro agile e inclusivo
- Smart & Start con Invitalia
- Formazione continua

**3** SALUTE E  
BENESSERE



**4** ISTRUZIONE  
DI QUALITÀ



**8** LAVORO DIGNITOSO  
E CRESCITA  
ECONOMICA



**9** IMPRESE,  
INNOVAZIONE  
E INFRASTRUTTURE



**10** RIDURRE LE  
DISUGUAGLIANZE



# Proposta sanitaria unica

Il Ccnl del 30 luglio 2019, da noi sottoscritto con Confindustria, ha introdotto per i dirigenti in servizio la proposta Fasi - Assidai, ovvero una copertura integrativa unica gestita dalla nuova società Iws Spa (società partecipata da Federmanager, Confindustria e Fasi).

Questa importante novità garantisce, ai dirigenti iscritti in servizio, un'assistenza sanitaria di eccellenza in termini sia di **network di strutture sanitarie convenzionate**, che di ampiezza delle coperture sanitarie assicurate e di rapidità e semplificazione delle pratiche di rimborso delle spese mediche sostenute.

Proprio su quest'ultimo punto, nel 2020, è stata resa operativa la novità legata alla gestione unica della richiesta di rimborso delle spese mediche. I manager iscritti a Fasi e Assidai, in caso di prestazioni effettuate in forma indiretta, non devono più inviare una doppia documentazione per richiedere i rimborsi ai due Fondi, con un'unica operazione telematica attraverso il sito di Iws, invieranno una sola pratica per ottenere più semplicemente e rapidamente il rimborso delle spese mediche.



# BeManager



Lo schema di certificazione delle competenze manageriali BeManager messo a punto da Federmanager, ha ottenuto il riconoscimento formale dell'Ente italiano di accreditamento, **Accredia**, che ha conferito al **disciplinare** tecnico utilizzato dalla nostra Federazione e da Rina Services, ente terzo di certificazione, l'importante **valutazione di conformità** a tutti i requisiti di legge previsti per il settore di attività.

Questo conferma che la certificazione delle competenze rappresenta un **prodotto eccellente per offrire alle aziende**, ed in particolare alle **Pmi**, professionalità certificate necessarie per affrontare il futuro, a maggior ragione in questo anno di **forte cambiamento**. L'accreditamento permette di certificare anche manager non iscritti, come ad esempio dirigenti della pubblica amministrazione.

Durante l'anno sono state attivate due "finestre" per aderire alla certificazione e sono state portate a termine oltre 180 pratiche certificative, di cui **13 attivate da manager non iscritti** a Federmanager. Tutte le fasi del percorso sono state svolte interamente online sostenibilità e innovazione le tematiche di maggior interesse:

- 1. *assessment online*
- 2. *formazione*
- 3. *certificazione finale*

# Previdenza

---

Con l'obiettivo di tornare ad essere protagonisti sul tema della **consulenza previdenziale e allo scopo di implementare gli strumenti di consulenza professionale di alto livello** a disposizione degli associati, è stato confermato e rafforzato il nostro impegno sul progetto Previdenza, un piano di consulenza pensionistica di eccellenza per i dirigenti industriali.

A tale scopo, è stata confermata sia la partnership con Rita Comandini, ex responsabile dei Fondi speciali presso l'Inps, che quella con Antonello Orlando, consulente del lavoro tra i più stimati e riconosciuti nel suo campo.

Abbiamo quindi pianificato e realizzato, sia ai fini dello sviluppo associativo che della crescita dell'*awareness* della nostra Federazione, uno specifico **progetto di comunicazione** pubblica sui temi previdenziali di più stretta attualità che ci ha visti protagonisti di eventi in streaming a cui hanno partecipato massivamente dirigenti, iscritti e non iscritti, delle più grandi aziende italiane.

Nell'ambito del progetto Previdenza, sono stati poi realizzati degli incontri formativi settimanali dedicati agli operatori delle sedi territoriali che si occupano di consulenza previdenziale agli associati, nonché specifiche riunioni tecniche dove la teoria e le norme hanno lasciato spazio alla **formazione on the job** sviluppata con sessioni di approfondimento di casistiche o aspetti normativi particolarmente complessi e incontri sull'utilizzo del programma Carpe pc. A tale scopo, abbiamo aggiunto alla nostra squadra di formatori Sandro Vinciguerra che ha ideato e sviluppato per l'Inps il suddetto programma di calcolo delle pensioni e con il quale abbiamo realizzato alcuni specifici incontri sull'utilizzo del suddetto software.

Il percorso formativo, così strutturato, è stato curato per gli aspetti didattici e organizzativi, da Rita Comandini in stretta collaborazione con la struttura federale, che ha messo a disposizione delle Associazioni l'indirizzo e-mail [previdenza@federmanager.it](mailto:previdenza@federmanager.it) per fornire consulenza ed assistenza sui casi di particolare complessità segnalati dalle stesse Associazioni territoriali.

Sempre al fine di garantire un servizio di eccellenza ai nostri associati in tema di consulenza previdenziale, abbiamo avviato un progetto di elaborazione e sviluppo di uno specifico software per la consulenza previdenziale, per il calcolo della pensione e della decorrenza pensionistica, oltre che per altri istituti.

# Politiche attive



Nel 2020 ha trovato definitiva attuazione la previsione contenuta nell'accordo di rinnovo del Ccnl per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi, sottoscritto con Confindustria il 30 luglio 2019. Tale accordo prevede che 4.Manager, con decorrenza 1° gennaio 2019, riceva dalle imprese la quota annuale di € 100 per ciascun dirigente in servizio - oltre alla quota annuale, sempre pari a € 100, che le aziende continuano a versare per ciascun dirigente in forza - da destinare al finanziamento delle iniziative di **outplacement** a favore dei dirigenti coinvolti da processi di ristrutturazione/riorganizzazione aziendale o che, comunque, siano interessati in processi che comportino la risoluzione del loro rapporto di lavoro per fondati motivi e non abbiano maturato il diritto ad una prestazione pensionistica.

In base a tale disposizione, 4.Manager concorre alla copertura del costo del percorso di outplacement richiesto dal dirigente nell'ambito dell'accordo di regolazione della risoluzione del rapporto, fino ad un massimo di 3 mila euro in cofinanziamento con l'impresa.



Il percorso di outplacement deve garantire le fasi indicate nel verbale allegato all'accordo di rinnovo (*assessment*, stella di profilature di *employability* manageriale, *personal plan*, formazione relativa agli strumenti di ricollocazione). A tale scopo, 4.Manager ha sottoscritto convenzioni di durata triennale con soggetti qualificati.

Il percorso di outplacement viene, quindi, realizzato esclusivamente dalle società convenzionate, sulla base delle indicazioni fornite dall'apposito regolamento: nel corso dell'anno sono state **convenzionate 11 società specializzate** alle quali le imprese interessate hanno potuto affidarsi.

# Un modello di lavoro agile e inclusivo

## Agile e welfare management

La scacchiera del valore: Agile, temporary e welfare management è il progetto di Fondirigenti, realizzato da Manager Solutions e promosso da Confindustria e Federmanager, con cui ci siamo posti l'obiettivo di:

- 1. trovare le vie per individuare strumenti utili alle imprese per compiere il salto di qualità da una visione "operativa" a una che sia anche "strategica" dello *smart working*;
- 2. allargare la visione da una prospettiva basata sui mezzi tecnologici di connessione a una basata sull'elaborazione del tipo di impresa nuova che si vuole costruire, soprattutto con la formazione;
- 3. portare le imprese a ragionare di *smart o agile working* in una dimensione "outside" e non puramente interna e per la ricerca di efficienze;
- 4. allargare ulteriormente la prospettiva con le varie dimensioni aperte dal "tempo delle scelte", e dunque di come l'insieme di scelte di flessibilità riferite ai tempi ma anche ai modi ed ai luoghi (all'estero) di lavoro possano portare un aumento di produttività all'azienda, oltre che un supplemento di benessere al manager o ai collaboratori.

Attraverso un'indagine *desk*, una *survey* destinata a più di **300 manager** appartenenti ad almeno **75 imprese** e 5 webinar, è stato costituito un modello che, partendo dallo *smart working*, andasse oltre questo paradigma, e dunque verso una forma di organizzazione matura e condivisa.

Cosa è emerso dalla *survey*? Seppure lo *smart working* sta diventando un grande protagonista delle analisi economiche e sociologiche degli ultimi tempi, si tratta di soluzioni prevalentemente di facciata. Per il 55,6% dei rispondenti risulta infatti molto importante sviluppare e incentivare soluzioni basate sullo *smart working* come strumento di welfare management.

Secondo l'elaborazione di un nostro modello, un'organizzazione aziendale agile si differenzia dal classico telelavoro o lavoro a distanza perché si basa su 4 pilastri: autonomia, responsabilità, monitoraggio dei risultati e crescita delle competenze. Secondo i manager che hanno risposto alla *survey*, però, la cosiddetta **connected leadership** è un modello **molto raro**. Tutto ciò che appartiene ad un sistema di **devolved-decision making**, vale a dire di delega e distribuzione delle responsabilità, con parallela condivisione delle scelte strategiche, è **considerato addirittura un'utopia**.

Colpa, in parte, della *governance* aziendale, poco propensa a sviluppare una leadership flessibile, facilitatrice e motivante. È proprio sulle competenze necessarie ad istillare in azienda



## IV. GRANDI PROGETTI PER I MANAGER

una **cultura agile** che il campione si divide tra chi ritiene che la preminenza spetti comunque a **competenze di natura specifica** e chi ritiene le **soft skill trasversali** un elemento strategico, soprattutto nelle fasi di gestione di situazioni di crisi.

Come è fatto il nuovo modello? Sono stati individuati **4 elementi costitutivi** di un'organizzazione agile: autonomia, responsabilità, monitoraggio e misurabilità, miglioramento sinergico. Se questi elementi sono le quattro colonne su cui costruire una nuova organizzazione del lavoro, il nostro **modello** ha individuato **12 linee guida** per realizzarla davvero.

Il **modello** che abbiamo costruito prevede un ripensamento degli elementi in grado di assumere il valore di asset, degli strumenti che possono risaltarli, sollecitandolo, ed il percorso che i vari ruoli aziendali possono portare avanti, con l'interazione tra le figure strategiche di top management che devono governare il processo e le altre figure manageriali e stakeholder.

### Diversity & inclusion

Abbiamo lanciato una seconda attività di ricerca al fine di indagare **la diversità e l'inclusione** come valori riconosciuti che gratificano le persone e arricchiscono la cultura aziendale, il progetto **Odissea - Organizzare diversity & inclusion per sostenere società ed economie aperte** di Fondirigenti, realizzato da Federmanager Academy e promosso da noi insieme a Confindustria, si è posto l'obiettivo di:

- **1.** ricostruire lo stato dell'arte dei fenomeni di D&I e in particolare di *gender gap* e dell'*ageing*, attraverso una *quick survey* sui temi e sulle *policies* che le imprese si preparano ad attuare;
- **2.** diffondere i risultati della ricerca attraverso un ciclo di *webinar* e *round table* per raggiungere e stimolare tutti i *target* oggetto di analisi;
- **3.** identificare e definire le competenze chiave per la D&I per una ricostruzione economica del Paese che punti sulla diversità come asset per la ripresa, anche in riferimento alle prime indicazioni ricavabili dalla nuova Iso internazionale 30415 *diversity & inclusion*;
- **4.** impostare un modello che raccolga tutte le evidenze riscontrate e che si ponga come obiettivo ultimo la definizione di linee guida operative in linea con la norma Iso sulla diversità, a supporto dell'implementazione di misure e percorsi attuabili di inclusione e valorizzazione della *diversity* in azienda.

#### IV. GRANDI PROGETTI PER I MANAGER

Anche in questo caso, prima di arrivare a realizzare un modello utile alle imprese, abbiamo interrogato i nostri manager, oltre ad approfondire il tema attraverso un'indagine *desk*, una *survey* destinata a più di 300 manager appartenenti ad almeno 75 imprese, 4 webinar e 2 *round table* (destinata a manager donne e giovani), è stato costituito un modello che possa essere applicato nel mondo dell'impresa nei processi di formazione, per l'incremento di specifiche competenze sia in fase di **recruiting**, sia in fase di sviluppo di carriera.

Rispetto ai colleghi uomini, le donne percepiscono un livello elevato di discriminazione quanto a stipendio e altri benefit economici, anche se accanto all'insoddisfazione retributiva si sono riscontrate risposte che rivelano la coscienza di avere tutte le carte in regola per emergere.

I giovani non percepiscono una discriminazione stipendiale ma confessano una leggera percezione discriminatoria del riconoscimento sociale del loro lavoro, anche se la maggioranza afferma la propria predisposizione ad accogliere consigli ed indicazioni da parte di dirigenti di maggiore potere o anzianità.

