



**RELAZIONE DEL
PRESIDENTE FEDERALE
STEFANO CUZZILLA**

9 OTTOBRE 2015
ROMA
SPAZIO NOVECENTO

Ricordare la storia deve servire a porre le premesse per un futuro tangibile. Non è un'operazione semplice, ma l'unica davvero utile a evitare di ripetere gli errori che pure si compiono e, allo stesso tempo, ad alzare l'asticella dei propri propositi verso il conseguimento di risultati più elevati.

È questo l'obiettivo con cui oggi ci troviamo riuniti con un pubblico selezionato di manager, imprenditori, direttori del personale, esponenti delle istituzioni, delle Parti Sociali, del mondo accademico. Un pubblico che mi auguro voglia accogliere innanzitutto il mio sincero ringraziamento per aver risposto così calorosamente al nostro invito.

Benvenuti a tutti voi!

Oggi festeggiamo i 70 anni di una grande Organizzazione che presiedo da pochi mesi ma che conosco da molto tempo. Mi perdonerete, pertanto, se prenderò qualche minuto per un riconoscimento iniziale.

Desidero salutare di cuore i presidenti che prima di me hanno guidato Federmanager attraverso cambiamenti epocali, con passione e competenza, e ringrazio il direttore generale Mario Cardoni non solo per la sua professionalità e la tenacia con cui svolge il suo compito, ma anche per essere convintamente al mio fianco in questa importante occasione.

Un grande grazie va ai componenti della nuova squadra federale, che sono seduti qui tra le prime file: il vicepresidente Andronaco, il tesoriere Cima, i componenti di giunta Ambrogi, Boscariol, Bridelli Cannavò, Indennimeo, Rusconi, Schirru, Sonvico, il presidente del collegio dei revisori Rattotti e il presidente dei probiviri Taddei. Grazie per il contributo che state offrendo all'attuazione del programma triennale di questa Presidenza.

Vorrei citarli tutti uno per uno, ma mi consentiranno un saluto collettivo i consiglieri nazionali di Federmanager, chiamati nelle prossime settimane a decisioni importanti per il nostro futuro, e tutto lo staff che, con professionalità e spirito di appartenenza, sta lavorando per il successo di un'Organizzazione ogni giorno più valida.

Vedo presenti molte personalità con cui sarò lieto di intrattenermi nel corso della serata e che, con la loro partecipazione, danno lustro a questa riunione.

Inizio con il dire che Federmanager ha maturato esperienza in questi 70 anni in cui ha attraversato, accanto ai manager industriali, le trasformazioni più rapide e rivoluzionarie della storia d'Italia. Oggi vogliamo averne memoria, ma soprattutto aprire una riflessione sulla nostra identità: una collettività presente, coesa, collaborativa, responsabile e innovativa che continua a contribuire allo sviluppo del Paese.

Questo evento è innanzitutto la nostra festa, la festa di ogni manager, delle donne e degli uomini che lavorano per far ripartire l'Italia, di quei giovani che aspirano a diventare manager, dei seniores con il loro bagaglio di professionalità ed esperienza, di coloro che sono stati colpiti dalla crisi economica e stanno comunque reagendo.

Celebriamo questi 70 anni di attività in un contesto di accelerazione: vanno prese in fretta delle scelte consapevoli e strutturali. Per questo, con le nostre radici rafforzate, oggi parleremo di futuro.

Voglio esprimere la vision di questa Federazione che intende porsi quale "Protagonista del domani", come abbiamo scritto a chiare lettere sui manifesti di questa nostra iniziativa, affinché quell'esperienza che abbiamo maturato e in cui dobbiamo riconoscerci possa essere rilanciata anche all'esterno, verso sfide ulteriori.

Mi muoverò pertanto su alcune direttrici, senza la pretesa di essere esaustivo. Parlerò dunque al futuro:

- 1. dell'identità del manager, della formazione e delle competenze manageriali;*
- 2. dell'evoluzione dei modelli aziendali e degli orizzonti di ripresa economica;*
- 3. dei nuovi schemi della rappresentanza e delle relazioni industriali;*
- 4. delle prossime frontiere del welfare;*
- 5. del nostro impegno per l'internazionalizzazione e la fortificazione della dimensione europea.*

Prima di dire qualcosa su ciascuno di questi punti, però, voglio presentare velocemente il nostro sistema. Federmanager è un'Organizzazione radicata sul territorio con ben 58 sedi che sono al centro di una galassia, un universo di enti e società che realizzano gli scopi della Federazione e che danno risposte alle esigenze reali della

nostra popolazione nel campo del welfare sanitario, della previdenza, dell'education, dell'informatica.

