



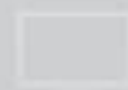
**INDUST**

Manufacturing  
Supply chain  
Product  
Cargo  
Customer  
Delivery  
Inventory  
Management



## Relazione del Presidente federale **STEFANO CUZZILLA**

Roma, 6 maggio 2016



Benvenuti.

Sono davvero molto lieto di dare il benvenuto a voi tutti alla prima Assemblea Nazionale di Federmanager.

Sono particolarmente soddisfatto - e lo dico anche con un po' di emozione - di vedere tanti colleghi seduti oggi in platea al fianco non solo di Federmanager ma di un progetto più ampio che parla di rilancio del Paese e di nuova fiducia.

Ringrazio i rappresentanti del governo, delle istituzioni, delle imprese e delle parti sociali, che hanno accettato di essere presenti, nonché tutti i relatori che animeranno la tavola rotonda che seguirà. Abbiamo chiamato a raccolta un gruppo nutrito di persone, di professionisti e di amici che sono accomunati da una dote non scontata: **la capacità di spalancare la finestra sull'orizzonte, tracciando traiettorie limpide e innovative.**

Un ringraziamento speciale va a tutti i colleghi che lavorano quotidianamente al successo di questa Organizzazione, a livello nazionale e nelle nostre 58 sedi sul territorio, agli Enti e alle Società di cui è ricco il nostro sistema federale che hanno contribuito all'organizzazione di questa Assemblea.

**Insieme, dunque, inauguriamo un nuovo corso. Sapendo – come credo – che il futuro si costruisce su una serie infinita di sperimentazioni.**

Pertanto da questa Assemblea mi aspetto che si eserciti la **capacità di vedere il mondo attraverso lenti diverse dalle proprie, la capacità di immaginare ciò che nessuno ha immaginato prima e**, poiché ci troviamo in una cornice che ben esprime l'eccellenza dell'industria della cultura italiana, **di trovare bellezza, significato e ispirazione.**

Sono convinto infatti che il management italiano si meriti di avere finalmente un momento di riflessione condivisa, un'opportunità di networking unica e un palcoscenico di tutto rispetto dal quale indirizzare un messaggio preciso al Paese e alle istituzioni che lo governano.

**Usciamo quindi dalle imprese e parliamo alla società, italiana ed europea, per dire che siamo portatori sani di innovazione.**

**L'innovazione non è un fine né uno strumento. È una idea di evoluzione che va sorretta con gli stimoli giusti. In questo senso, pertanto, intendiamo individuare le priorità e intendiamo vigilare sulla loro attuazione.**

Guardate, l'Italia è un Paese capace di raggiungere le cime più alte dell'eccellenza e, allo stesso tempo, di cadere nei baratri più profondi dell'inefficienza e della corruzione.

Questa altalena è da sempre stata nociva, lo è ancora di più in un momento storico in cui non ci è concesso di sbagliare oltre.

Se ci sono chances per ripartire, sentiamo l'obbligo di dare oggi una lettura disincantata della realtà, suggerendo un cambio di prospettiva in merito a quello che intendiamo proporre come management e a quello che vogliamo vedere realizzato come cittadini.

Procedo perciò con il mio intervento seguendo la direttrice dell'innovazione, partendo, come è d'obbligo per un'Organizzazione come la nostra, dall'evoluzione del nostro ruolo di rappresentanza.

### INNOVARE LA CONTRATTAZIONE

Un organismo di rappresentanza figlio di questi tempi deve innanzitutto promuovere un pensiero di **rinnovamento culturale**.

Calarsi nella società, riaffermare i valori che contraddistinguono il patto con i propri associati, mirare a farsi portavoce di un riposizionamento della categoria all'interno del contesto italiano ed europeo.

**Oggi il ruolo dei corpi intermedi consiste nell'aggregare, valorizzare e restituire alla generalità le espressioni più valide che si riconoscono in esso.**

Pertanto, ferma restando la centralità del contratto collettivo nazionale, vediamo con favore l'impegno del governo a promuovere la contrattazione decentrata come uno spazio ulteriore dove realizzare un avanzamento.

**La bilateralità è per noi un valore cardine che deve essere promosso a tutti i livelli.** La consultazione delle rappresentanze dei lavoratori in azienda costituisce un fattore determinante che ha effetti diretti sia sull'esigibilità dei contratti stessi sia sulla sperimentazione di nuove forme di regolamentazione del rapporto di lavoro.

Penso in primo luogo all'allargamento delle tutele di welfare. Sia con Confindustria sia con Confapi stiamo mettendo in campo strategie e programmi che, partendo dal rafforzamento della contrattazione nazionale, consentono di trovare a livello aziendale nuovi spazi di ampliamento per la sanità integrativa, la previdenza complementare, le politiche attive del lavoro.