Il **modello** da noi realizzato si pone un duplice obiettivo: innanzitutto intende stimolare la riflessione sulla **centralità della D&I** per raggiungere **migliori risultati** per le persone ma anche in termini economici, di competitività e di immagine; contemporaneamente vuole **fornire principi e linee guida** concreti ed operativi per creare un ambiente di lavoro inclusivo, all'interno del quale tutte le lavoratrici e i lavoratori si sentano rispettati e valorizzati, permettendo così di raggiungere livelli di produttività individuale e di gruppo più avanzati.



# Smart & Start con Invitalia



Con la circolare del 19 dicembre 2019 pubblicata dal Mise, sono stati ridefiniti i criteri e le modalità di presentazione delle domande che le start up possono presentare per beneficiare del **finanziamento agevolato** nell'ambito del programma **Smart&Start Italia**, erogato da Invitalia Spa e comprensivo di servizi di **tutoraggio tecnico-gestionale** (per le start up innovative costituite da non più di 12 mesi) identificati in base alle caratteristiche delle aziende.

Le start up innovative hanno potuto inviare, attraverso la piattaforma web di Invitalia, le domande di accesso a Smart&Start Italia, a cui è destinato uno stanziamento di **90 milioni di euro** per finanziare piani d'impresa finalizzati alla produzione di beni e all'erogazione di servizi ad alto contenuto tecnologico e innovativo.

Con l'obiettivo di favorire la nascita e il consolidamento delle start up innovative attraverso lo sviluppo delle competenze manageriali, è proseguita conseguentemente anche l'attività avviata con il protocollo d'intesa firmato già nel tra Invitalia, Federmanager e Manageritalia, con cui si è costituita una collaborazione per la fornitura di un **supporto di mentoring manageriale, nell'ambito dei servizi di tutoraggio previsti**, di cui è stato rinnovato lo schema operativo di attuazione, con l'obiettivo di facilitare la gestione e la conclusione delle attività ed il turnover delle collaborazioni.

L'attività di *mentoring*, erogata dai manager individuati dalle nostre organizzazioni (circa 50 manager), si sostanzia proporzionalmente tra le diverse imprese beneficiarie nelle seguenti fasi: *assessment* sulle necessità dell'azienda, supporto specialistico presso l'impresa destinato a raggiungere gli obiettivi definiti e una ulteriore assistenza finale in remoto. A causa delle limitazioni imposte dall'emergenza pandemica da Covid-19, per il 2020, si è convenuto di svolgere tutte le attività di *mentoring* unicamente in collegamento da remoto.

Dal report periodico di monitoraggio effettuato da Invitalia sull'attività di *mentorship*, risulta che nel periodo 2017 - 2020 sono state coinvolte in programmi di tutoraggio **200 imprese**.

# Formazione continua

In collaborazione con Federmanager Academy, abbiamo progettato ed erogato diversi percorsi di aggiornamento professionale di eccellenza, alcuni dei quali propedeutici all'ottenimento della certificazione delle competenze BeManager.

Nell'ambito dei due progetti strategici di Fondirigenti già citati, "La scacchiera del valore: agile, temporary e welfare management" con il sostegno di Manager Solutions e "Odissea" curato da Federmanager Academy, sono stati organizzati 9 webinar di grande livello per riflettere sui valori della diversità e sulle nuove opportunità per un'organizzazione al passo con i tempi. Gli eventi hanno visto la partecipazione di personalità appartenenti ad alcune delle realtà aziendali che più si sono distinte dal punto di vista dell'innovazione dei processi organizzativi e della concezione del lavoro.

Persino nel corso dei mesi di *lockdown*, sempre grazie a Federmanager Academy, siamo riusciti a offrire **22 corsi di formazione in e-learning** per dare l'opportunità ai manager di rafforzare le proprie competenze, anche se costretti a casa dall'emergenza pandemica. Inoltre, ai nostri iscritti è stato riservato uno sconto particolare per aderire ai corsi, proprio in considerazione delle difficoltà economiche rilevate nel Paese. Ma la nostra Academy non si è limitata a mantenere i consueti territori della conoscenza, ha provato a fare di più interpretando le urgenze del momento, dal punto di vista culturale e operativo.

Sono stati così promossi alcuni webinar riguardanti temi come lo sviluppo delle capacità decisionali in contesti di rischio e la gestione dell'azienda in *smart working*. Senza dimenticare l'attenzione all'export, con un webinar su come riprendere a lavorare con la Cina a seguito della crisi e un ciclo dedicato alle vie della ripresa "viste dagli Stati Uniti".

La realtà nordamericana ha rappresentato infatti un riferimento importante per comprendere le dinamiche macroeconomiche da analizzare, nell'ottica di guidare le imprese verso l'orizzonte della ripresa. Infine, la complessità del 2020 ha evidenziato una volta di più l'importanza di un **proficuo dialogo tra la politica e le migliori competenze dell'accademia e dell'impresa**. In tal senso, particolare valore ha assunto il webinar organizzato nell'ambito del nostro accordo di collaborazione con Sapienza università di Roma, Unitelma Sapienza e Federmanager Academy. L'iniziativa, concepita per consentire ai nostri iscritti di esaminare i contenuti del "Decreto semplificazioni", ha beneficiato della partecipazione di eminenti docenti dell'ateneo romano e di qualificati esperti esterni provenienti dal mondo dell'impresa e del management.



# V

## COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

- Un anno digitale
- Sito web e altri media
  - a. Sito web
  - b. Foto e video
  - c. Nuovi tool
  - d. Network
- Le grandi campagne di comunicazione
  - a. Maratona con i Manager
  - b. Campagna multimedia "Scegli la forza del network"
  - c. Campagna social estate 2020
- Ufficio stampa
- Progetto Manager
- Gli eventi digitali

3 SALUTE E  
BENESSERE



4 ISTRUZIONE  
DI QUALITÀ



5 PARITÀ  
DI GENERE



7 ENERGIA PULITA  
E ACCESSIBILE



9 IMPRESE,  
INNOVAZIONE  
E INFRASTRUTTURE



10 RIDURRE LE  
DISUGUAGLIANZE



11 CITTÀ E COMUNITÀ  
SOSTENIBILI



# Un anno digitale

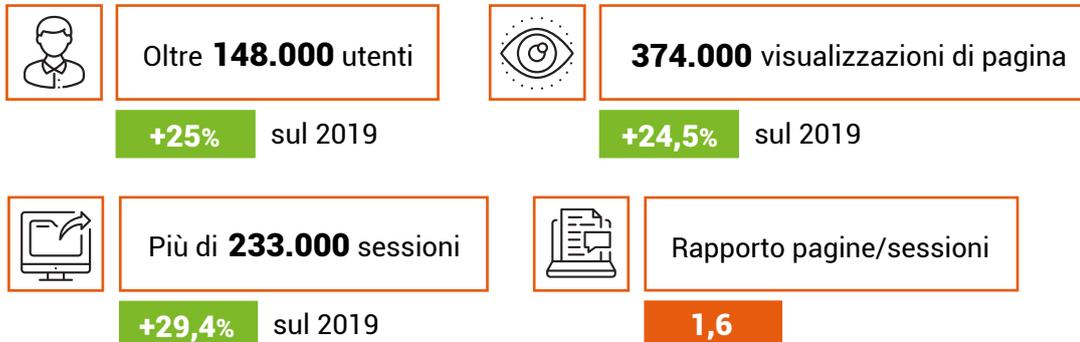
Siamo stati tutti obbligati a ripensare il modo di relazionarci e comunicare. C'è chi si è fermato, chi ha preferito limitarsi all'essenziale, noi abbiamo deciso di continuare. Abbiamo avuto **il coraggio di continuare e far sentire forte la voce della Federazione** all'esterno, offrendo al contempo ai nostri iscritti piattaforme di **confronto e crescita professionale**, anche in un momento di evidente difficoltà. Impossibile incontrarsi fisicamente? Abbiamo sfruttato **le risorse offerte dal web**, alle quali stavamo già riservando crescente applicazione. Il 2020 è stato l'anno del digitale per cause di forza maggiore, più che per vocazione, ma non ci siamo limitati a una "riconfigurazione via Zoom" di **eventi** concepiti in presenza. Si è presto affermato il convincimento che dovessimo provare a **pensare digitale**, partendo da un'attenzione costante all'implementazione dei contenuti presenti sul nostro sito istituzionale. E i risultati lusinghieri che abbiamo registrato, e che vedrete riportati nelle pagine seguenti, ci hanno dato ragione. Ma per scendere pienamente nell'agone del web, senza fermarsi a una comunicazione che fosse squisitamente autoreferenziale, serviva anche **un dialogo costante con i social, community** decisive soprattutto nei mesi di **lockdown**, quando fuori non girava nessuno, ma le idee giravano su Facebook, Twitter, LinkedIn. Come spiegano ancora i numeri, anche la nostra presenza sui social è stata premiata. Non abbiamo giocato in difesa, indulgendo in una comunicazione reattiva rispetto alla pandemia; da subito, assecondando la nostra *vision*, abbiamo provato a **proporre novità e occasioni di incontro**, come testimoniano le campagne di comunicazione messe in campo proprio nell'anno più difficile. Per **fare squadra**, insieme alle altre organizzazioni di rappresentanza, e per motivare i manager a uscire dalla fase di smarrimento, **scegliendo convintamente la forza del nostro network**, secondo quanto affermato dal *claim* della nostra campagna di iscrizione, la prima realizzata in versione multimediale nella storia della Federazione. Tanti sono stati poi gli eventi digitali organizzati come occasioni di formazione e sviluppo professionale o di riflessione sui grandi temi al centro del dibattito pubblico. Abbiamo parlato di **welfare, del ruolo dei giovani manager, di sostenibilità** e di importanti dossier industriali come quello riguardante l'annosa questione dell'ex Ilva. Nelle pagine che seguono troverete una panoramica delle iniziative realizzate che evidenziano l'impegno profuso. Ma la nostra presenza è stata fortemente percepita anche sui media tradizionali, attraverso una preziosa attività di **ufficio stampa** che ha cercato di coprire capillarmente le diverse attività, promuovendole su testate generaliste e di settore, a carattere nazionale e locale, anche per attestare il forte legame ai territori nei quali siamo presenti con le nostre sedi regionali. Infine, ma non certo per importanza, la grande scommessa di far crescere ulteriormente **Progetto Manager**, il nostro *magazine* che, in un anno da raccontare, ha superato la fase degli apprezzamenti iniziali, per consolidarsi come una testata in grado di coprire ciò che ai manager interessa davvero. È ben più di un progetto, come dimostrano le grandi firme avvicendatesi nel corso del 2020 sulle sue pagine. Rappresenta una pietra fondamentale per la crescita complessiva della Federazione.

Se la pandemia ha forse dimostrato davvero che "La vita è ciò che ti accade mentre sei impegnato a fare altri piani", come cantava John Lennon, la nostra comunicazione si è confermata vitale e pienamente **in grado di rispondere al cambiamento**.

# Sito web e altri media

## A Sito web

Grazie al lavoro svolto sulla Seo e sulla creazione continuativa di **nuovi contenuti, sempre originali** e di **interesse** per i manager, gli accessi al sito web hanno registrato una forte crescita in tutti gli indicatori principali. In particolar modo l'**indicizzazione** delle news ha portato a un significativo aumento degli accessi dai motori di ricerca. Due utenti su tre si collegano da personal computer, il resto del traffico è da *mobile*. Di seguito le statistiche di un anno in cui il nostro sito web è stato visualizzato, in media, il **25%** in più rispetto all'anno precedente.



## B Foto e video

Parte integrante della nostra strategia multimediale sono le piattaforme **Flickr** e **Youtube**: il primo per la gestione degli album fotografici con foto in alta risoluzione, il secondo per l'archiviazione e la fruizione dei video dei nostri webinar o eventi.

## C Nuovi tool

Per aumentare il coinvolgimento degli utenti abbiamo scelto di utilizzare due nuovi *tool* digitali: **Canva** e **Hootsuite**.

**Canva** ci ha permesso di creare immagini *ad hoc* per ogni post in modo semplice e intuitivo in accordo con la **brand identity**.

**Hootsuite** ci ha consentito di programmare in modo rapido ed efficace i post, particolarmente utile durante i periodi di fermo o di chiusura aziendale. Inoltre, ci ha fornito **statistiche** preziose per **monitorare** l'efficacia delle azioni digitali che intraprendiamo sui social media.

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### D Network

Il lavoro di **content curation** e di programmazione **crossmediale** ha consentito di migliorare la distribuzione dei contenuti. Grazie all'ausilio di **nuovi tool digitali**, abbiamo reso i nostri post più accattivanti graficamente e meglio distribuiti durante tutto l'arco dell'anno. Ciò ha comportato una **crescita di follower** su tutte le pagine dei nostri social network. Di seguito le statistiche relative a Facebook, Twitter e LinkedIn.