Alcune iniziative nascono dalla migliore bilateralità, dalle intese trovate con le Parti Sociali, come Confindustria e Confapi, con un'offerta che nel prossimo futuro sarà ancora più indispensabile.

Il **FASI** tutela la salute dei manager industriali da quasi 40 anni, **Previndai** è una realtà consolidata in tutto il panorama della previdenza complementare che quest'anno è al suo 25esimo anniversario, **Fondirigenti** finanzia con lungimiranza la formazione di qualità, i progetti di ricerca e sperimentazione per il futuro delle imprese e dei loro manager.

Anche nell'ambito dell'interlocuzione con il mondo delle Pmi sono state messe in campo strategie parallele che hanno portato alla costituzione di **Previndapi**, **Fasdapi**, **Fondazione Idi**, **Fondo Dirigenti Pmi**.

Il nostro sistema si avvale inoltre del supporto della **Selda Informatica**, espressione anch'essa di bilateralità e di valore, che è la società consortile che gestisce la nostra struttura tecnologica in un'ottica di ottimizzazione e di innovazione.

Welfare e people care sono i capitoli su cui abbiamo costruito esperienze che estendono la gamma di tutele per i nostri associati: **Assidai** che offre una protezione sanitaria no profit di qualità e **Praesidium** che è il nostro broker assicurativo.

La nostra management school, **Federmanager Academy** e le iniziative di **CDiManager** per il temporary management rispondono all'esigenza di sviluppo delle competenze manageriali con soluzioni calibrate per l'aggiornamento professionale.

Voglio menzionare anche il supporto organizzativo di **Progetti Manageriali** e fare un augurio a **Federprofessional** e alle sue attività.

A livello confederale, **Cida** e **Prioritalia** sono le organizzazioni in cui si esprime la sinergia di tutto il mondo del management, pubblico e privato, capaci di intervenire con un'unica voce su temi di primario interesse.

Infine, a completamento di una struttura che cresce nella direzione indicata dai nostri associati, un ruolo fondamentale è svolto da **Vises**, la nostra onlus di riferimento, che realizza il valore della solidarietà manageriale.

È un sistema completo e, ciò che più conta, è un sistema articolato e organizzato per far fronte, in maniera efficiente, a un contesto di cambiamento.

Federmanager rappresenta in modo unitario e apartitico all'incirca 180mila tra manager, quadri apicali e alte professionalità del settore industriale. Chi sono questi uomini e queste donne? In che campi si specializzano? Quali frontiere stanno precorrendo? Di quali valori sono portatori? Come sono percepiti all'esterno del mondo in cui operano?

Ritengo che uno dei nostri obiettivi debba essere quello di rinnovare l'immagine del manager, ricostruendo la nostra identità all'interno delle imprese e nei confronti dell'opinione pubblica, proprio partendo con il dare delle risposte a quelle domande.

Sappiamo di dover combattere stereotipi e semplicistiche definizioni. Stampa e comunicazione pubblica continuano a etichettare la nostra popolazione come una "casta di privilegiati", invece di considerare l'impegno, gli anni di studio, le lunghe giornate di lavoro con tanto tempo sottratto alle famiglie.

A fatica, davvero a fatica, riusciamo a tracciare una linea di demarcazione. Quello che è accaduto al direttore del personale di Air France con una violenza inaudita e inaccettabile si ripete in piccolo in molte altre realtà dove il manager si trova isolato nel proprio ruolo di responsabilità e, in definitiva, incompreso sia dal vertice sia dalla base.

Altrove, soprattutto all'estero, autorevoli studiosi hanno affermato che la capacità del management di sviluppare relazioni e di prendersi carico, attraverso scelte di responsabilità, della gestione del business e della promozione dei rapporti di collaborazione si traduce in vantaggi competitivi apprezzabili.

È cambiato e cambierà, dunque, il rapporto tra imprenditore e manager. Sarà probabilmente più finalizzato al risultato e sempre più determinato dal riconoscimento delle competenze e delle skill. Nei prossimi anni saranno più numerosi i temporary manager, i consulenti esterni, gli export manager, i manager di rete. Ma sicuramente prevarrà la logica del merito e la capacità di sviluppare modelli organizzativi in cui trova spazio una leadership positiva.

Ci aspettiamo che le imprese condividano questo nostro approccio e prendano le iniziative opportune. Federmanager insisterà sulla qualità del contributo manageriale. E lo certificherà secondo i modelli più avanzati.

