

**ASSEMBLEA  
ORDINARIA  
2015**

**RELAZIONE ANNUALE**

Firenze, 22 aprile 2015

***Federmanager Toscana***



Care Colleghe e Cari Colleghi,

l'Assemblea odierna è l'atto conclusivo del mandato triennale 2012-14 di questo Consiglio Direttivo.

Il rinnovo della cariche dell'Associazione avviene in un momento di riflessione e cambiamento per il sistema federale.

Dalla Conferenza Consultiva Programmatica (Abano Terme, 26-28 marzo) e dalle attività preparatorie che l'hanno preceduta (indagine IPSOS, Blog #ManagerInsieme, 6 focus group territoriali) sono emersi tratti distintivi e esigenze del manager di oggi e di domani che permetteranno, da una parte, di delineare una visione coerente e condivisa sulle politiche associative, sindacali e contrattuali e, dall'altra, di sviluppare linee guida per un coerente modello organizzativo a livello confederale, federale e territoriale.

Ci si è interrogati principalmente su quale tipo di associazione vuol essere Federmanager; Federmanager quale protagonista dello sviluppo del capitale umano italiano; quali alleanze strategiche per un maggior successo; quali servizi per una Federmanager più attrattiva nel futuro.

Questo processo porterà, in sintesi, a ripensare vision e mission della Federazione coerentemente con i profondi cambiamenti che riguardano la nostra categoria in conseguenza del mercato aperto, ipercompetitivo e globalizzato. La Federmanager di domani, quindi, dovrà cambiare in modo tale da adeguarsi ai nuovi fabbisogni dei manager e delle imprese, fabbisogni dinamici e in evoluzione continua.

Questa relazione ha il duplice obiettivo di fare un bilancio del mandato triennale ed indicare sinteticamente le linee di sviluppo della Federazione dalle quali prenderà le mosse l'attività del prossimo Consiglio Direttivo.

## **L'allargamento della rappresentanza**

Per rispondere alle esigenze di una categoria i cui confini stanno rapidamente cambiando, Federmanager dovrà allargare l'ambito della propria rappresentanza. Dovrà rappresentare e dare voce a tutti i manager, letteralmente tutti i "professionisti della gestione industriale": dirigenti, quadri, professional, imprenditori e altre figure manageriali emergenti. La managerialità è il valore distintivo di tutta la categoria e va oltre l'inquadramento o meno nel CCNL Dirigenti Industria.

Federmanager dovrebbe divenire un vero e proprio *punto di riferimento anche per le imprese*, un alleato in grado di potenziarne l'azione individuando servizi che possano facilitarne la crescita; pensiamo, ad esempio, al supporto che manager esperti possono dare nell'affrontare le nuove sfide del mercato, come internalizzazione e innovazione.



Il nostro Consiglio ha mosso i primi passi verso l'allargamento della rappresentanza: è stato recentemente costituito un **Gruppo Quadri** che, analizzando il fabbisogno emerso dal coinvolgimento diretto di appartenenti alla categoria, ha elaborato una specifica Carta dei Servizi. Sono arrivate le prime adesioni: ex-dirigenti che hanno deciso di mantenere l'iscrizione oppure soci ex novo che si sono avvicinati a Federmanager per entrare a far parte di una community di professionisti.

Numerosi sono anche gli iscritti che, a seguito di perdita della qualifica, hanno intrapreso un percorso come **Professional aziendali**. Si tratta di colleghi che hanno trovato nell'Associazione un supporto per aspetti specifici della fase di start-up della propria attività. Per quanti desiderano mettersi in proprio si conta di arrivare alla costituzione di un servizio specifico, un percorso parallelo a quello della ricollocazione tradizionale.

L'Associazione si è mossa anche per favorire l'adesione e la partecipazione alla vita associativa dei manager più giovani sulla spinta del rinnovo del Coordinamento Nazionale Gruppo Giovani. A partire da ottobre 2014 è attivo a Firenze il **Gruppo Giovani Manager della Toscana** che ha il compito di dare continuità sul territorio a quanto stabilito dal Coordinamento Nazionale. Obiettivo del Gruppo è intercettare le esigenze dei giovani manager - dirigenti, quadri, professional - che vivono e lavorano quotidianamente nel territorio per avvicinarli al sistema Federmanager.