### Facebook

Con **oltre mille follower in più in un solo anno**, il nostro profilo ha confermato l'interesse da parte della comunità manageriale, certificato dal dato relativo al numero di commenti degli utenti ai singoli post, che sono più che raddoppiati rispetto al 2019. Si tratta di un indicatore di **partecipazione ed engagement** che premia la qualità dei contenuti e la scelta degli argomenti valorizzati su questo social. Se il trend dei dati su Facebook ci mostra una crescita dei **follower** e del numero di commenti, in calo, invece, il numero di interazioni e condivisioni, anche per effetto della scelta di Facebook di modificare la modalità iconica, aggiungendo altre possibilità di reazione oltre al tradizionale "mi piace".



Post **105**



Follower **4.847**

**+24%** sul 2019



Interazioni **3.833**

**-10%** sul 2019



Miglior post Facebook



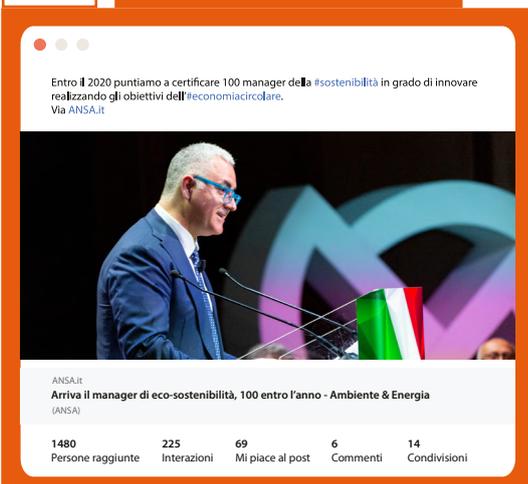
Commenti **253**

**+113%** sul 2019



Condivisioni **476**

**-42%** sul 2019



## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### Twitter

Il profilo Twitter ha ormai raggiunto un'*audience* qualificata, che anche quest'anno è cresciuta grazie a un'attività laboriosa e quotidiana.

Le statistiche evidenziano un **aumento dei follower**, del numero di *tweet* effettuati e delle risposte degli utenti. Lieve flessione invece, per il numero di "*like*" e "*retweet*", collegata al minor numero di stakeholder, a noi affini, presenti sulla piattaforma rispetto al passato.



#### Miglior post Twitter

Il presidente Federmanager, [#Cuzzilla](#), in diretta alla [#maratonamanager](#): "I manager scalpitano, sono pronti a ripartire, hanno voglia di ridare forza al Paese"

**LIVE**  224



10:30 AM • 2 mag 2020 • Twitter

Interazioni Tweet

11 Retweet   1 Cita il Tweet   25 Mi piace

**518** Visualizzazioni

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### LinkedIn

È LinkedIn il **canale social preferito** dai manager. È qui che naviga, si confronta e interagisce il nostro target ed è qui che si concentrano le attività di social media management. Solo per fare un esempio, le reazioni ai post pubblicati sono salite di 6.200 unità in un anno. **Il nostro profilo cresce esponenzialmente in tutti gli indicatori**, superando le più rosee aspettative. Le statistiche di LinkedIn sono frutto della nuova strategia di **content curation che privilegia** rispetto agli altri *social* per via dell'affinità delle tematiche trattate e della presenza massiccia dei nostri stakeholder sulla piattaforma che condividono e commentano in prima persona "mettendoci la faccia".



Follower **16.191**

**+35%** sul 2019



Post **160**



Reactions **9.400**

**+147%** sul 2019



Miglior post LinkedIn



Condivisioni **1.020**

**+132%** sul 2019



Commenti **358**

**+139%** sul 2019



**Federmanager**  
17.926 follower

"Non mi sono mai sentita ostacolata dal fatto di essere donna: sono riuscita a conciliare l'attività professionale con due maternità. In Italia si devono fare passi avanti sulla parità di genere, ma la strada è giusta" così la nostra miglior [#GiovaneManager 2019, Paola Borromei](#), in un'intervista al quotidiano [#IlGiorno](#).  
[#gendergap](#)



A Milano la miglior manager d'Italia: "Ho imparato stando nei corridoi" - Il Giorno  
ilgiorno.it • 2 min di lettura

1914 Reactions
85 Commenti

# Le grandi campagne di comunicazione

Il 2020 è stato caratterizzato da una vera esplosione del digitale e noi avevamo compreso, sin dalle prime settimane di emergenza Covid-19, che ciò che la rete ci stava offrendo era di fatto la possibilità stessa di continuare a esistere, far sentire la nostra voce, di essere davvero accanto ai manager italiani.

Con questa consapevolezza, abbiamo rafforzato l'investimento su piattaforme web che aumentassero la visibilità del **brand Federmanager**, il nostro posizionamento su questioni di attualità e la *consideration* verso i servizi offerti ai manager in un momento di particolare complessità.

Le attività di promozione si sono prevalentemente concentrate sui social media, ma senza escludere altri strumenti, come le sponsorizzazioni sul circuito di Google Ads e partnership dirette con alcuni network di informazione. Per la prima volta sono state condotte **tre grandi iniziative di comunicazione**, a maggio, a luglio/agosto e a dicembre: nate con obiettivi diversi, quindi secondo piani di **content marketing e communication** corrispondenti, ci hanno portato di raggiungere un'*audience* sempre più ampia e qualificata, con risultati che hanno premiato l'impegno delle risorse umane e finanziarie mobilitate.

## A Maratona con i manager



Da un'idea della Cida, sulla spinta di una reale voglia di ripresa, siamo scesi in pista con **una maratona virtuale di oltre 12 ore di diretta web**, durante la quale sono intervenuti manager, comunicatori, imprenditori, politici e un gran numero di esperti, accademici, sondaggisti e opinion leader che abbiamo invitato a partecipare a questo evento.

Il 2 maggio, approssimandosi la data che avrebbe segnato la fine del primo *lockdown*, i manager italiani hanno espresso una forte determinazione a incidere sulle scelte politico-istituzionali, passandosi virtualmente il testimone per raccontare quali strade il Paese possa percorrere per uscire dalla crisi.

Durante questo grande evento web, che ha riscosso ampio seguito sui social e sulle testate giornalistiche, sono emersi anche **i valori solidaristici e di partecipazione che sono propri del management italiano**.

La maratona, trasmessa da **56 web channel**, ha riscosso ampio seguito sui social generando 53.704 interazioni social (*like*, commenti e condivisioni) su tutti i siti e i social del network. Proposte e valori, dunque, per correre verso quella che era stata battezzata come "**fase 2**" della gestione dell'emergenza coronavirus.

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

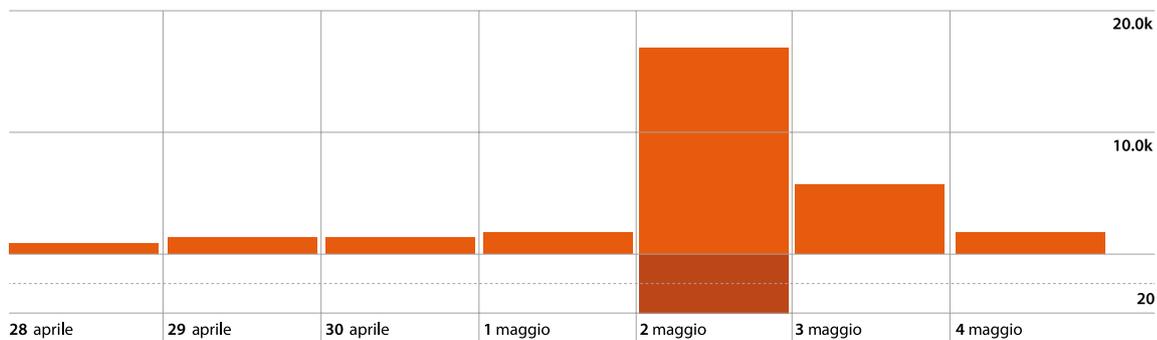
**350** Contributi video

**123.702** Persone collegate durante il live



L'hashtag ufficiale **#maratonamanager** ha conquistato il terzo posto tra i *trend topic* giornalieri di Twitter, piazzandosi sul podio dei temi che fanno tendenza.

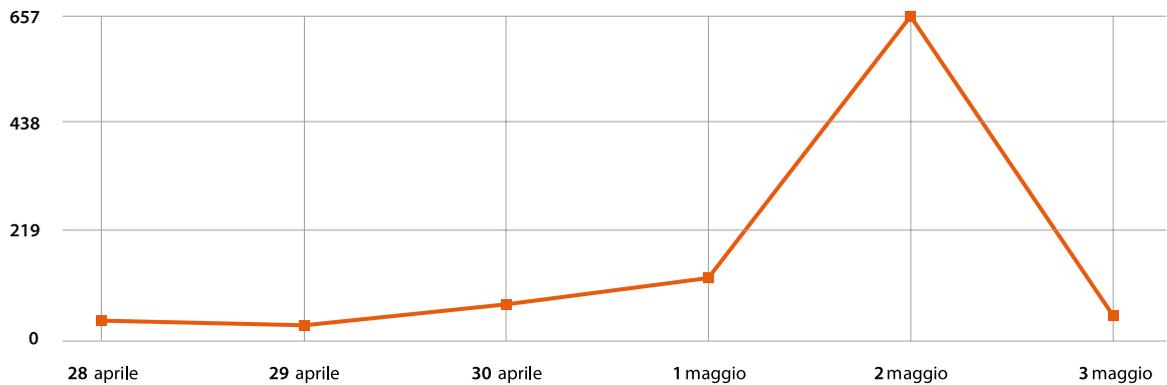
**Evidente l'andamento positivo sul nostro Twitter:** abbiamo registrato infatti un incremento delle visualizzazioni pari al **+200%** rispetto alla media della pagina e di *follower* pari al **+1,3%**.



## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

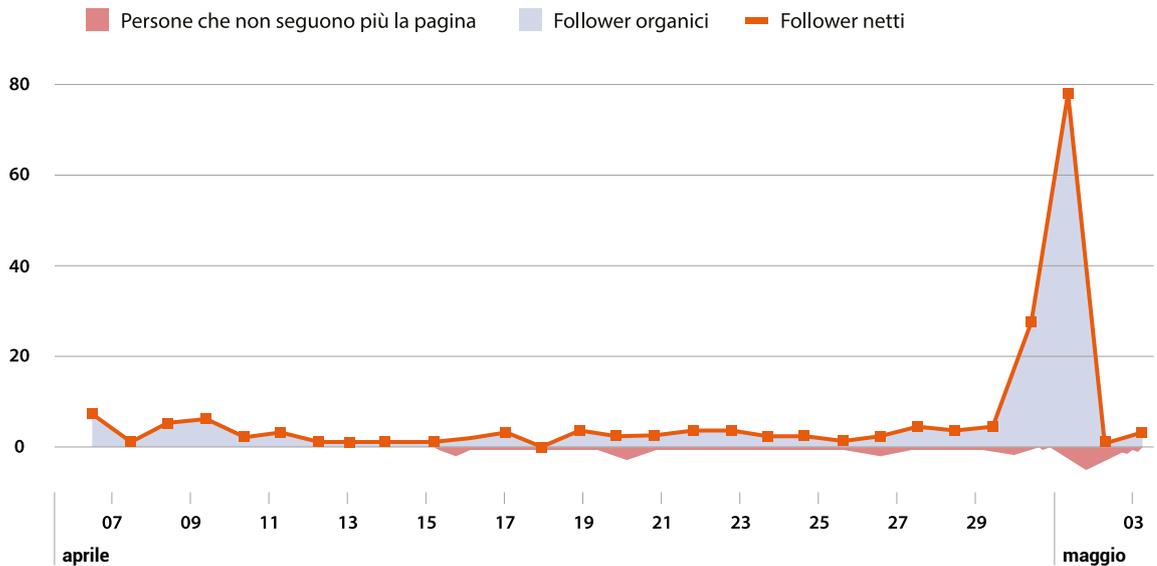
L'impatto della Maratona con i manager è stato molto positivo anche sugli altri profili social. Infatti, abbiamo registrato un incremento delle visualizzazioni del **+417%** rispetto alla media della pagina e di **follower** pari al **2,9%** su Facebook.