*C'è un'Italia che è ripartita, nonostante tutto. Donne e uomini che stanno portando risultati importanti sui territori, nei distretti industriali, nel panorama internazionale. **L'innovazione e il capitale umano sono i fattori chiave per la produttività aziendale, così come sono determinanti i modelli aziendali adottati, le soluzioni di welfare in azienda, l'esercizio di una vera leadership.***

*I valori di Federmanager si chiamano responsabilità, merito, coerenza, partecipazione, premialità e logica di risultato. Crediamo nel rispetto delle regole della competizione, nella difesa della legalità e della trasparenza, nella serietà dell'etica professionale. **Questo è il nostro bagaglio valoriale su cui intendiamo fare un'operazione verità, anche nei confronti della stampa e dell'opinione pubblica.***

Un secondo asset su cui concentreremo gli sforzi è la costruzione e la valorizzazione di modelli aziendali innovativi che siano di supporto alla ripresa economica.

Quest'anno si chiuderà con un Pil finalmente in positivo, il governo ne è convinto e le stime Istat lo confermano. La ripresa se c'è, va sicuramente irrobustita. Dal mio osservatorio vedo l'inversione ma vedo anche che non è strutturale. È troppo labile, ancora troppo trainata dall'export. Servono politiche fiscali a sostegno, servono interventi programmati sul lungo termine, serve una sostanziale semplificazione della macchina normativa.

Uso una metafora per rendere meglio l'idea: in questo Paese si asfalta continuamente la stessa strada. Un giorno si interviene per le tubature dell'acqua, la settimana successiva per l'elettricità, un mese dopo si porta la banda oppure il metano. E ogni volta si rompe il manto stradale e si asfalta nuovamente. Il senso è: quanto si può correre veloci su una strada così?

L'epoca dei perenni "lavori in corso" è quanto di più estraneo alla logica di un manager. Per fortificare i segnali di ripresa economica bisogna innanzitutto innovare il modello di produzione. In alcuni settori la produzione italiana è ancora tra le migliori al mondo. L'arredamento, il tessile, tutto il manifatturiero, ma anche il biomedicale, il farmaceutico, l'estrattivo-petrolifero, la meccanica, soprattutto di precisione. Non ci sorprende che la parola "Made in Italy" sia la più cercata sul web. Cosa intendiamo fare per capitalizzare questo patrimonio?

Dobbiamo agevolare i processi di open innovation, gli investimenti nel digitale e la progettualità integrata. Inventare schemi di smart business tarati sulle peculiarità della nostra industria. Dotare le Pmi di supporto manageriale per superare, dove possibile, la soglia del nanismo congenito.

Nel prossimo futuro, pertanto, bisognerà soprattutto creare meccanismi incentivanti capaci di coniugare la legittima aspirazione delle giovani generazioni a trovare spazi di realizzazione, con la possibilità di sfruttare il patrimonio di conoscenza dei lavoratori senior. Noi come Federmanager lo vogliamo fare e vogliamo sperimentare soluzioni di staffetta generazionale che sono utili al ricambio e al passaggio di competenze.

Il tema della ripresa, infatti, non può essere disgiunto dall'obiettivo principale: far crescere l'occupazione.

Il paradosso di una crisi che taglia le figure apicali, esternalizza asset strategici e rinuncia a sollecitare l'entrata di una nuova generazione di giovani manager è il paradigma di un'economia che tenta la crescita ragionando in termini di risparmio sul costo del lavoro qualificato.

*È un fatto che negli ultimi anni abbiamo sofferto la perdita di un numero cospicuo di manager validi e preparati, mentre chi stava perfezionando un percorso di studi universitario di alto livello ha scelto l'espatrio. **L'emorragia è anche valoriale, non solo quantitativa.***

La frattura tra senior e junior è stata accentuata da riforme legislative che hanno calcato le differenze ed è stata finora penalizzata da un modello gestionale che non ha ancora saputo sperimentare adeguatamente le potenzialità dell'incontro intergenerazionale di esperienze lavorative. Invece, è proprio dalla diversità delle storie professionali e umane che si può innescare una reale ripresa.

Abbiamo aderito alla lettera aperta sull'economia digitale lanciata dagli esponenti del MIT di Boston dove si chiede ai dirigenti di azienda "di sviluppare nuovi modelli organizzativi ed approcci che non solo accrescano la produttività e generino benessere, ma creino opportunità su un'ampia base". Il traguardo deve essere quello di una "prosperità inclusiva".

