



# Indice

Introduzione **00**  
Pagina 4 - 11

Un anno all'insegna  
del Covid **01**  
Pagina 12 - 49

Valori e identità **02**  
Pagina 50 - 89

Relazioni di valore  
con gli stakeholder **03**  
Pagina 90 - 99



**04** **Modello di business**  
Pagina 100 - 125

**05** **SDGs**  
Pagina 126 - 143

**06** **Performance 2020**  
Pagina 144 - 193

**07** **Nota metodologica**  
Pagina 194 - 201



## Lettera del presidente

# La forza di un'identità plurale

Anche nel 2020, anno stravolgente e drammatico, siamo cresciuti. Nei numeri dei dirigenti, sia pure di poco, ma anche nella consapevolezza delle nostre capacità, quelle che in due settimane hanno consentito alle nostre aziende di attivare il lavoro a distanza, in percentuali tra il 70 e il 100%, non bloccare l'attività, se non a fronte di provvedimenti di legge, trasformare modelli di business consolidati e avviare gli investimenti per un futuro irrevocabilmente diverso.

Anche l'organizzazione di Manageritalia ha saputo reagire e mantenere attivi tutti i suoi servizi, i suoi Fondi, i contatti con associati e aziende, gestendo le crisi e i problemi grandi e piccoli dei nostri manager e delle loro famiglie. Abbiamo dovuto rinunciare a eventi, assemblee e convegni in presenza, ma senza soluzione di continuità abbiamo trasferito in rete idee, iniziative, appuntamenti e contatti con modalità nuove, non come semplice replica. Consapevoli che molto di questa esperienza rimarrà, anche quando finalmente potremo incontrarci di persona.

“  
*Mi sono chiesto da dove nasca la nostra forza, come manager e come organizzazione di rappresentanza. Credo che risieda in una solida identità, nella consapevolezza del nostro ruolo, in azienda e, da qualche tempo, anche nella società, dalla capacità di essere leader, da un confronto continuo con le sfide dei mercati e dei cambiamenti sociali.*



Abbiamo affiancato le istituzioni con proposte, suggerimenti, anche con critiche costruttive. Abbiamo anticipato problemi che si sono poi manifestati. Continuiamo a proporre la disponibilità dei nostri manager, convinti che si debba ripartire dalle competenze.

Mi sono chiesto da dove nasca la nostra forza, come manager e come organizzazione di rappresentanza.

Credo che risieda in una solida identità, nella consapevolezza del nostro ruolo, in azienda e, da qualche tempo, anche nella società, dalla capacità di essere leader, da un confronto continuo con le sfide dei mercati e dei cambiamenti sociali. Ma è una forma d'identità speciale, che si manifesta con modalità e stili differenti, un'identità plurale. Difficile da comunicare, talvolta: è più semplice parlare di imprenditori e lavoratori, classi codificate e contrapposte nello schema del lavoro novecentesco; è più semplice chiamare "manager" chi guadagna tanto in azienda, senza distinguere se sia socio, consigliere d'amministrazione o manager operativo. È più facile comunicare un mestiere o un settore merceologico, rispetto a dire che questi schemi, in buona parte, non spiegano più la realtà.

Una realtà multiforme che vediamo trasformarsi sotto l'onda di cambiamenti epocali – tecnologici, demografici, culturali, geopolitici – amplificati dal cigno nero di una pandemia – evento unico o spia di crisi sistemica del pianeta. Una realtà alla quale i nostri manager reagiscono con straordinarie capacità d'adattamento, senza però rinunciare a cercare la direzione del futuro, con il coraggio di mettersi alla guida.

Tutto ciò è dietro ai numeri e alle rappresentazioni di questo report. Ho il privilegio di poter osservare l'ampiezza e la profondità del nostro mondo e sono orgoglioso di poter guidare la nostra Organizzazione in questi tempi difficili. So che insieme troveremo le idee e le energie per migliorare e crescere, sempre.

Mario Mantovani  
presidente Manageritalia

# Lettera del vicepresidente

## Il nostro approccio strategico alla sostenibilità

Questo è il terzo anno che pubblichiamo il Report integrato, conforme al Framework <IR> dell'IIRC e ai GRI Standard, con l'obiettivo di diffondere un'informativa completa e trasparente in merito ai capitali impiegati nell'anno, alle performance ottenute con una strategia di sistema e i risultati raggiunti a favore dell'intera comunità manageriale. Una sintesi che illustra i *value-drivers* che generano valore per la nostra organizzazione.

Con questo strumento vogliamo comunicare più efficacemente la nostra identità e il valore realizzato durante l'anno, condiviso con associati e stakeholder. Una sintesi che ci ha permesso di ripensare i modelli di creazione del valore e migliorare i sistemi di governance, progettare servizi nuovi o migliorati per gli associati, formulare nuove azioni di solidarietà a favore della nostra comunità e dei giovani, procedere con la semplificazione nelle procedure amministrative e formulare azioni mirate alla produzione di un beneficio collettivo, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operiamo.