Visualizzazioni totali



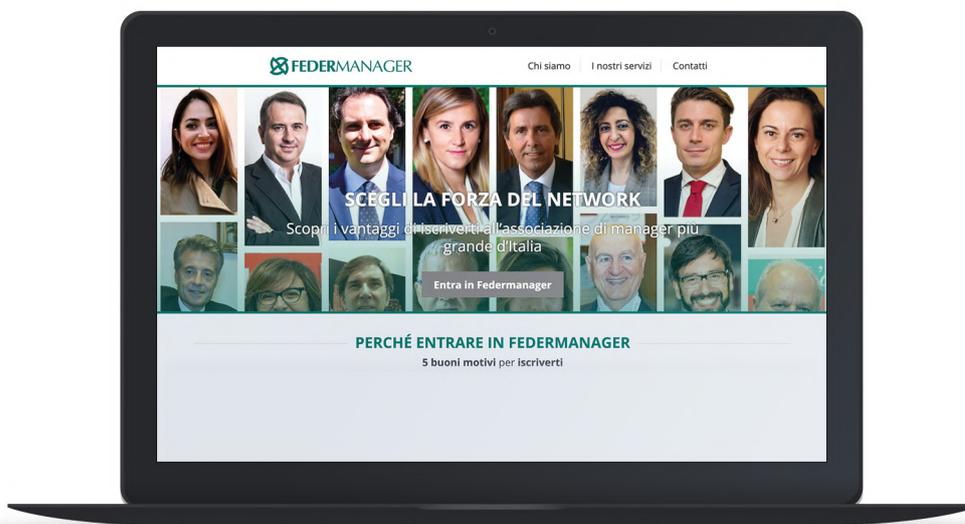
Follower netti

Follower netti mostra il numero di nuovi follower meno il numero di persone che hanno smesso di seguire la pagina



## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### B Campagna multimedia “Scegli la forza del network”



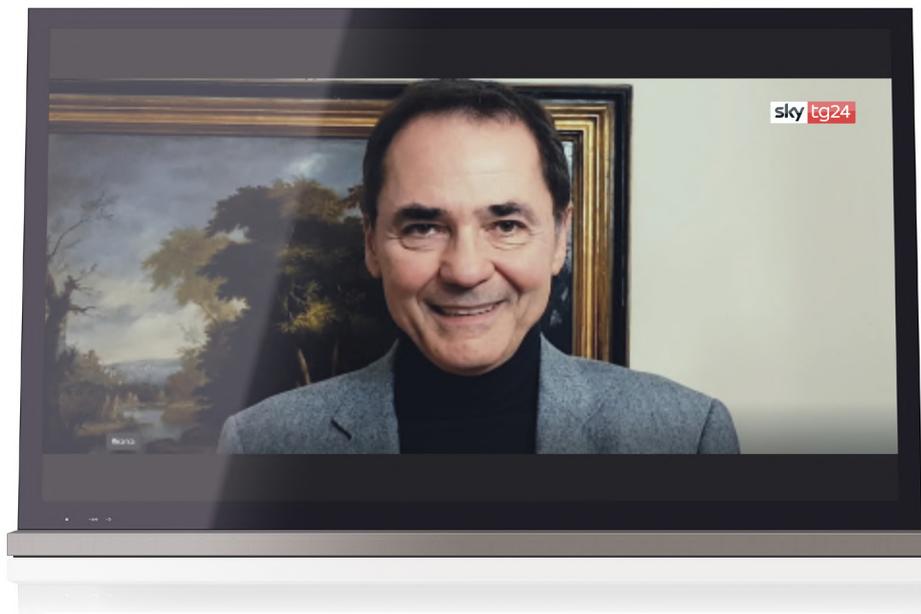
Si tratta della **prima campagna istituzionale multimedia** della nostra Federazione.

Accanto all'obiettivo principale di favorire nuove adesioni da parte di manager che ancora non sono iscritti a Federmanager, ci siamo posti l'obiettivo di qualificare la nostra *brand identity* mettendo in primo piano i protagonisti, ovvero i nostri manager.

Alla base della campagna di iscrizioni, lanciata a fine 2020, coltivavamo l'idea di dare forza al concetto di **network**, in un momento in cui lo stare insieme stava assumendo un valore nuovo. Pilastro fondamentale della nostra associazione, grazie a una massiccia presenza sul territorio, abbiamo scelto di coinvolgere direttamente le nostre persone, pronte, appunto, a “metterci la faccia” per testimoniare i vantaggi, non solo professionali, di appartenere a questo sistema.

La campagna si è articolata sui **media tradizionali** (Sky tg 24, i maggiori quotidiani italiani), sui **media online**, sui **social media** (LinkedIn e Facebook), su **Google** (Ads e Youtube) e, per la prima volta, come Oohcon un cartellone pubblicitario in piazza San Babila a Milano. Abbiamo quindi realizzato un **video-spot**, riadattato a seconda del *tool* utilizzato. Di seguito un *frame* dello spot andato in onda su **Sky tg 24**.

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA



Su stampa e tv la campagna ha generato ottimi riscontri dal punto di vista della *reputation* e della *brand awareness* di Federmanager.

Sui soli canali **Google** le nostre sponsorizzazioni hanno generato **9 milioni di visualizzazioni**.

Sono stati oltre **75 mila i contatti alla landing page** dedicata all'iscrizione che hanno generato **700 i nuovi iscritti** a valere sul 2020, un *trend* pari a circa **7 volte** la media di iscritti che contiamo ogni anno nel periodo considerato.

Video Youtube 

**16.772** Clic

**667.000** Views

Facebook 

**8.492** Clic

**817.000** Views

Attività LinkedIn 

**563** Clic

**40.000** Views



## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### PERCHÉ ENTRARE IN FEDERMANAGER

5 buoni motivi per iscriverti



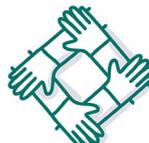
Welfare per te  
e i tuoi cari



Formazione  
continua



Supporto  
alla carriera



Networking e  
confronto attivo



Consulenza  
professionale



 **FEDERMANAGER**

SCEGLI LA FORZA DEL NETWORK

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

*“Coltiviamo la crescita professionale di ogni manager.  
Rappresentiamo la competenza al servizio del Paese”*

**Stefano Cuzzilla - Presidente Federmanager**

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### C Campagna social estate 2020

Durante i mesi di giugno, luglio e agosto abbiamo dato continuità alle attività e ai progetti in corso facendo partire delle campagne su **Facebook**, **LinkedIn** e **Google Ads**. Di seguito i risultati ottenuti dalle singole campagne suddivisi per tematica.

#### Previdenza

### Google

dal 19 giugno al 19 settembre

La campagna si è articolata in **4 annunci** che compaiono in prima posizione quando un utente ricerca una delle composizioni di **parole chiave** selezionate.



Clic **1003**



Visualizzazioni **14.444**

### facebook

dal 23 al 29 giugno



Visualizzazioni **86.734**



Clic sul link **733**

V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA



dal 1 luglio al 31 agosto



Post di luglio

**Federmanager**  
17.926 follower

Il tuo futuro previdenziale ti preoccupa a causa dei continui cambi normativi? Ci pensiamo noi! Richiedi subito la consulenza gratuita di un nostro esperto che ti accompagnerà nella scelta più giusta per te.

Dalla parte dei manager: il nuovo servizio di previdenza  
federmanager.it [Scopri di più](#)



Clic **439**



Visualizzazioni **79.712**



Post di agosto

**Federmanager**  
17.926 follower

Evita brutte sorprese, pensa oggi alla tua pensione! Richiedi la consulenza gratuita di un nostro esperto.

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### Diversity & inclusion e Agile e welfare management

A supporto della *survey* dedicata ai temi della *diversity & inclusion* che, come abbiamo raccontato nelle pagine di questo Bilancio sociale, integrava un grande progetto formativo e informativo del nostro sistema, nel mese di luglio abbiamo lanciato una campagna su **LinkedIn** differenziata su *target* donna e uomo.

	Clic <b>156</b>		Visualizzazioni <b>34.520</b>
------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

	Target donna
-------------------------------------------------------------------------------------	--------------



	Target uomo
-------------------------------------------------------------------------------------	-------------



## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

Abbiamo svolto una simile azione di supporto anche per valorizzare i contenuti del progetto dedicato ai temi di Agile e welfare management. Ecco l'esempio della campagna social promossa su LinkedIn.

**LinkedIn**

dal 20 al 24 luglio




Clic **75**



Visualizzazioni **19.156**

### Progetto Manager

Per acquisire nuovi **leads** e fare azione di **brand awareness** del nostro mensile Progetto Manager, abbiamo impostato due campagne nel mese di agosto differenziate su **target** donna e uomo.

Lead  
Generation

**LinkedIn**

dal 6 agosto al 12 agosto



Clic **296**

Lead **256**

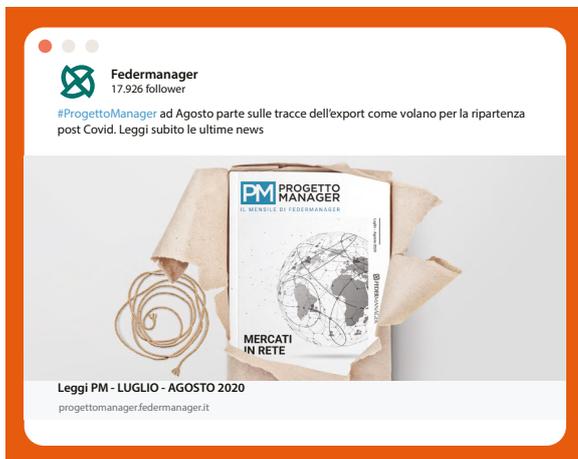


Visualizzazioni **32.834**

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

Brand Awareness | **LinkedIn**

dal 13 al 19 agosto

Clic **125**Visualizzazioni **14.077****Diversity & inclusion e Agile e welfare management**

Sempre approfittando del periodo estivo, abbiamo attivato una campagna su **LinkedIn** per incrementare le adesioni al percorso di certificazione delle competenze manageriali "BeManager".

**LinkedIn**

dall'11 al 21 agosto

Clic **529**Visualizzazioni **51.500**

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

# Ufficio stampa

I contatti con agenzie di stampa e media tradizionali sono proseguiti in maniera costante con l'invio di comunicati e inviti stampa per tutti gli eventi dell'anno e con interventi mirati della presidenza su una serie di argomenti di attualità. Molte delle comunicazioni hanno riguardato commenti sui decreti legge e decreti della Presidenza del Consiglio dei ministri emanati durante l'anno.

Anche l'attività dell'Ufficio stampa ha subito una trasformazione, principalmente connessa al venir meno degli incontri fisici, ad esclusione delle iniziative in presenza svolte nei primi due mesi del 2020, **informazioni, rapporti e contenuti per la stampa sono passati al digitale**, con *web talk* e *web conference* che hanno sostituito gli eventi fisici.

La rassegna stampa che viene quotidianamente inviata al nostro "sistema" nei giorni lavorativi, nel periodo del *lockdown*, è stata inviata anche il sabato e la domenica così da permettere ai nostri lettori di essere informati proprio nel periodo di maggiore difficoltà determinato dalla chiusura di tutte le attività a causa della pandemia.



17

**Comunicati**  
Federmanager



4

**Comunicati**  
congiunti



10

**Note**



349

**Rassegne**



3.930

Articoli citano  
**Federmanager**



1.226

Articoli citano  
Stefano **Cuzzilla**

3.296

Su siti web  
d'informazione

1.139

Su siti web  
d'informazione

634

Sulla carta  
stampata

87

Sulla carta  
stampata

Dal 16 marzo al 18 maggio - periodo *lockdown* - la rassegna stampa è stata inviata anche il sabato e la domenica.

# Progetto Manager



**Progetto Manager** vanta una storica tradizione nella vita della nostra Federazione ma nel 2018 ha cambiato veste con un'ottimizzazione e razionalizzazione dei contenuti attraverso un nuovo piano editoriale, un *restyling* grafico e un'ampia apertura alla condivisione sui social network e al dibattito nella rete. Un mensile digitale indirizzato non soltanto ai manager associati, ma a una collettività allargata cresciuta in questi anni attraverso l'iscrizione alla *newsletter*. Questa scelta si è rivelata vincente nell'anno della pandemia, con il mensile che è presto diventato un luogo di conversazione sul web per dare voce ai manager, alle loro storie e a quelle di chi ha a cuore le sorti del Paese.

Abbiamo scelto di trattare il tema Covid-19 e di capire gli impatti che avrebbe avuto sulla economia e sulle industrie italiane e non solo. Abbiamo selezionato con cura le tematiche da trattare e abbiamo cercato, anche attraverso la scelta dei titoli e delle cover, di lanciare un messaggio chiaro e diretto ai nostri lettori.

**10****Numeri****101****Articoli**

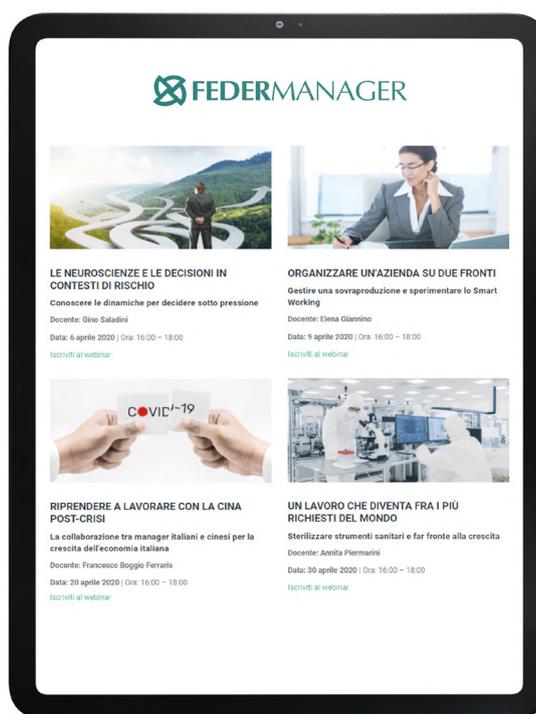
Il numero degli utenti che hanno letto i 10 numeri di Progetto Manager sul sito e sul pdf è in **crescita** rispetto al 2019.