Il nuovo welfare prende forma proprio da queste esperienze che ormai riteniamo consolidate e che stiamo portando avanti anche con le altre Parti sociali e con alcune grandi aziende, di interesse pubblico o private con accordi di secondo livello.

Siamo tanto convinti del modello da sostenere che quest'anno, volendo costituire in casa Federmanager delle Commissioni tematiche per la definizione di politiche di indirizzo per noi

prioritarie, ne abbiamo dedicata una specificatamente al tema sanità. Sottolineiamo in particolare la necessità di maggiori sinergie tra Fondi sanitari integrativi e SSN, e l'adozione di politiche ad ampio spettro che favoriscano la prevenzione sanitaria e gli stili di vita positivi.

Pur se valutiamo che l'ultima Legge di Stabilità va nella giusta direzione, con le agevolazioni in favore di welfare aziendale e di premi di produttività, vogliamo chiarire che molto coraggio ci vuole ancora per renderle accessibili a tutti i lavoratori.

In questo contesto infatti dobbiamo considerare la poca lungimiranza con cui si sta affrontando nel nostro Paese la questione pensionistica. Si tratta di uno dei pilastri essenziali del nostro sistema sul quale tuttavia domina l'improvvisazione e si procede ad annunci.

Non giovano certamente le esternazioni del Presidente dell'Inps che, oltre a fuoriuscire dalla competenza dell'Istituto, generano terrore e conflitto tra le generazioni.

**Quando, invece, ci sarebbe bisogno di una politica chiara, unica, condivisa che sostenga l'aspettativa dei cittadini nei confronti del proprio futuro pensionistico e il legittimo affidamento tutelato dalla normativa europea di chi ha faticosamente raggiunto questo traguardo dopo una vita di lavoro.**

Insieme alla Cida, abbiamo chiesto a più di uno degli esponenti di Governo di intervenire per la flessibilità in uscita per chi è prossimo alla pensione; oggi vediamo presentare dal Presidente del Consiglio l'ipotesi "Ape" che sarà inserita nella Stabilità 2017 e di cui attendiamo di conoscere i dettagli.

Più in generale riteniamo auspicabile che si separi l'assistenza dalla previdenza e che si favorisca maggiormente la previdenza complementare. Lo sosteniamo perché sentiamo una responsabilità precisa verso le nuove generazioni e riteniamo fondamentale assicurare la coesione sociale.

#### INNOVARE L'INDUSTRIA

Produttività, occupazione e sostenibilità sono gli orizzonti su cui il governo deve concentrare la propria attenzione per trasformare la fragile ripresa in una crescita strutturale e duratura.

Non è la specializzazione produttiva sui settori tradizionali a penalizzare il nostro Paese. Ciò che veramente ci penalizza è il peso dimensionale delle nostre aziende, che in maggioranza sono dei "bonsai", spesso eccellenti nella qualità ma decisamente troppo piccole per essere competitive.

Anche osservando i dati Istat sul valore aggiunto per addetto si registrano valori crescenti all'aumentare della classe dimensionale delle imprese.

Dai nostri dati risulta che, su un totale di quasi 300mila imprese industriali, soltanto 16.527 hanno un dirigente in organico.

Dal nostro osservatorio inoltre emerge che **ogniquale volta si inserisce un manager all'interno di una PMI, soprattutto nelle delicate fasi del passaggio generazionale, essa ne trae un beneficio immediato in termini di competitività, di innovazione e di sviluppo di strategie vincenti.**

La seconda Commissione a cui Federmanager ha dato vita quest'anno è dedicata alle **Politiche industriali**, ed è articolata al suo interno in quattro macro aree: una si occupa di trasporti-  
infrastrutture –logistica, una seconda è focalizzata sulla siderurgia, una terza sull'energia, e una quarta lavora allo sviluppo dell'agenda digitale e dell'industria 4.0.

Dobbiamo riconoscere che, per la prima volta nel nostro Paese, il legislatore ha introdotto la definizione di impresa innovativa o start-up, affiancando agevolazioni fiscali e semplificazioni che toccano tutte le fasi del ciclo di vita.

È un'iniziativa positiva che, tra l'altro, ci colloca ai primi posti in Europa (subito dopo l'Olanda, secondo le più recenti classifiche) in termini di attrattività per le nuove imprese innovative: **ci si riconosce principalmente una normativa adeguata e funzionale al cambio culturale richiesto dal digitale e la capacità di attrarre e trattenere i talenti.**

Ciononostante, ci sono ancora troppe penalizzazioni che gravano sui costi dei brevetti, manca una valorizzazione dei marchi e una facilitazione dell'accesso al credito; ancora troppi paletti sono stati posti per qualificare quegli incubatori che meritano le agevolazioni previste.