In favore dei manager che operano nelle grandi industrie è stato riconfermato l'impegno a rafforzare il ruolo delle **Rappresentanze Aziendali Dirigenti**. E' di prossima costituzione per la prima volta la RSA di GE International Inc Italia, coinvolgendo colleghi che operano in vari Paesi. Anche quest'anno, in situazioni di cambiamenti organizzativi o ristrutturazioni aziendali di grande impatto, le nostre RSA sono state di supporto a tanti colleghi, confermandosi quale interlocutore aziendale privilegiato, grazie anche a normative nazionali e sopranazionali che ne rilevano il grande valore e ruolo. Al loro fianco si è sempre confermata Federmanager che ha dato supporto anche per specifiche esigenze formative, necessarie in particolari frangenti della vita aziendale.

## Governance e organizzazione

Allargamento della rappresentanza vuol dire necessariamente anche **ampliamento dei servizi**, servizi che devono rivolgersi a tutto il management: dirigenti, quadri, professional aziendali, imprenditori, consulenti, temporary manager. Questa è la vera sfida per il futuro dell'Associazione. Ampliare i servizi vuol dire essere al passo con i tempi, anzi precorrerli. La Federazione deve essere in grado di anticipare i bisogni dei manager e le linee di sviluppo del mercato per offrire soluzioni a 360° per i manager attuali.

Per essere efficace, lo sviluppo di servizi per tutto il management deve essere fortemente incoraggiato e supportato a livello centrale attraverso azioni che amplino le competenze e i servizi offerti dalle singole associazioni territoriali. La Federazione deve qualificare servizi e risorse affinché vi sia uniformità su tutto il territorio e utilizzo delle best practice.



Per rendere le sedi territoriali dei veri e propri centri servizi/front office è necessaria una riorganizzazione dell'intero sistema Federmanager.

La struttura centrale di Federmanager deve migliorare i servizi a supporto delle Associazioni territoriali nell'erogazione di servizi agli associati, fornendo assistenza specifica in settori che richiedono competenze specialistiche e professionalmente qualificate.

Occorre *rendere la Federazione centro di eccellenza competenziale*, raccordo con gli Enti di controparte (problematiche previdenziali, stipula dei contratti, pareri legali, normative governative applicabili) e coordinamento tecnico tra le territoriali a servizio delle stesse Associazioni.

Le sedi territoriali sono imprescindibili nello sviluppo della Federmanager del futuro in quanto costituiscono il punto di contatto con la base associativa. In questo senso è centrale l'attività di ascolto che le territoriali presidiano. Attività che dovrebbe essere potenziata e impiegata per trarre indicazioni sulle linee di sviluppo e esigenze dei manager.

L'attività di ascolto rientra nella strategia di comunicazione di Federmanager. Nel corso di questo mandato la *comunicazione* è stata sviluppata. Il nuovo sito, online da gennaio, presenta una nuova veste grafica coordinata con quella della Federazione, delle altre Territoriali e degli Enti del sistema Federmanager. Inoltre, il sito è stato completamente riorganizzato dal punto di vista dei contenuti. L'Associazione si è dotata di un sistema di invio massivo delle mail che consente di segmentare i destinatari e conoscere i tassi di risposta/reazione a quanto inviato. Elementi questi che migliorano la qualità dell'interazione con i soci.

La comunicazione è stata migliorata a tutti i livelli dell'organizzazione con l'implementazione di nuovi strumenti che favoriscono l'interazione e lo scambio tra manager. È stato potenziato il profilo/gruppo LinkedIn e gli altri canali social (Twitter, Facebook, Youtube e Flickr). In occasione della Conferenza Consultiva è stato lanciato il blog #ManagerInsieme, piattaforma utile a favorire il confronto tra manager iscritti e non, traendo utili spunti e suggerimenti per il futuro.