Utenti web **41.735****+0,8%** sul 2019Lettori pdf **18.082****+91,5%** sul 2019

A seguito delle ottimizzazioni per i dispositivi mobili effettuate sulla piattaforma, gli accessi da questi device sono aumentati del **7%** rispetto al 2019.

# Gli eventi digitali

Di seguito, riportiamo alcune delle principali iniziative condotte a partire dal primo periodo di *lockdown*, attraverso **piattaforme digitali o in streaming sul nostro sito**, attraverso le quali abbiamo affrontato tematiche di interesse per i manager e argomenti di attualità. Abbiamo parlato di *smart working* e organizzazione agile, di leadership femminile ed inclusione, di occupazione, industria e sostenibilità. Alcuni webinar sono stati organizzati in partnership con altre organizzazioni e/o con enti appartenenti al sistema Federmanager, altri sono nati grazie all'intraprendenza dei Gruppi Giovani, Minerva e Senior, e sono più diffusamente raccontati in altri capitoli di questo documento.



Gli eventi digitali formativi con Federmanager Academy:

6 aprile

**Le neuroscienze e le decisioni in contesti di rischio**

9 aprile

**Organizzare un'azienda su due fronti**

20 aprile

**Riprendere a lavorare con la Cina post-crisi**

30 aprile

**Un lavoro che diventa fra i più richiesti del mondo**

V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

Web talk sulla sostenibilità

22 maggio

Casa comune e sviluppo locale | Oltre lo scarto

6 ottobre

"Codice green", l'evento del Gruppo Giovani con la finale Premio Giovane Manager 2019

FEDERMANAGER  
GIOVANI

PREMIO  
GIOVANE MANAGER  
2019  
CODICEGREEN

MEDIA PARTNER  
Capital | MANAGER SOLUTIONS | HAYS | FEDERMANAGER



## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

19 novembre

**Il valore della sostenibilità. Profitto, concorrenza e reputazione d'impresa**



### Webinar dedicati alla Digital transformation

26 giugno

**Intelligenza artificiale e intelligenza umana: risorse per la ripresa con Federmanager Academy**

2 luglio

**Trasformazione digitale per le Pmi con Fondirigenti**

6/7 novembre

**eWms. Electronic world marketing summit**

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### Web talk sull'Europa

14 luglio

**Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo in Europa con 4.Manager**



### Un webinar dedicato al mezzogiorno

24 settembre

**Un milione di euro per lo sviluppo delle imprese del Sud con Fondirigenti**

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

### 5 webinar dedicati all'agile management con Fondirigenti

5 ottobre	Come organizzare un management "agile"
13 ottobre	Webinar: costruire una cultura aziendale "agile"
28 ottobre	Agile management: aspetti normativi e regolatori
3 novembre	Essere agili a livello globale
24 novembre	Percorsi di welfare per aziende agili



### L'evento finale di progetto

15 dicembre	La scacchiera del valore: agile e welfare management
-------------	------------------------------------------------------

FEDERMANAGER  
web conference

martedì 15 dicembre  
ore 16:30

**LA SCACCHIERA  
DEL VALORE**  
Agile e Welfare Management

fondirigenti MANAGER SOLUTIONS

V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

Iniziative sul merito e competenze

15 ottobre

Giornata nazionale del merito

16/17 ottobre

Futuri. Pronti all'impresa



**FUTURI**  
Pronti all'impresa

35° Convegno dei Giovani Imprenditori  
16 | 17 ottobre 2020

#Futuri2020

COMITATO MEZZOGIORNO GIOVANI IMPRENDITORI CONVEGNO CAPI  
CONFINDUSTRIA Giovani Imprenditori

27 ottobre

Il valore sociale dell'educazione

VISES ONG ONLUS  
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE

LUISS

**IL VALORE SOCIALE DELL'EDUCAZIONE**  
DRIVER DI SVILUPPO E CAPITALE IMMATERIALE

27 martedì ottobre 2020 ore 16.30

work innovation Teaching idea project  
Skills time education

## V. COMUNICAZIONE E RELAZIONI STAMPA

6 novembre

**Industrial Heritage, le competenze per raccontare l'impresa**

4 dicembre

**LFactor: verso un nuovo approccio alla leadership**

15 dicembre

**Donne manager oltre la crisi: riduciamo il gender gap con 4.Manager**



### Web conference sul caso Ex-Ilva

22 ottobre

**Ex Ilva, quale futuro?**  
in collaborazione con il Cnel



# VI

## RELAZIONE ECONOMICA

- Una Federazione in salute  
*a cura della tesoriera*
- Tabelle economiche

3 SALUTE E BENESSERE



8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA



# Una Federazione in salute

a cura della tesoriera  
**ANITA MARINA CIMA**



L'anno qui riassunto è stato il secondo della consiliatura 2019-2021 con il nostro Bilancio sociale giunto alla sua sedicesima edizione. I dati rappresentati nella relazione economica, rilevati dal nostro bilancio di esercizio, verificato dalla società di revisione Kpmg, revisionato dal Collegio dei revisori dei conti e approvato dal Consiglio nazionale del 18 giugno 2021, continuano a evidenziare il **buono stato di salute finanziario, gestionale e patrimoniale** della Federazione.



Gli eventi straordinari di natura sanitaria che nel 2020 hanno colpito molti paesi del mondo fra cui l'Italia, sebbene abbiano causato una necessaria riorganizzazione lavorativa, con ricorso allo *smart working* da parte dello staff in organico e l'introduzione di **nuove procedure operative e comunicative** finalizzate al supporto degli associati, non hanno avuto alcun impatto sui valori del Bilancio 2020 confermando la stessa **ottima generazione di cassa** dell'esercizio precedente, un dato che premia la capacità di gestione delle risorse federative.

Nel corso del 2020 abbiamo continuato a concentrarci esclusivamente sulle attività strettamente istituzionali, indirizzando le risorse verso i territori attraverso un **contributo straordinario** per le attività e i risultati generati in loco, in base a criteri di misurabilità ed equa ripartizione deliberati in sede di Consiglio nazionale.

Attraverso la controllata Manager Solutions Srl, è proseguita la **collaborazione con 4.Manager**, associazione no profit condivisa al 50% tra Federmanager e Confindustria, con l'obiettivo di finanziare la realizzazione di progetti di interesse comune, sia territoriale che nazionale, inerenti le politiche attive del lavoro, lo sviluppo della responsabilità e trasparenza, del merito e competenza, della leadership al femminile e della solidarietà tra generazioni per i dirigenti industriali.

I principali fatti di rilievo dell'anno hanno riguardato:

- Dal 1° gennaio 2020 la società Manager Solutions Srl che gestisce tramite contratto di *service* la contabilità e amministrazione della Federazione ha adottato un nuovo software di contabilità "**Alyante Enterprise**", passando a un gestionale in grado di organizzare non solo la contabilità generale, ma anche una contabilità analitica degli impegni e integrata per la gestione dei progetti e delle commesse con il relativo controllo di gestione.

## VI. RELAZIONE ECONOMICA

Nel caso specifico di Federmanager, si sono realizzati dei flussi che hanno integrato alla contabilità generale il modulo Cespiti, il sistema Bko anagrafico territoriale, lo scadenziario incassi e pagamenti e il modulo per l'interrogazione dei bilanci riclassificati IV direttiva Cee.

- I flussi derivanti dall'implementazione del nuovo software gestionale integrato consentono di garantire la bontà dei dati grazie ai controlli pre e post elaborazioni e di fornire il corretto supporto nei processi decisionali.
- A giugno 2020 abbiamo dato avvio al nostro servizio di consulenza previdenziale. Il progetto sottende tre finalità: fornire un servizio di consulenza di eccellenza uniforme sull'intero territorio nazionale; fare di questo servizio un veicolo di sviluppo associativo; aumentare la reputation di Federmanager nelle aziende intercettando le figure apicali.
- Abbiamo avviato, da settembre a dicembre 2020, una collaborazione con Fondirigenti per la realizzazione di due progetti: uno realizzato attraverso Federmanager Academy su Diversity & inclusion management incentrato sui temi del gender gap e dell'inclusione e l'altro realizzato con Manager Solutions Srl sull'Agile & welfare management focalizzato, invece, su quattro temi: il nuovo concetto di tempo e spazio, le competenze del nuovo paradigma, il network, il welfare per migliorare l'equilibrio tra vita e lavoro.
- Per quanto riguarda Manager Care Srl, la partecipata al 100% di Manager Solutions, il 30 dicembre 2020 si è proceduto alla liquidazione in quanto il suo scopo, ormai, è stato assorbito dal core della più "giovane" controllata di Federmanager, lws Spa.

La ricchezza di Federmanager è costruita sul valore delle donne e degli uomini che rappresenta. È **una ricchezza anche sostanziale**: siamo riusciti in questi ultimi anni a crescere nei numeri della rappresentanza e a rafforzare la vasta gamma di servizi e tutele, che è resa possibile da un solido sistema di società Federmanager e di enti derivati dalla bilateralità contrattuale.

Il primo obiettivo resta comunque quello di continuare nell'interlocuzione con i nostri stakeholder valorizzando il posizionamento raggiunto e nella trasparenza e completezza di informazione come principi a cui intende attenersi questa Organizzazione nei confronti di tutti i manager associati.



# Tablelle economiche

Stato patrimoniale

ATTIVO

	31/12/2020	31/12/2019
<b>A CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE</b>	109.470	36.036
<b>B IMMOBILIZZAZIONI</b>		
I. Immobilizzazioni immateriali	237.677	251.000
7) Altre	237.677	251.000
II. Immobilizzazioni materiali	25.144	14.910
2) Impianti e attrezzature	5.490	0
3) Altri beni	19.654	14.910
III. Immobilizzazioni finanziarie	7.445.625	7.445.625
1) Partecipazioni in imprese collegate e/o controllate	7.445.625	7.445.625
<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	7.708.446	7.711.535
<b>C ATTIVO CIRCOLANTE</b>		
II. Crediti	1.518.415	323.243
12) Crediti verso clienti	89.400	14.302
4) Crediti verso imprese collegate o controllate	1.417.723	287.638
5) Crediti verso altri	11.292	21.303
IV. Disponibilità liquide	818.814	1.706.916
1) Depositi bancari e postali	810.919	1.702.304
3) Denaro e valori in cassa	7.895	4.612
<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	2.337.229	2.030.159
<b>D RATEI E RISCONTI</b>	18.251	10.361
<b>TOTALE ATTIVO</b>	10.173.396	9.788.091



## Stato patrimoniale

## PASSIVO

	31/12/2020	31/12/2019
<b>A PATRIMONIO NETTO</b>		
<b>I. Patrimonio libero</b>		
1) Risultato gestionale esercizio in corso	343.471	58.609
2) Risultato gestionale da esercizi precedenti	8.913.208	8.854.599
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>9.256.679</b>	<b>8.913.208</b>
<b>B FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>52.380</b>	<b>12.380</b>
<b>C TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO</b>	<b>129.307</b>	<b>125.633</b>
<b>D DEBITI</b>		
6) Debiti verso altri finanziatori	215	115
6) Debiti verso fornitori	112.111	79.464
7) Debiti tributari	59.954	72.007
8) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	77.234	61.811
11) Debiti verso imprese controllate/collegate	128.898	8.665
12) Altri debiti	356.618	514.808
<b>TOTALE DEBITI</b>	<b>735.030</b>	<b>736.870</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>10.173.396</b>	<b>9.788.091</b>

Note allo stato **patrimoniale****ATTIVO****A CREDITI VERSO ASSOCIATI PER VERSAMENTO QUOTE**

La voce di bilancio rappresenta il **saldo dei crediti vantati nei confronti delle Associazioni territoriali** che aderiscono a Federmanager, relativi al 4° trimestre 2020 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 2021.

**B IMMOBILIZZAZIONI****IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI**

L'incremento è relativo:

**1** al costo annuale del mantenimento del marchio "BeManager" e del relativo disciplinare per la valutazione e la certificazione delle competenze manageriali;

**2** al programma realizzato con Selda Scarl e destinato alla gestione dell'anagrafica territoriale;

**3** ad altri costi sostenuti per migliorie su beni di terzi (sede sociale).

**IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI**

I saldi alla data sono esposti al netto dei relativi ammortamenti. Non sono state effettuate rivalutazioni o svalutazioni.

**IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE**

Il prospetto delle partecipazioni non evidenzia variazioni nel corso dell'esercizio.