**Bisogna infatti ripartire dagli investimenti per crescere e dall'adozione di politiche industriali di lungo respiro. In particolare il rapporto tra investimenti e Pil deve arrivare a quel 20%, che era il valore pre-crisi.**

In riferimento alla dimensione internazionale, seguiamo con attenzione le fasi di attuazione del decreto Sblocca Italia e di quanto lì previsto per la promozione straordinaria del Made in Italy che impegna oltre 270 milioni di euro nel triennio 2015-2017.

La creatività e la capacità di porsi da outsiders su molti mercati è una caratteristica tutta italiana su cui il governo deve concentrare le politiche economiche.

Da parte nostra, nel quadro della Confederazione europea dei manager (CEC), stiamo portando avanti il disegno di un management aperto e senza frontiere. Anche i Giovani di Federmanager, per il loro meeting 2016, hanno scelto il tema dell'internazionalizzazione.

**Ricordiamoci del nostro paradosso: l'Italia risulta essere tra i primi tre paesi al mondo dove si vorrebbe vivere, ma non è certo tra i primi tre dove investire.**

Operano barriere fisiologiche come quella linguistica ma soprattutto agiscono negativamente alcune componenti endemiche tipiche dell'italianità: la mancanza di certezza del diritto, una pressione fiscale tra le più alte, una burocrazia invalidante, la piaga della corruzione, un Mezzogiorno che pur rappresentando 1/3 del paese continua a porsi in uno stato di profonda arretratezza.

Se a questo aggiungiamo una sostanziale incertezza verso il futuro dell'Europa e consideriamo anche l'inadeguatezza con cui si sta gestendo il fenomeno immigratorio, capiamo che il ritardo degli investimenti esteri verso il nostro Paese costituisce un problema molto complesso.

Siamo ancora un'economia dove il costo della bolletta energetica frena qualsiasi entusiasmo, dove si continua a importare il 70% del fabbisogno energetico.

Siamo ancora un Paese arretrato dal punto di vista della logistica, ragion per cui si stima un mancato guadagno di circa 40 miliardi di euro l'anno.

Ci sono alcune priorità che vanno dalla semplificazione degli adempimenti doganali allo sviluppo della City Logistic all'attuazione del Piano nazionale degli aeroporti fino all'integrazione della rete nazionale aeroportuale nel sistema europeo.

**Con una posizione geografica che da sola dovrebbe farci guadagnare un ruolo primario negli scambi commerciali con gli altri paesi, finiamo all'assurdo di far perdere competitività al nostro sistema economico e produttivo.**

#### INNOVARE LE POLITICHE URBANE

Un discorso analogo, che è coerente con l'obiettivo di realizzare l'innovazione, riguarda le politiche di sostegno allo sviluppo delle smart cities.

Si stima che le città del futuro rappresentino un mercato di oltre 1.000 miliardi di dollari. Ci aspettiamo anche che nei prossimi 15/20 anni si concentrerà nei centri urbani oltre il 70% della popolazione mondiale. Dobbiamo tener conto di questa sfida, **in maniera responsabile e con un occhio alla sostenibilità ambientale.**

Ci sono settori in cui l'introduzione di nuove tecnologie non può più aspettare: il pagamento elettronico, i trasporti, la sanità digitale, il ciclo dei rifiuti urbani, solo per fare qualche esempio.

Su tutti questi temi con Prioritalia abbiamo di recente promosso un dibattito pubblico che ha messo in luce un dato significativo: ben il 78% dei cittadini ritiene che **un coinvolgimento dei**

**manager nella governance urbana sia positivo per agevolare l'innovazione digitale e per la creazione di nuova occupazione.**

#### INNOVARE LE INFRASTRUTTURE DIGITALI

Chiaro è che anche questa trasformazione urbana presuppone un allineamento tempestivo alle più moderne frontiere digitali.

**La pubblicazione del Piano per banda “ultra larga” del 4 marzo 2015 è sostanzialmente fermo, quando invece la parola d’ordine dovrebbe essere “execution”.**

Il governo ha anche avviato un programma di infrastrutturazione delle reti di TLC mettendo sul piatto circa 15 miliardi di euro tra risorse pubbliche, incentivi, voucher e investimenti privati.

Tuttavia questo programma potrà trovare attuazione solo se si ridurrà il divario tecnologico che è presente in moltissime aree del nostro Paese. Concentriamoci su un dato: in Italia abbiamo appena il 23% di tasso di penetrazione di banda larga.