## **Centralità della politica e del lobbying**

Per rendere incisiva la sua azione, Federmanager deve diventare un interlocutore privilegiato e riconosciuto nei tavoli politici e istituzionali; deve essere portavoce di tutti coloro che riconoscono nella managerialità un valore. Per questo, l'attività di lobbying deve essere continua e propositiva di modo che Federmanager diventi una voce riconosciuta a livello nazionale.

La struttura centrale e le Associazioni territoriali devono rafforzare la propria *rappresentatività e incisività nei confronti della politica, delle istituzioni locali e delle controparti datoriali*. Il nostro contributo nei tavoli politici e istituzionali deve valorizzare al massimo grado la specifica competenza della nostra categoria, ovvero la profonda conoscenza del sistema industriale e dei servizi a esso collegati, conseguente al ruolo



precipuo che, per definizione, essa è preposta a svolgere nella gestione aziendale a fianco dell'imprenditore.

La nostra Associazione, in particolare tramite la *CIDA Toscana*, si è mossa in questa direzione collaborando all'organizzazione di iniziative pubbliche su tematiche d'interesse locale e nazionale che hanno avuto risonanza mediatica e coinvolto decisori politici e istituzioni, come gli incontri con i candidati alle elezioni politiche e amministrative; i convegni (La cultura manageriale per il rilancio del Paese, 10 febbraio 2014 - Riforma della PA: le proposte dei manager, 27 giugno 2014 - Un nuovo mercato del lavoro per rilanciare economia e occupazione: le proposte dei manager sulle politiche attive e sulla semplificazione della PP.AA., 31 ottobre 2014) e il workshop "Il trasporto pubblico locale: la ricerca dell'efficienza attraverso le riforme (27 ottobre 2014) al quale è intervenuto anche l'On. Riccardo Nencini, Vice Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Parallelamente, in *sinergia con Confindustria* è stato dato supporto alla realizzazione di piani formativi condivisi destinati alle aziende del territorio e realizzati con l'obiettivo di aumentarne la competitività. Altrettanto proficua è stata la collaborazione che si è creata per il Progetto Esecutivo "IMO - Industria Meccanica per l'Occupabilità" di Federmanager-Federmeccanica-Fondirigenti sviluppato con l'obiettivo di creare le condizioni per lo sviluppo di un'occupabilità sostenibile, da un lato attraverso il miglioramento del curriculum scolastico tramite il consolidamento della relazione scuola-impresa, dall'altro attraverso lo sviluppo di funzioni di placement attivando una collaborazione tra scuole, aziende e agenzie per il lavoro.

## Il volontariato professionale

Il volontariato professionale è alla base dell'impegno sociale della nostra Associazione. Il principale progetto che abbiamo promosso è il *Progetto Solidarietà* che ha contribuito a creare una proficua collaborazione con importanti realtà del Terzo Settore. Attivato nel 2010, primo e finora unico nel suo genere in Italia, il progetto mette a disposizione l'esperienza e la professionalità dei manager in favore di aziende del terzo settore e organizzazioni che si occupano di assistenza alle persone in difficoltà. Oltre 70 colleghi hanno partecipato attivamente al progetto, dando un prezioso contributo in Enti di grande rilievo come Caritas Firenze, Caritas Prato, Fondazione Spazio Reale, Cooperativa Liberamente.

L'impegno per facilitare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e immettere nuove energie e competenze nelle aziende è alla base di altri due progetti di volontariato professionale.

Il *Progetto GIOTTO - GIOvani Talenti TOscani*, ha l'obiettivo di favorire il placement di laureati e laureandi nel mondo del lavoro. Il progetto, gestito assieme a Manageritalia Firenze e all'Associazione Prospera, è giunto alla quarta edizione e ha coinvolto finora 74 giovani che hanno frequentato un percorso formativo sulle competenze trasversali indicate dalle aziende come necessarie per l'ottimale inserimento in azienda. Successivamente i



ragazzi sono stati inseriti in stage in aziende aderenti al progetto. Per alcuni di loro si è trattato di un vero e proprio trampolino di lancio per il proprio percorso professionale.