## VI. RELAZIONE ECONOMICA

Note allo stato **patrimoniale****ATTIVO**

Ragione sociale	Sede	% di possesso quota socio fondatore	Valore di carico 31/12/2020	Utile (perdita) nel 2020	Corrispondente frazione patrimonio netto
Manager Solution Srl	RM	100	7.345.625	328.662	9.648.653
IWS Spa	RM	40	100.000	1.257.834	606.690
<b>TOTALE</b>			<b>7.445.625</b>	<b>1.586.496</b>	<b>10.255.343</b>

**C** **ATTIVO CIRCOLANTE**

Il valore, composto da crediti e disponibilità liquide, include i crediti verso:

- **CLIENTI (€ 89.400);**
- **Federmanager Academy (€ 146);**
- **Assidai (€ 1.201.891)** quale contributo di € 1.200.000 legato a contributi associativi non assolti dai dirigenti aderenti ad Assidai in forma collettiva più € 1.891 per altre voci di spesa anticipate;
- **Praesidium (€ 446)** per recupero importi di spesa anticipati da Federmanager;
- **Manager Solutions Srl** per recupero costo lavoro dipendente distaccato (**€ 215.240**);
- **Spese anticipate a dipendenti (€ 3.392);**
- **Depositi cauzionali** per affitto foresteria e acconti anticipati (**€ 7.900**).

L'importo delle disponibilità liquide è rappresentato dalle disponibilità depositate presso gli istituti bancari per € 810.919 oltre alle giacenze di cassa per € 7.895.

**D** **RATEI E RISCONTI**

I ratei e i risconti attivi riguardano in particolare l'affitto della foresteria e le spese anticipate per vettura aziendale.

Non sussistono, al 31.12.2020, ratei o risconti aventi durata superiore a cinque anni.

Note allo stato **patrimoniale****PASSIVO****A** **PATRIMONIO NETTO**

La variazione intervenuta nell'esercizio è relativa all'attribuzione del risultato di gestione dell'esercizio 2019.

**B** **FONDO PER RISCHI E ONERI**

Il saldo dei Fondi rischi e oneri (+ 40.000) riguarda le voci relative a **Fondo incentivo esodo personale**, che nel 2020 non ha registrato alcuna movimentazione (€ 12.380), mentre è stato effettuato un accantonamento (€ 40.000) nel **Fondo rischi attività istituzionali** per prevenire un eventuale rischio inerente il Fondo interprofessionale per la formazione continua per i dirigenti delle Pmi di cui siamo parte istitutiva unitamente a Confapi.

**C** **TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO**

Sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

**D** **DEBITI**

In linea con il saldo 2019 sono costituiti da debiti verso fornitori per gli acquisti di beni e servizi e per fatture da ricevere; debiti tributari, debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale, debiti verso imprese controllate e collegate, altri debiti.

Note allo stato **patrimoniale****PASSIVO****D****DEBITI**

	Saldo al 31/12/2020	Saldo al 31/12/2019	Variazioni
Debiti verso altri finanziatori	215	115	100
Debiti verso fornitori	112.111	79.464	32.647
Debiti tributari	59.954	72.007	-12.053
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	77.234	61.811	15.423
Debiti verso imprese controllate/collegate	128.898	8.665	120.233
Altri debiti	356.618	514.808	-158.190
<b>TOTALE</b>	<b>735.030</b>	<b>736.870</b>	<b>-1.840</b>

**D6 DEBITI VERSO FORNITORI**

La voce include:

debiti verso fornitori per gli acquisti di beni e servizi

**€ 5.835**

e per fatture da ricevere

**€ 106.276**

e debiti verso altri finanziatori

**€ 215**

**D7 DEBITI TRIBUTARI**

I debiti tributari sono sostanzialmente rappresentati da ritenute operate al personale dipendente ed ai collaboratori, interamente versati a gennaio 2021, e da debiti verso Irap.

Note allo stato **patrimoniale**

**PASSIVO**

■ **D8 DEBITI VERSO ISTITUTI DI PREVIDENZA E SICUREZZA SOCIALE**

Sono principalmente relativi ai contributi previdenziali di competenza del mese di dicembre interamente versati a gennaio 2021.

■ **D11 DEBITI VERSO IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE**

Sono relativi a debiti verso la controllata Manager Solutions Srl per servizi organizzativi diversi.

■ **D12 ALTRI DEBITI**

La voce include: debiti verso il territorio relativi all'attività tipica per € 243.925 e diversi per € 112.693 riassunti nelle seguenti voci più significative:

- Fondo ferie non godute (€ 60.970);
- Debiti diversi (€ 51.723)

**GARANZIE RILASCIATE**

€ 4.900.000

garanzia fidejussoria, non fruttifera, prestata a favore della società Manager Solutions Srl - interamente controllata - intestataria del mutuo acceso presso la Banca Prossima (ora Intesa Sanpaolo) per pari importo con scadenza nel gennaio 2028.

€ 130.000

a favore di Federmanager Academy Srl - interamente controllata - per garanzia su eventuale scoperto bancario.

## VI. RELAZIONE ECONOMICA

## Conto economico

## PROVENTI

	2020	2019
<b>1</b> PROVENTI RICAVI DA ATTIVITÀ TIPICHE	4.597.789	4.887.337
<b>1.3)</b> Da soci e associati	2.979.192	3.123.149
<b>1.5)</b> Altri proventi e ricavi	1.618.597	1.764.188
<b>4</b> PROVENTI FINANZIARI E PATRIMONIALI	29	37
<b>4.1)</b> Da rapporti bancari	29	37
<b>TOTALE PASSIVO</b>	4.597.818	4.887.374

Le risorse messe a disposizione di Federmanager per il finanziamento delle attività svolte su base nazionale provengono anzitutto dalle **quote associative**. Tali quote, differenziate fra dirigenti in servizio ed in pensione, sono trasferite dalle Associazioni territoriali a Federmanager nella misura del 33% dell'importo stabilito, ogni anno, 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 da **Assidai** per far fronte alle quote associative non assolte dai dirigenti aderenti ad Assidai in forma collettiva, e non aderenti a Federmanager.

## Conto economico

## ONERI

	2020	2019
<b>1 ONERI DA ATTIVITÀ TIPICA</b>	<b>3.750.605</b>	<b>4.224.992</b>
1.1) Acquisti di beni	25.983	19.779
1.2) Servizi	190.818	199.295
1.3) Godimenti beni di terzi	461.645	463.847
1.4) Personale e Organi statuari	1.284.578	1.196.117
1.5) Ammortamenti	145.001	138.618
1.6) Oneri diversi di gestione	1.602.580	2.207.336
1.7) Accantonamenti fondo rischi att. Istituzionali	40.000	0
<b>2 ONERI PROMOZIONALI E DI RACCOLTA FONDI</b>	<b>46.551</b>	<b>101.163</b>
2.1) Attività ordinaria di promozione	46.551	101.163
<b>3 ONERI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE</b>	<b>454.920</b>	<b>494.100</b>
3.1) Servizi	447.915	494.100
3.2) Oneri diversi di gestione	7.005	-
<b>4 ONERI FINANZIARI E PATRIMONIALI</b>	<b>2.271</b>	<b>8.510</b>
4.1) Su rapporti bancari	2.271	8.510
<b>TOTALE ONERI</b>	<b>4.254.347</b>	<b>4.828.765</b>
<b>AVANZO DI GESTIONE</b>	<b>343.471</b>	<b>58.609</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.597.818</b>	<b>4.887.374</b>

## Impiego delle risorse

### 1 ONERI DA ATTIVITÀ TIPICA

#### 1.1 ACQUISTI DI BENI

Sono principalmente relativi ad attrezzatura varia e minuta:  
 acquisti pc per *smart working* (€ 14.297)  
 per manutenzione sede, cancelleria, abbonamenti, giornali (€ 7.253)  
 cancelleria varia (€ 4.226)  
 e altro (€ 207)

#### 1.2 SERVIZI

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

VOCE DI SPESA	Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
Servizi e consulenze fiscali e amministrative	10.919	10.865	54
Consulenze legali	4.335	5.719	-1.384
Spese postali	8.571	6.337	2.234
Servizi di abbonamento	204	204	0
Altri servizi	166.789	176.170	-9.381
<b>TOTALE SERVIZI</b>	<b>190.818</b>	<b>199.295</b>	<b>-8.477</b>

L'importo a consuntivo 2020 risulta in linea con le spese per servizi del 2019.

#### 1.3 GODIMENTO BENI DI TERZI

Tali oneri sono rappresentati dai canoni di locazione della sede sociale di competenza dell'esercizio, dai relativi canoni condominiali e dai canoni di locazione di una foresteria.

## Impiego delle risorse

### 1.4 PERSONALE E ORGANI STATUTARI

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

VOCE DI SPESA	Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
Retribuzioni	804.187	755.282	48.905
Oneri sociali	214.492	203.765	10.727
Tfr	51.838	49.853	1.985
Assicurazioni	70.969	71.238	- 269
Altro	143.092	115.979	27.113
<b>TOTALE PERSONALE</b>	<b>1.284.578</b>	<b>1.196.117</b>	<b>88.461</b>

La voce **Retribuzioni** è comprensiva di: salari e stipendi, compenso 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 Irap dipendenti incremento consistenza fondo ferie non godute, polizze infortuni, assistenza sanitaria e varie.

### 1.5 AMMORTAMENTI

La voce è interamente relativa agli ammortamenti del periodo.

## Impiego delle risorse

### 1.6 ONERI DIVERSI DI GESTIONE

VOCE DI SPESA	Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
Spese viaggio	27.836	202.200	- 174.364
Vitto e alloggio	5.180	35.016	- 29.836
Editoria e stampa	3.761	1.366	2.395
Organizzazione convegni	0	6.796	- 6.796
Altri contributi, Onlus e Commissioni europee	61.239	63.668	- 2.429
Contributi Cida	412.673	400.932	11.741
Contributo straordinario e erogazioni liberali	1.040.628	1.436.826	- 396.198
Sopravvenienze passive	3.271	11.747	- 8.476
Varie	47.992	48.786	- 794
<b>TOTALE</b>	<b>1.602.580</b>	<b>2.207.337</b>	<b>- 604.757</b>

La voce, pari a € 1.602.580, 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 € 1.000.628, 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 per € 40.000; il contributo stabilito forfettariamente di anno in anno, a favore dei territori per il sostenimento delle spese anticipate legate all'attività istituzionale, eccezionalmente, a causa del fermo imposto dal Governo a causa della pandemia Covid-19, non è stato erogato.

## Impiego delle risorse

Seguono i seguenti oneri:

Contributi Cida	€ 412.673
Spese di viaggio	€ 27.836
Vitto e alloggio	€ 5.180
Contributi a Onlus Vises	€ 58.239
Contributi a Commissioni europee	€ 3.000
Sopravvenienze passive	€ 3.271
Editoria e stampa	€ 3.761

### IL COMPUTO RESTANTE

€ 47.992

è costituito da

Spese relative a telefonia	€ 11.102
Canoni leasing	€ 19.619
Varie voci di spesa per i restanti	€ 17.271

## Impiego delle risorse

### 2 ONERI PROMOZIONALI

Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
46.551	101.163	- 54.612

#### 2.1 ATTIVITÀ DI ORDINARIA PROMOZIONE

La voce include le **spese di rappresentanza** (€ 25.978) e le spese promozionali sostenute per iniziative di **pubblicità di immagine**, di **stampa** e di **consulenza editoriale** (€ 20.573).

### 3 ONERI DA ATTIVITÀ ACCESSORIE

VOCE DI SPESA	Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
Servizi	447.915	494.100	- 46.185
Oneri diversi di gestione	7.005	0	7.005
<b>TOTALE</b>	<b>454.920</b>	<b>494.100</b>	<b>- 39.180</b>

#### 3.1 SERVIZI

La voce comprende spese sostenute per affidamento progetti relativi a **ricerche, studi di settore e immagine** per € 263.888 e per il **service amministrativo - fiscale - legale** per € 184.027.

#### 3.2 ONERI DIVERSI DI GESTIONE

La voce € 7.005 è relativa alle spese sostenute per canoni di *leasing* autoveicoli aziendali.

## Impiego delle risorse

### 4 ONERI FINANZIARI E PATRIMONIALI

Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
2.271	8.510	- 6.239

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

### AVANZO DI GESTIONE

Saldo al 31/12/20	Saldo al 31/12/19	Variazioni
343.471	58.609	284.862

Rileva il Risultato di gestione dell'anno 2020.



# VII

## WELFARE DI SISTEMA

- L'importanza del welfare nel 2020
- Highlights degli enti

**3** SALUTE E  
BENESSERE



**4** ISTRUZIONE  
DI QUALITÀ



**8** LAVORO DIGNITOSO  
E CRESCITA  
ECONOMICA



**12** CONSUMO E  
PRODUZIONE  
RESPONSABILI



# L'importanza del welfare nel 2020

Le relazioni industriali, con le altre organizzazioni di rappresentanza delle imprese, hanno raggiunto un grado di maturità tale da consentirci di offrire al management italiano **un sistema di protezione e di sostegno unico nel suo genere**. Grazie ai contratti collettivi firmati e rinnovati negli anni siamo riusciti a introdurre, e poi a rafforzare, la nostra risposta al fabbisogno di tutela dell'intera dirigenza.