Le soluzioni che stiamo sperimentando nelle nuove factory e nei nuovi labs ci fanno essere ottimisti sullo sviluppo di idee manageriali all'avanguardia. Molte start-

up che vincono la scommessa del mercato digitale nascono dalla creatività del management italiano.

Sono esperienze di successo che stanno introducendo un nuovo modo di interpretare il business e la società: un orizzonte di sviluppo che non vuole legacci ma al quale dobbiamo anche garantire tutele.

A noi resta il compito di leggere queste trasformazioni in senso evolutivo, continuando a svolgere **una funzione propulsiva** per il Paese, per la categoria e per le aziende in cui lavoriamo.

Ho detto azione propulsiva non a caso. Significa che la funzione di rappresentanza non si esaurisce, se mai è accaduto, nella tutela contrattuale che resta essenziale in ogni caso.

Il paradigma della contrattazione è infatti profondamente mutato ed esige di continuare l'azione di rinnovamento anche della nostra Federazione, a livello centrale e a livello territoriale. L'azione di rappresentanza che Federmanager mette in campo deve dimostrare di essere in grado di costituire un punto di riferimento per gli associati, che è ancor più necessario quando si attraversa un periodo storico di incertezza e di crisi.

Storicamente, laddove ci sono organizzazioni indipendenti e associazioni datoriali collaborative e forti, l'economia migliora e si garantisce la democrazia. Oggi, secondo recenti indagini demoscopiche che hanno attirato la mia attenzione, sono principalmente due i virus che minano l'azione di rappresentanza: la difficoltà ad analizzare le metamorfosi del mondo del lavoro e delle imprese, e l'assimilazione delle Organizzazioni ai soggetti politici. Ma, ci chiediamo: nella crescente disarticolazione del mondo del lavoro, un declino e una marginalità culturale della rappresentanza gioverebbe davvero allo sviluppo del Paese?

Noi crediamo di no. Gioverebbe, all'opposto, un riconoscimento del valore della contrattazione collettiva che certamente non va bene se resta priva di un fondamento effettivo di consenso, se è ridondante nei contenuti, o rigida nella sua applicabilità.

Lo schema va cambiato, nella convinzione che una base condivisa di diritti e doveri sia sempre necessaria. Anche quando si opera in contesti globali in continuo mutamento dove è difficile tentare di unificare la regolamentazione dei rapporti di lavoro.

*Insieme alla costruzione del management del futuro e al rilancio delle competenze manageriali come vettore per lo sviluppo economico, la nostra funzione di rappresentanza si esercita anche su una direttrice che sta assumendo un'importanza strategica. Mi riferisco alla **costruzione di un sistema di welfare integrato che agisce in sinergia con il welfare pubblico.***

Questo è un grande tema per il futuro e, nella nostra vision, è chiaro da tempo che si tratta di un investimento imprescindibile per far fronte ai mutamenti, anche demografici, della nostra popolazione. Molti degli Enti che citavo all'inizio del mio intervento sperimentano da decenni modelli di welfare integrativo che oggi sono presi a riferimento anche da chi sta valutando, sia nel pubblico sia nel privato, un irrobustimento dell'offerta di servizi in campo sanitario, previdenziale e sociale.

*Non mi addentro nel grande tema della cosiddetta crisi del Welfare State, ma dico soltanto che **Federmanager ha ben chiaro che, per sviluppare seriamente quelli che sono definiti i secondi pilastri della sanità e della previdenza, servono scelte politiche precise.***

*Serve in primo luogo una **razionalizzazione dei soggetti erogatori** che premi la qualità e la serietà di intervento con l'obiettivo di costruire una concorrenza virtuosa. Serve una **valorizzazione normativa** delle Casse, dei Fondi e degli Enti che con logica no profit possono intervenire in una prospettiva di sinergia. Serve, infine, **una politica fiscale incentivante**, tale da indurre le imprese e i lavoratori ad aderire a forme di secondo welfare e consentire il raggiungimento di una massa critica sufficiente a rendere sostenibile il sistema nel suo complesso.*

*Il quinto asset che Federmanager interpreta come centrale per i prossimi anni riguarda **lo sviluppo della nostra Organizzazione in chiave globale.** Siamo consapevoli infatti che dobbiamo lavorare per un accreditamento internazionale, a partire dal consesso europeo. La nostra idea è di porci come un polo attrattivo per le eccellenze manageriali e per chi, muovendosi su orizzonti globali, fatica a riconoscersi in logiche nazionali.*

Dobbiamo intenderci su due tendenze che sono in atto. I nostri manager lavorano oltre confine, esportano i nostri prodotti all'estero, conoscono i mercati internazionali. Si muovono in un unico territorio europeo. La spinta verso i nuovi market, soprattutto gli asiatici, ci impone di ripensare anche i nostri servizi e i nostri canali di comunicazione.