L'altro Progetto in favore dei giovani è *Impresa Campus UNIFI* in collaborazione con l'Università di Firenze. Il progetto ormai giunto alla terza edizione, è nato con l'obiettivo di promuovere la nascita di imprese innovative e diffondere la cultura imprenditoriale tra i giovani nel mondo universitario. Dal 2013 a oggi 39 soci Federmanager Toscana hanno affiancato in qualità di mentor 29 gruppi di progetto selezionati dall'Ateneo fiorentino e costituiti da laureandi, neolaureati, dottorandi, dottori di ricerca, assegnisti.

## Centralità dello sviluppo professionale e della formazione

Interessanti prospettive vengono aperte dalla *nuova GSR-Fasi* che prevede il ricorso a iniziative di politiche attive, nonché di orientamento, formazione e placement da sostenere in una logica di premialità "a risultato", creando finalmente quel percorso logico di politiche attive e competenze necessarie per competere in un mercato del lavoro concorrenziale, funzionali al reinserimento lavorativo e alla valorizzazione delle competenze manageriali.

Nell'attesa delle nuove opportunità GSR-Fasi, che sono in via di definizione con Confindustria, per affrontare in modo efficace i momenti di transizione/cambiamento nel percorso professionale del manager, il sistema Federmanager ha intanto lanciato il nuovo *servizio di certificazione delle competenze* messo a punto per dirigenti, manager atipici e quadri apicali. Studiato in collaborazione con RINA Services, società leader di certificazione nel mondo, il servizio, oltre a essere particolarmente innovativo, è il primo di questo tipo verificato da un organismo di certificazione riconosciuto. E' un servizio dedicato specialmente alle PMI italiane e valorizza il ruolo manageriale portatore di esperienze, competenze e valori accertati.

Il Consiglio uscente ha da sempre riconosciuto la centralità dello sviluppo professionale e ha dedicato risorse per ampliare le *attività formative dedicate ai soci*, quale antidoto per l'obsolescenza professionale.

Da settembre 2013 ad aprile 2014 è stato organizzato un ciclo di incontri d'approfondimento volti a comprendere i nuovi trend del mondo manageriale e acquisire le relative competenze (in particolare, innovazione organizzativa e internazionalizzazione). Si è scelto un format che favorisse il networking tra manager provenienti da diverse realtà industriali: pillole formative seguite da aperitivi conviviali durante i quali poter commentare il tema della serata, raccontare la propria esperienza e scambiarsi i contatti.

L'Associazione ha organizzato anche incontri con format tradizionali, come il seminario di approfondimento sugli strumenti agevolativi e di sostegno all'occupazione, con particolare attenzione alla ricollocazione di manager e lavoratori attualmente disoccupati supportati dagli Avvisi di Italia Lavoro "Manager to work" finanziati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ai quali hanno fatto ricorso diversi colleghi soprattutto per il lancio di iniziative di autoimprenditorialità.



Cospicua anche l'attività sviluppata per favorire il rientro dei nostri manager nel mondo del lavoro. Nell'ultimo biennio sono stati promossi *percorsi formativi, sia di gruppo che individuali, finanziati da Fondirigenti*. Detti percorsi sono stati realizzati principalmente dalla nostra Academy nazionale e si sono perfezionati di anno in anno grazie anche ai feedback dei partecipanti. Di spicco, lo "Study Tour at the New York University" e il percorso formativo di gruppo sul temporary management. Anche in questa occasione, come già avvenuto negli anni precedenti, si è favorito uno spontaneo follow-up di formazione peer to peer tra i partecipanti, creando così un vero e proprio network di professionisti. Oltre a queste esperienze di gruppo, sono stati organizzati percorsi individuali incentrati su esigenze specifiche di ricollocazione del manager.

Oltre al potenziamento, anche in senso geografico, della Società di temporary management *CDi Manager*, ormai punto di riferimento nazionale, per il futuro è auspicabile sviluppare altre iniziative di rientro nel mercato del lavoro capaci di mettere a frutto il patrimonio di competenze ed esperienze che è all'interno della nostra Federazione, competenze ed esperienze dei manager associati sia in servizio che in pensione. Grazie alla disponibilità dei senior, andrebbe promosso un patto generazionale, che affianchi giovani ed esodati (e non solo) da ricollocare, con forme di impiego flessibili, manager "condivisi" tra PMI, con forme contrattuali e importi compatibili, o con coaching alle "seconde generazioni" imprenditoriali.