Il **welfare contrattuale e aziendale** rappresenta la forma più evoluta della gestione dei rapporti di lavoro, perché ad esso è collegato **il valore del benessere del lavoratore e della sua famiglia**.

In un 2020 dominato dall'incertezza sociale, dall'emergenza sanitaria, dalla crisi economica, il nostro sistema di welfare ha dimostrato non solo **un'ottima tenuta**, ma anche una **grande flessibilità**.

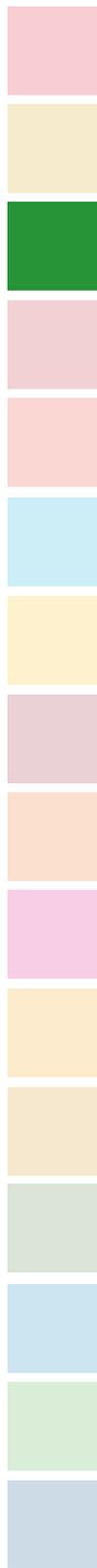
Tutti gli enti e le società che fanno capo a Federmanager, in tutto o in parte, hanno saputo reagire. Hanno mantenuto attivi i servizi, hanno riorganizzato il lavoro, hanno garantito qualità delle prestazioni e hanno risposto alle mutate esigenze dei dirigenti e delle imprese.

**Mai come quest'anno il nostro sistema di welfare ha mostrato il suo carattere universale e ha fatto emergere il suo valore.**

Previndai, Fasi, Fondirigenti, 4.Manager e la più recente lws Spa rappresentano i pilastri della bilateralità con Confindustria. Fasdapi, Previndapi, Fondazione Idi, Fondo dirigenti Pmi e Pmi welfare manager sono le risposte costruite insieme a Confapi. Anche tutti gli altri enti e fondi che condividiamo nell'ambito dei contratti aziendali e di secondo livello, al pari delle società che abbiamo creato in casa Federmanager come Assidai, Praesidium, Federmanager Academy, CDi Manager e la nostra onlus Visés, hanno tutti dimostrato la loro utilità in questi mesi e giocheranno un ruolo altrettanto cruciale nei prossimi.

Questo sistema, nel suo complesso, assicura **copertura sanitaria** senza alcuna selezione basata sul rischio, fondandosi su un patto intergenerazionale che tutela parimenti manager in attività e quelli ormai in pensione. Supporta **l'investimento previdenziale**, con politiche finanziarie che gestiscono al meglio il risparmio di una vita di lavoro, aprendo a forme di investimento innovative e complementari. Offre **formazione di primo livello**, con docenze e corsi che sono passati con agilità alla modalità a distanza, per rafforzare i profili manageriali in funzione di un aggiornamento professionale che ormai è per la vita. Infine, supporta nelle interruzioni lavorative, con **politiche attive del lavoro** che in breve tempo sono mutate dal tradizionale supporto economico a un più avanzato e utile intervento di *assessment* e aggiornamento delle competenze mirato a far incontrare l'offerta di lavoro manageriale con una domanda di mercato sempre più volatile.

È un welfare di sistema che accompagna la carriera del manager dalla nomina fino a dopo il pensionamento, per tutta la vita.



# HIGHLIGHTS degli enti

 FEDERMANAGER

 CONFINDUSTRIA

 Previndai

Fondo pensione con oltre 83 mila iscritti, contribuzione annua 915 milioni di euro, patrimonio gestito oltre 13 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, possibilità di iscrizione dei familiari a carico.

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

1

#### Investire nell'economia reale

Abbiamo raddoppiato i capitali destinati alla nuova linea d'investimento dei **Fia (Fondi di investimento alternativi)**, operanti nella sfera dell'economia reale, con priorità al perimetro nazionale. È un'azione strategica, con incarico ad un *advisor* per il monitoraggio, cui demandare controllo e realizzazione dell'*asset allocation* deliberata dal Fondo (*private equity, direct lending, infrastrutture, real estate*).

2

#### Comunicazione e immagine

Per far conoscere meglio il Fondo, per essere più vicini ai bisogni degli iscritti, per avviare azioni di proselitismo tra le aziende e i dirigenti non iscritti e per migliorare i rapporti con gli stakeholder, abbiamo creato un gruppo di lavoro paritetico, all'interno del Cda, con la scelta di una società preposta alla gestione della comunicazione su media, social network e nella rete delle Associazioni territoriali.

3

#### Potenziamento del sistema di controllo

Abbiamo creato e completato tutte le funzioni aziendali e le procedure previste dalla direttiva europea **Iorp2** in materia di *governance*, trasparenza e gestione del rischio e abbiamo dotato il Fondo degli strumenti necessari per consolidare il mercato attraverso un approccio "*risk based*", individuando ruoli e responsabilità all'interno della struttura. Lo sviluppo della metodologia "*Masterplan*" è in forma avanzata.

 FEDERMANAGER

 CONFINDUSTRIA



Il Fasi offre una tutela sanitaria integrativa d'eccellenza ai dirigenti, in servizio e in pensione, e alle loro famiglie. Un impegno di oltre 40 anni ha reso il Fondo un riferimento nel settore della sanità integrativa in Italia, capace di innovarsi e di innovare, migliorando i servizi e mantenendo costante il rispetto dei principi ispiratori: solidarietà intergenerazionale, mutualità e non selezione del rischio. Sono circa 300 mila gli assistiti.

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

1

#### Progetto cambiamento strategico

Con il rinnovo del Ccnl dirigenti industriali nel 2014 abbiamo avviato un progetto di cambiamento strategico, portato a compimento nel 2020, con un forte **commitment degli organi di gestione**: una società di servizi, denominata Iws – Industria welfare salute Spa – per offrire servizi sanitari ed amministrativi integrati con un approccio competitivo sul mercato in sinergia con Assidai.

2

#### Nuovo network di strutture sanitarie

Un ampio network di strutture sanitarie convenzionate con Iws al servizio dei fondi partner Fasi, Assidai e FasiOpen. Il processo di **rinegoziazione dei costi** ha consentito la rimodulazione del nomenclatore-tariffario e la riduzione delle tariffe di rimborso senza gravare sulle quote a carico degli assistiti. Parallelamente una forte innovazione di processo ha ridotto **tempi di lavorazione delle pratiche e tempi di rimborso**.

3

#### Gestione "non-autosufficienza"

L'istituzione della gestione "Fasi non-autosufficienza" ha permesso di riconoscere, ai dirigenti in periodo di aspettativa per gravi patologie ingravescenti, il **mantenimento dell'iscrizione alla tutela Fasi** per la durata del periodo di aspettativa fino ad un massimo di 12 mesi, a completo carico della stessa gestione. In collaborazione con Iws Spa abbiamo avviato una fase di studio di una nuova tutela per i soggetti più fragili.

## VII. WELFARE DI SISTEMA

FEDERMANAGER



CONFINDUSTRIA



Società di servizi, consulenza, gestione e promozione nell'ambito del welfare integrativo complementare, sostitutivo o assicurativo.

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

1

**Gestione network sanitario**

Un network di oltre 2.500 strutture sanitarie selezionate che, attraverso una piattaforma dedicata, hanno accesso a procedure amministrative rapide e al portale convenzioni che consente la gestione della propria scheda informativa.

2

**Portale per la raccolta di richieste di rimborso**

Abbiamo realizzato un innovativo portale web, consultabile anche da *smartphone*, per consentire agli assistiti dei fondi clienti di inviare le proprie richieste di rimborso effettuando un unico *login*.

3

**Prodotto unico Fasi-Assidai**

Una proposta sanitaria unica Fasi-Assidai con ampliamento del livello di copertura e semplificazione nell'invio della richiesta di rimborso mediante un nuovo portale dedicato, è stata avviata nel corso dell'anno.

 FEDERMANAGER

 CONFINDUSTRIA

## fondirigenti

Fondirigenti è il più grande Fondo interprofessionale per la formazione manageriale in Italia: conta 14 mila imprese aderenti e 80 mila dirigenti. Offre un sistema integrato per la formazione, la ricerca e la diffusione della cultura manageriale.

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

1

### Formazione manageriale

Strumenti flessibili per finanziare la formazione manageriale e soddisfare la domanda delle imprese aderenti e dei loro manager. Questo è il conto formazione che consente alle aziende e ai dirigenti di utilizzare in modo efficiente, rapido e innovativo le risorse 0,30% trasferite dall'Inps e realizzare interventi volti a rispondere alle esigenze competitive e di sviluppo. Gli Avvisi sono indirizzati a supportare la managerialità e la competitività, con particolare attenzione a priorità e tematiche individuate dagli organi statutari del Fondo.

2

### Iniziative strategiche

Abbiamo realizzato progetti di analisi, modellizzazione e sperimentazione sui temi dell'innovazione e della sostenibilità. Negli ultimi tre anni 60 progetti finanziati con oltre 6,4 milioni di euro e quasi 5 mila partecipanti tra imprese e dirigenti. Per il 2021 sono pianificati focus su sostenibilità, riorganizzazione dei processi e lavoro agile, digitalizzazione e Industria 4.0, giovani e Mezzogiorno.

3

### Impact report

Le performance del Fondo per una crescita sostenibile: 1 euro investito in iniziative strategiche sulla sostenibilità genera 10 euro di domanda di formazione manageriale su temi "green". L'indicatore che abbiamo elaborato consente alle imprese di misurare l'impatto dello *smart working* in termini di produttività e risparmio di CO2. Nuove procedure, pensate per rendere più semplice e sostenibile l'accesso ai servizi prevedono la completa digitalizzazione nella gestione dei piani formativi.



## VII. WELFARE DI SISTEMA

 FEDERMANAGER


CONFINDUSTRIA



Associazione per la cultura d'impresa e la managerialità che ha lo scopo di realizzare iniziative ad alto valore aggiunto per la ripresa del Paese. Promuove politiche attive del lavoro con progetti mirati e finalizzati alla maggiore diffusione di competenze manageriali. L'Osservatorio sulle competenze manageriali individua con studi e ricerche i *trend* economici e di mercato.

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



1

#### Politiche attive del lavoro e cultura d'impresa

Abbiamo sviluppato le iniziative di politiche attive del lavoro previste dal Ccnl dirigenti industria del 30 luglio 2019 e abbiamo realizzato progetti nazionali e territoriali per sviluppare una nuova cultura di impresa e manageriale.

2

#### Osservatorio mercato del lavoro

Attraverso l'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali, abbiamo messo a punto studi e ricerche per individuare *trend* manageriali e nuovi paradigmi produttivi orientati alla sostenibilità e analizzare le conseguenze della pandemia sulle competenze manageriali e sui settori produttivi.

3

#### Gender gap

Come previsto dal Ccnl dirigenti industria del 30 luglio 2019, abbiamo realizzato attività di monitoraggio e diffusione, attraverso l'Osservatorio, delle migliori pratiche volte a risolvere la questione del gender gap in ambito manageriale e dedicato a questo tema il rapporto annuale dell'Osservatorio.



 FEDERMANAGER

CONFAPI



Fondo pensione di previdenza complementare per dirigenti e quadri superiori delle Pmi con gestione mono comparto di tipo assicurativo, con circa 350 milioni di riserve matematiche, 25 milioni di contribuzione annua, oltre 4 mila iscritti e un rendimento medio negli ultimi tre anni del 2,68%.

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

1

#### Redditività e risorse

Abbiamo ottenuto nel 2020 una **redditività del 2,98% lordi** per gli iscritti con **risorse** accantonate per oltre **337 milioni** di euro. Il *trend* delle iscrizioni continua a crescere nonostante la crisi economica.

2

#### Associazione a Mefop

Siamo soci di **Mefop**, la società creata dal ministero dell'Economia per favorire lo sviluppo della previdenza complementare, e partecipiamo attivamente ai gruppi di lavoro istituiti dall'ente per la promozione del settore previdenziale in Italia.

3

#### Rafforzamento sistemi di governance

In vista dei nuovi adempimenti della direttiva Ue **Iorp2**, abbiamo **rafforzato il sistema di governance** nelle diverse fasi di attività per continuare a garantire trasparenza ed efficacia sui servizi forniti agli iscritti.

## VII. WELFARE DI SISTEMA

FEDERMANAGER

CONFAPI



Fondo di assistenza e solidarietà che garantisce tutele assicurative in caso di morte, invalidità permanenti da malattia e infortuni, professionali ed extra professionali e copertura responsabilità civile e penale. Il Fondo inoltre offre piani di assistenza sanitaria integrativa ai manager delle Pmi, estesi anche al loro nucleo familiare.