Dall'altro lato, sappiamo che finora sono carenti le possibilità di trovare spazi di concertazione in sede comunitaria che siano efficaci e rappresentativi. Abbiamo costruito in questi anni organismi di rappresentanza confederati distinti per settori professionali che sono a lavoro per armonizzare le politiche e per condividere le esperienze. Con un po' di rammarico, dobbiamo ammettere che, nonostante i tanti sforzi, abbiamo da compiere ancora passi significativi.

L'Europa stessa, che ha elaborato l'affascinante paradigma del Dialogo Sociale Europeo, non è ancora riuscita a trasformarlo in una leva forte di sviluppo. In tempi di crisi il Parlamento europeo ha chiesto più volte il rafforzamento del ruolo delle Parti Sociali nel nuovo processo di governance economica.

Come rappresentanza della categoria manageriale dunque riteniamo essenziale assumere un ruolo protagonista nella definizione dei modelli di governance europea e dei programmi di sviluppo, perché siamo portatori sani di innovazione e conosciamo i fattori di competitività che agiscono su scala globale. Questa è ancora la nostra mission. Il tema che ci poniamo, e poniamo al Paese, è chi guiderà questa evoluzione che si muove lentamente. Per realizzare questo processo, la risposta va trovata sul piano bilaterale.

Mi avvio dunque alle mie conclusioni. C'è ancora un ultimo tema che vorrei affrontare. Lo affronto da ultimo come sollecitazione all'interessante confronto che seguirà.

Credo sia chiaro a tutti voi che avete avuto la pazienza di seguirmi fin qui che Federmanager intende continuare a dare un contributo alla modernizzazione del Paese, alla ripresa economica ed occupazionale, all'integrazione dell'Italia nel contesto globale.

*Ciò che riteniamo fondamentale e ciò su cui, personalmente, intendo impegnarmi è **costruire un'interlocuzione adeguata e robusta con le istituzioni.** Una relazione salda e propositiva con quei componenti del governo, del parlamento, delle authority che credono nel contributo che la funzione dirigenziale offre nell'impresa e nella società.*

Non dimentichiamo infatti gli attacchi e le decisioni calate dall'alto, come appena accaduto sul tema pensioni con l'aggiramento di una sentenza di rango costituzionale ottenuta dopo anni di rispettoso silenzio, né dimentichiamo l'assenza di dialogo che si è verificata.

Seguiamo con attenzione l'agenda politica e siamo disposti a sederci ai tavoli per condividere soluzioni e strumenti purché, nelle decisioni che ne discenderanno, sia possibile riconoscere lo spessore del contributo che abbiamo offerto.

*Stiamo dando vita a **due Commissioni speciali** all'interno di Federmanager riguardanti rispettivamente la Sanità e le Politiche industriali. Gli esiti che verranno da queste commissioni saranno condivisi con la politica attenta.*

Stesso discorso vale per le consultazioni avviate a livello ministeriale a cui stiamo partecipando, ad esempio, all'interno del più ampio progetto degli Stati generali dell'Industria annunciato dal governo. Allo stesso tempo, intensificheremo la nostra presenza con contenuti che porteremo all'attenzione dei decisori, come abbiamo fatto di recente sul tema della razionalizzazione delle banche dati della pubblica amministrazione su cui sta lavorando la Commissione di Vigilanza sull'Anagrafe tributaria.

Di fatto, quando ho assunto l'incarico di Presidente di questa Organizzazione ho detto chiaramente che Federmanager si stava candidando anche a svolgere un ruolo cardine per il Paese, a esercitare una leadership concreta in luoghi decisori chiave che consentisse di partecipare alla definizione di quelle politiche nazionali che sono urgenti.

*Come ho detto all'inizio, questo nostro 70esimo anniversario cade all'interno di un contesto di accelerazione. Vanno prese in fretta scelte strutturali e consapevoli. Noi, senza modestia, in questo siamo bravi. **Siamo la spina dorsale del Paese e accettiamo la sfida.***

Buon lavoro a tutti. Un grazie sentito ai relatori che hanno scelto di contribuire al successo di questa nostro anniversario e grazie a tutti voi per la vostra attenzione.