## Contratto

Tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015 è stato sottoscritto il *rinnovo del nostro contratto nazionale di lavoro* scaduto il 31 dicembre 2013. La firma è avvenuta alla fine di un negoziato particolarmente difficile: dietro l'angolo, infatti, c'era la certezza di un recesso dal contratto da parte di Confindustria che ha assunto una posizione certamente figlia della particolare fase economica e sociale del Paese ma anche fortemente condizionata dall'orientamento di significativi comparti imprenditoriali che propendevano per tentare, ancora una volta, l'azzeramento del contratto collettivo per i dirigenti ritenuto un'anomalia tutta italiana.

Una sottolineatura particolare merita il *Fasi* e questo perché con le intese raggiunte sono state poste le premesse per mettere il Fondo in sicurezza nel medio-lungo periodo e soprattutto vincolato le imprese a una politica contributiva solidaristica a cui non potranno sottrarsi, evitando di addossare i costi dell'equilibrio finanziario esclusivamente a carico dei dirigenti in servizio e in pensione.

Siamo del parere che un contratto unico valido dalla piccola impresa alle multinazionali abbia ormai fatto il suo tempo. Sarebbe opportuno articolare il contratto nazionale in più classi d'impresa clusterizzate che tengano conto anche di forme di lavoro flessibili e discontinue nell'arco della vita professionale del manager.



## Situazione associativa

La situazione degli iscritti a fine 2014 è sostanzialmente stabile, 1645 soci rispetto a 1693 a fine 2013. Si registrano 83 nuove iscrizioni (57 in servizio, 18 pensionati, 8 Quadri). Tuttavia, ancora tante uscite: 75 colleghi, di cui 35 dovute a perdita della qualifica e, purtroppo, 17 a decesso.

Permane il fenomeno della morosità: 56 soci, in prevalenza pensionati o dirigenti inoccupati, che non hanno pagato la quota entro fine 2014. Tuttavia, le morosità di fine 2014 a oggi sono state recuperate ulteriormente per circa un 30% grazie a un'azione mirata da parte dei nostri uffici.

Il mix degli iscritti risulta ulteriormente sbilanciato verso i pensionati (695 tra dirigenti e quadri in servizio e 948 pensionati) creando un deficit anche di ricambio generazionale nel corpo associativo.

Purtroppo, come più volte rilevato, non sembra rallentare la perdita di posizioni manageriali nelle nostre aziende a causa del perdurare della crisi.

## Riorganizzazione interna

Si è dimostrato più lungo del prevedibile il processo di riorganizzazione interna della nostra struttura, ormai vicino al completamento con la previsione di uscita dall'organico a fine 2015 del Direttore Pericoli, in un programma concordato di avvicendamento funzionale.

Nei primi mesi del 2015 è stato trasformato a tempo indeterminato il rapporto di lavoro della dr.ssa Bellini, utilizzando i vantaggi contributivi previsti dalle recenti norme in materia di lavoro.



## I numeri 2014

Nel 2014 è proseguita l'attività di supporto agli iscritti nei vari settori della consulenza e dell'assistenza. La rappresentazione che segue evidenzia come, nell'anno, circa il 50% degli iscritti abbia usufruito del supporto specializzato dell'Associazione.

<b>ASSISTENZA SINDACALE E CONTRATTUALE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 119 iscritti incontrati</li><li>• 35 contatti in media al giorno (telefono/mail)</li><li>• 91 conciliazioni effettuate</li></ul>
<b>SPORTELLO GSR-FASI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 40 contatti (incontri/mail/telefono)</li></ul>
<b>PREVIDENZA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 248 iscritti incontrati</li><li>• 22 contatti in media al giorno (telefono/mail)</li><li>• 157 pratiche patronato seguite</li></ul>
<b>ASSISTENZA DICHIARAZIONE DEI REDDITI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 190 pratiche</li></ul>
<b>SPORTELLO FASI/ASSIDAI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 80 iscritti incontrati</li><li>• 510 contatti tramite telefono/mail</li><li>• 119 pratiche seguite</li></ul>