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

1

**Piano di comunicazione e sviluppo**

In occasione del rinnovo del contratto di lavoro dei manager Pmi abbiamo rafforzato il piano di comunicazione e sviluppo in particolare attraverso i **canali social** e con la partecipazione a numerosi **webinar** con iscritti, aziende e manager di tutto il territorio nazionale.

2

**Professional, una nuova figura**

Abbiamo introdotto nel Ccnl una nuova figura aziendale, definita "professional", a cui sono garantite le coperture assicurative relative all'assistenza sanitaria integrativa e all'invalidità permanente da malattia professionale e infortuni.

3

**Elevati massimali di indennizzo**

Con il rinnovo del Ccnl per i manager delle Pmi sono stati elevati i massimali di indennizzo delle **tutele assicurative** caso morte e invalidità permanente. Abbiamo anche migliorato la sinergia con i **broker** assicurativi per una maggior celerità nella liquidazione delle pratiche di sinistri.

 FEDERMANAGER

CONFAPI

 PMI W F MANAGER

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)

1

**Sostegno al reddito dei manager**

Con il rinnovo del contratto di lavoro per i manager delle Pmi, abbiamo **elevato il contributo del sostegno al reddito ai manager involontariamente disoccupati**, favorendo il loro reinserimento nel ciclo produttivo attraverso forme di *assessment* e bilancio delle competenze.

2

**Certificazione professionale**

Abbiamo finanziato i corsi di certificazione professionale per i manager in tema di **innovazione, export e reti d'impresa**.

3

**Azioni di proselitismo**

Stiamo proseguendo, su tutto il territorio nazionale, le **azioni di proselitismo** per poter meglio radicare la conoscenza dei servizi offerti dal Fondo a cui si sono aggiunte quelle di politica attiva con *assessment* per il ricollocamento professionale dei manager.



## VII. WELFARE DI SISTEMA

 FEDERMANAGER

CONFAPI



FONDO  
DIRIGENTI  
PMI Finanziamo  
la formazione



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

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

1

**Nuova governance**

Il cambio dei vertici ha introdotto un modello di *governance* sempre più ispirato a criteri di efficienza ed efficacia nell'utilizzo delle risorse dedicate alla formazione professionale e continua dei dirigenti.

2

**Linee guida dell'avviso 1/2020**

Sono state definite le linee guida dell'avviso 1/2020 con l'introduzione di voucher formativi dedicati alla ripartenza delle imprese, post Covid-19.

3

**Rilancio del Fondo**

Abbiamo realizzato studi e analisi di fattori a sostegno del rilancio del Fondo dirigenti a supporto delle Pmi.

 FEDERMANAGER

CONFAPI

FONDAZIONE  
**idi**  
ISTITUTO  
DIRIGENTI  
ITALIANI



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)

1

#### Competenze del management

Prosegue l'aggiornamento continuo delle competenze del management d'impresa con **modalità flessibili** e compatibili con i tempi di lavoro attraverso l'introduzione della **formazione a distanza**.

2

#### Progetti regionali

In collaborazione con Federmanager Toscana abbiamo dedicato un progetto regionale a un **pool di manager**, precedentemente selezionati, per supportarli nella funzione di *mentor* per le attività di startup in incubatori del territorio.

3

#### Partnership con Federmanager Academy

Per ampliare l'offerta formativa con iniziative di **e-learning** in modalità asincrona abbiamo attuato una partnership tra la Fondazione e Federmanager Academy.

## VII. WELFARE DI SISTEMA





Il fondo sanitario per il tuo benessere

Fondo di assistenza sanitaria integrativa *non profit* con più di 120 mila assistiti. Oltre 1.500 aziende hanno scelto di sottoscrivere un Piano sanitario Assidai. Alcune specificità: nessun limite di età, nessuna possibilità di recesso unilaterale, estensione della copertura ai figli non facenti più parte del nucleo familiare, tutele in caso di non autosufficienza, morte, invalidità permanenti da malattia e infortuni, professionali ed extra professionali.

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

1

#### 30 anni di attività

Il 28 novembre, in piena crisi pandemica, abbiamo compiuto 30 anni. Fin dal 1990 ci siamo presi costantemente **cura degli iscritti**, nei momenti più delicati della loro vita; ci siamo messi a disposizione del sistema Federmanager, di cui siamo emanazione, e delle istituzioni preposte per condividere modello organizzativo e idee. Molti i temi rilevanti affrontati: prevenzione, coperture per la non autosufficienza e welfare aziendale.

2

#### La crisi pandemica

È importante sottolineare che essendo un Fondo di assistenza sanitaria gestito con i più sani **principi di mutualità e solidarietà**, non prevediamo nello statuto e nel regolamento alcuna esclusione del rischio pandemia. Pertanto, tutte le garanzie previste dai piani sanitari sottoscritti sono state completamente operanti anche a seguito di una eventuale diagnosi di Covid-19.

3

#### Pratica unica e unico network

All'insegna della semplificazione delle procedure e ottimizzazione delle risorse abbiamo introdotto la pratica unica online per gli **iscritti Fasi-Assidai** e per tutti gli assistiti e le famiglie lo sviluppo del nuovo network Iws su tutto il territorio nazionale caratterizzato da eccellenti strutture sanitarie, socio-sanitarie e medici/chirurghi/odontoiatri convenzionati, che garantiscono i migliori servizi a tariffe competitive.

 FEDERMANAGER

 **PRAESIDIUM**  
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT



Tra le prime 22 aziende nel mercato del brokeraggio italiano e tra i più importanti player nel settore della sanità integrativa aziendale, Praesidium Spa promuove i servizi di welfare aziendale e i programmi assicurativi per i manager e le loro famiglie. Offre un servizio professionale, individuando le soluzioni più adeguate, al fine di tutelare il percorso professionale e di vita del manager.

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

1

### Modello di business

Siamo orientati e specializzati sempre più nel **welfare aziendale** e sulla domanda assicurativa dei manager di origine contrattuale con una costante sinergia con il sistema Federmanager e con gli Enti bilaterali e collaterali del sistema.

2

### Nuova strategia di posizionamento della comunicazione aziendale.

Abbiamo creato l'**Atlante del welfare** ossia un panorama completo dei prodotti e dei servizi dedicati ai manager e alle loro famiglie.

3

### Costante evoluzione organizzativa

Con il potenziamento della struttura nei settori *core* di sviluppo societario, investimenti sulla **digitalizzazione** dei processi e dei flussi aziendali attraverso nuove applicazioni It innovative, l'uso di strumenti in remoto adottati come nuovi *tool* per un approccio più reattivo al mercato di riferimento.

## VII. WELFARE DI SISTEMA

 FEDERMANAGER


**VISES** ONG  
ONLUS  
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO  
ECONOMICO E SOCIALE



Onlus di riferimento che esprime e valorizza l'impegno sociale dei manager promuovendo una cultura manageriale partecipe e responsabile del benessere della società civile. Attivando il patrimonio di conoscenze ed esperienze dei propri manager volontari, realizza percorsi di sviluppo delle competenze personali e professionali di giovani, donne e manager inoccupati.

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

1

**Skills 2 start**

È il percorso Pcto (Percorso per le competenze trasversali e l'orientamento) che, grazie ai *tutor* manager volontari, ha permesso a oltre **200 studenti e docenti degli istituti superiori** di approfondire i temi dell'Agenda 2030 e sviluppare *soft skill* e competenze di educazione civica.

2

**Luiss Guido Carli**

L'educazione continua, accessibile e di qualità come *driver* di sviluppo in risposta alle nuove necessità emerse con la pandemia, è stato il tema del webinar "**Il valore sociale dell'educazione**" organizzato in collaborazione con Luiss.

3

**Pathway 2 action**

Supportato da 4.Manager, il progetto ha coinvolto **20 manager inoccupati** nello sviluppo di **competenze di autoimprenditorialità** permettendo loro di reinserirsi nel mondo del lavoro e avviare 14 nuove iniziative professionali.



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)

1

#### Didattica online

Nel 2020 abbiamo sperimentato varie soluzioni con l'associato al centro e la didattica online per dire che Federmanager, anche nella formazione, vuole stare vicino ad ogni iscritto. Nei primi mesi del *lockdown* **6 webinar**, di cui **2 dagli Usa**, su un nuovo stile manageriale a distanza.

2

#### Certificazione BeManager

Nei percorsi di certificazione BeManager, abbiamo supportato nella formazione **124 dirigenti**, con **nuovi corsi** naturalmente erogati in *eLearning*, anche sui temi della sostenibilità, tenuti da importanti docenti de La Sapienza.

3

#### Diversity & inclusion e Agile management

Nei progetti commissionati da Fondirigenti su **Diversity & inclusion** (Odissea) e **Agile management** (La Scacchiera del valore, con Manager Solutions), abbiamo creato una *survey* online con **354 e 451** rispondenti, con **2 round table** per le manager e i giovani dirigenti e **9 webinar** cui hanno partecipato in totale **più di 1.500 dirigenti** da **oltre 100 aziende**.

## VII. WELFARE DI SISTEMA



CDi MANAGER  
TEMPORARY MANAGEMENT



È la società di scopo di Federmanager per le politiche attive del lavoro ed è specializzata nel 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, sostenibilità, innovazione e internazionalizzazione.

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



1

#### Progetto Cfd

Nell'ultimo trimestre dell'anno è partito un progetto, finanziato da 4. Manager, rivolto a supportare i Cfd delle Pmi affiancati da temporary manager con esperienza in strumenti digitali (Cfd) e tramite l'utilizzo di una piattaforma che fornisce strumenti previsionali come base per le attività di *early warning*.

2

#### Trasformazione digitale e sostenibilità

Abbiamo esteso i **pacchetti di offerta** per la **trasformazione digitale e di sostenibilità** delle Pmi e ampliata la **community** degli *innovation e sustainability manager* certificati con la promozione attraverso il blog e il web marketing.

3

#### Progetti strategici

È stata realizzata la confluenza dei due progetti strategici Federmanager-Confindustria rivolti alle Pmi in un nuovo piano che tenga conto, per la necessaria ripresa post pandemica, del mutato scenario e del Pnrr per sostanziare la ripresa del sistema Paese con interventi concreti ed efficaci di **politiche attive**.

 FEDERMANAGER



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

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

1

#### Lavoro agile

Sostegno alla continuità del lavoro agile nel contesto pandemico, con il rafforzamento delle **politiche di sicurezza** delle organizzazioni che seguiamo e la protezione delle aree sistemi da attacchi informatici a livello globale, come il caso SolarWinds.

2

#### Continuità delle attività associative

Tra incontri istituzionali, consigli nazionali e *talk* di approfondimento, abbiamo assicurato la migliore **partecipazione da remoto a tutti gli stakeholder** delle organizzazioni garantendo la continuità delle attività associative.

3

#### Continuità dello sviluppo informatico

Per contribuire alla costante innovazione e al corretto posizionamento delle organizzazioni seguite, abbiamo lavorato alla **continuità dello sviluppo informatico**. Evidenziamo, tra l'altro, la nuova area riservata Previndai e il nuovo portale 4.Manager.

## VII. WELFARE DI SISTEMA

 FEDERMANAGER

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

1

**Alyante Enterprise**

Un nuovo software di contabilità in grado di gestire non solo la parte generale, ma anche una contabilità analitica degli impegni e quella integrata per la gestione dei progetti e delle commesse con il relativo controllo di gestione.

2

**Nuovi progetti**

Abbiamo dato avvio al **servizio di consulenza previdenziale**, con l'obiettivo di fornire un servizio di eccellenza uniforme sull'intero territorio nazionale. Una **collaborazione con Fondirigenti** ha permesso la realizzazione di due progetti: Diversity & inclusion management incentrato sui temi del gender gap e Agile & welfare management.

3

**Liquidazione Manager Care**

Il 30 dicembre 2020 si è proceduto alla liquidazione di **Manager Care Srl**, la nostra partecipata al 100%, il suo fine è stato ormai assorbito dal **core business** di **Iws Spa**, controllata Federmanager.





**Indirizzo:** Via Ravenna, 14 - 00161 - Roma  
**e-mail:** [federmanager@federmanager.it](mailto:federmanager@federmanager.it)  
**tel:** 06 440701

**Presidente:** Stefano Cuzzilla

**Vice presidente:** Eros Andronaco

**Tesoriera:** Anita Marina Cima

**Direttore generale:** Mario Cardoni

Il **Bilancio sociale 2020** di **Federmanager** è stato realizzato da:

Dina Galano (*responsabile del progetto*),  
Assunta Passarelli (*coordinamento editoriale*),  
Alessandra Ceccarelli, Paolo Cucinotta, Paolo Paniconi.

Si ringraziano gli Enti e le Società del sistema Federmanager per la loro collaborazione.

**Realizzazione tecnica, grafica e impaginazione:** Selda s.c.a.r.l.

**Tipografia:** Artigrafiche Boccia Spa

**Finito di stampare:** ottobre 2021

Il Bilancio sociale 2020 è consultabile anche sul sito **[www.federmanager.it](http://www.federmanager.it)**





**BILANCIO  
SOCIALE  
2020**