Pur vero è che il Decreto Sviluppo 2.0 prevede un'apertura alla collaborazione pubblico-privato, con un'impostazione a nostro avviso positiva che favorisce il marketing territoriale.

#### INNOVARE IL MERCATO DEL LAVORO

Connesso a questo discorso, vi sono le ricadute che il digitale ha o avrà sul mercato del lavoro.

Quando parliamo di Quarta Rivoluzione Industriale dobbiamo riconoscere che si tratta di un cambiamento già in atto, che **certamente sta provocando un'evoluzione dei modelli di business, l'affermazione dello smart working e una nuova profilazione delle posizioni richieste.**

In questi anni di crisi abbiamo sofferto una consistente riduzione del numero di manager validi e competenti fuoriusciti dalle aziende e in alcuni casi costretti a rientrare sotto forme di temporary.

I nostri dati più recenti confermano la flessione quantitativa di manager: **abbiamo un -10% di manager nel quinquennio 2011-2015, anche se assistiamo a una positiva tendenza tra i nuovi assunti, che crescono rispetto al 2014, con sorprendente ripresa della componente degli over 55.**

Oggi vediamo approvare un Def sostanzialmente fiducioso sulle proiezioni di crescita e di riduzione del divario deficit/Pil ma i nostri dati ci inducono a non essere troppo ottimisti sugli andamenti occupazionali.

A livello governativo è stato aperto un ciclo di consultazioni sul progetto Industry 4.0 al quale Federmanager sta partecipando sia con confronti diretti con il MISE sia nell'ambito dell'indagine conoscitiva in corso in Commissione attività produttive alla Camera dei deputati.

### INNOVARE LE COMPETENZE

Perciò, e mi avvio alle conclusioni, ci aspettiamo che i decisori pubblici e privati ripongano **una maggiore attenzione all'importanza del capitale umano.**

**La strategia deve partire dai banchi di scuola, dalle università e dai centri del sapere.** Vanno colte tutte le opportunità offerte dal **modello di alternanza scuola-lavoro**, per il quale stiamo avviando iniziative territoriali congiunte con la Federazione dei dirigenti della funzione pubblica, e **va aumentata la quota di Pil in Ricerca e Sviluppo.**

Servono anche **precise politiche di finanziamento all'autoimprenditorialità giovanile**, sulla scia delle esperienze positive avviate con ManagerItalia nell'ambito di Garanzia Giovani e con partner pubblici come Italia Lavoro e, ci auguriamo a breve, con Invitalia.

La specializzazione è stata a lungo responsabile di infiniti miglioramenti nelle competenze e nelle conoscenze. **Tuttavia oggi assicura dei frutti solo se viene contaminata da esperienze diverse e da piani differenti, in cui un ruolo principe lo esercita la dimensione privata.** Invece di limitarsi a preparare i giovani alle loro carriere, le università e i programmi MBA dovrebbero piuttosto diventare dei laboratori impegnati in esperimenti con persone di tutte le discipline e tutte le occupazioni, **per rendere più completa e più creativa la ricerca di una vita migliore.**

**Dalle persone si deve ripartire, nella convinzione che l'unica economia che può crescere quella che è basata sulle risorse umane.**

Anche per questo ci siamo impegnati nella certificazione delle competenze manageriali, avviando un progetto che ci ha portato a individuare quattro profili di manager. **Innovation manager, temporary manager, export manager e manager di rete** sono per noi quelle figure che saranno indispensabili per le aziende industriali che vorranno essere competitive sui nuovi mercati.

**La certificazione non solo è uno strumento riconosciuto per stabilire il benchmark a livello globale, ma è anche l'unico modo per far prevalere il merito.**

**La comunità manageriale è pronta a investire sui territori, sui giovani e sulle donne: è da qui che si origina un nuovo modello economico di impresa capace di reagire alla crisi.**



Il nostro impegno è anche quello trasformare le tante iniziative di innovazione sociale esistenti in vere e proprie imprese sociali.

**Ci mettiamo dunque a disposizione per guidare i passaggi generazionali nelle PMI, per sostenere i progetti di autoimprenditorialità giovanile, per collaborare con i soggetti pubblici e privati all'investimento in favore delle idee più dirompenti.**

Riconosciamo che senza storia, senza continuità non può esserci cambiamento. A partire da quello che siamo, dunque, guardiamo a un nuovo significato di lavoro e di leadership: qualcosa di più dell'esercizio di una competenza di valore.

**La sfida è utilizzare il nostro lavoro e le nostre competenze per ridefinire in modo più ampio le libertà. Questa potrebbe essere una delle grandi avventure del nostro tempo.**