Il 2020 è stato l'"annus horribilis" della pandemia Covid-19, un anno di sorprese e di colpi di scena. Nel giro di due mesi il mondo si è fermato. Noi no. Abbiamo agito coerentemente con il nostro modello di business, predisposto le linee di azione nelle 4 aree di attività (Rappresentanza, Servizi, Membership e Movimento), individuato le priorità per i bisogni dei nostri associati. Pur essendo un'Organizzazione senza scopo di lucro, operiamo secondo logiche di management nella gestione strategica delle risorse collettive e delle competenze disponibili. Il "modello di business" di Manageritalia mira a creare valore in modo continuativo per gli associati e le loro famiglie, intercettando i bisogni collettivi di categoria e fornendo, allo stesso tempo, adeguate tutele e servizi qualificati. L'orientamento al servizio della collettività e la vicinanza ai bisogni degli associati fanno della creazione di valore economico il mezzo per perseguire in modo efficace gli obiettivi istituzionali.





“*Proseguiamo nel percorso di trasparenza e accountability intrapreso da qualche anno, con un focus sui driver che generano un valore di medio-lungo termine per i nostri stakeholder. Una sintesi degli indicatori di performance del 2020, in un “annus horribilis” che ha messo alla prova la tenuta del nostro sistema. Una dimostrazione dell’impegno e della resilienza della nostra Organizzazione per garantire tutele e benessere ai nostri associati.*”

È un processo che parte dalla definizione della strategia annuale e misura il valore di restituzione agli associati.

La rendicontazione oggetto del nostro Report integrato va oltre i meri dati contabili e consente la ricostruzione del valore che abbiamo generato nei confronti dei nostri portatori di interessi, anche nell’ambito dell’etica, della solidarietà, dell’innovazione delle nostre idee e nelle scelte strategiche di conduzione della Federazione, misurando e spiegando le nostre capacità distintive. Con il Report integrato vogliamo evidenziare non solo il valore aggiunto in termini di differenza tra ricchezza prodotta e consumi sostenuti, ma individuare la sostenibilità futura e gli outcome prodotti nel corso dell’anno. Un principio di accountability che ci consente di diffondere trasparenza, rispondere e rendere conto dei risultati ottenuti.

**Antonella Portalupi**  
vicepresidente Manageritalia  
(tesoriere)

## Lettera del past president

# Un passaggio del timone in acque agitate

Non poteva esserci momento più sfidante per il passaggio del timone della nostra organizzazione alla nuova squadra avvenuto in piena pandemia. Il rinnovo delle cariche, slittato da giugno a novembre, è come sempre frutto di un'azione corale che fa parte del nostro dna. Proprio in ottica di sostenibilità complessiva, il rinnovo vede persone nuove che entrano e altre che restano per un altro mandato nella nuova governance.

Un modus operandi che ci permette di assicurare innovazione e continuità. Anche i nuovi entrati hanno già una buona conoscenza del sistema e lo hanno vissuto direttamente in vari ruoli a livello territoriale o nazionale.

Come sempre, un processo che avviene in maniera strutturata con un'oggettiva valutazione e ottimizzazione del potenziale disponibile per tutti e, ancor più, per i vertici delle singole organizzazioni del nostro sistema.



*Proprio in ottica di sostenibilità complessiva, il rinnovo vede persone nuove che entrano e altre che restano per un altro mandato nella nuova governance.*

Sempre guardando alla sostenibilità, e quasi in un virtuoso passaggio intergenerazionale, le esperienze di tutti, anche di chi esce della governance, vengono messe a valore continuando a dare a queste persone un ruolo e uno spazio di partecipazione.

Il nostro purpose, le nostre strategie e i nostri obiettivi sono oggi ancor più sfidanti per il ruolo che dobbiamo, come non mai, agire per dare il nostro contributo a un profondo cambiamento del sistema Paese. E in questo, proprio la sostenibilità economica, sociale e ambientale sono i driver principali.

Fuori da ogni luogo comune, dobbiamo davvero cogliere le opportunità e gestire le minacce che questa pandemia ci ha fatto intavedere e mostrato con forza. Da qui ripartiamo ancora più consapevoli di voler giocare appieno il nostro ruolo, ma di volerlo e poterlo fare collaborando come sempre, ma oggi ancor più di sempre, con tutti i nostri stakeholder e il sistema.

Guido Carella  
past president Manageritalia

# Highlights 2020



## Iscritti

il livello più  
alto di sempre

37.710



## Aumento n. iscritti

+1,24%

di manager associati



## Dirigenti con Ccnl di Manageritalia

+13,5% rispetto a 10 anni fa

di dirigenti con uno dei contratti  
gestiti da Manageritalia (24.565  
dirigenti)



## Nuovi dirigenti

3.791

nominati nel 2020

## Indice di rappresentatività



85,4%

Rapporto tra dirigenti associati  
e dirigenti con uno dei nostri  
contratti  
(85% nel 2019)



20.979

Dirigenti iscritti nel 2020

## Governance



186

Delegati eletti  
dagli associati ordinari



8.715 ore

Prestate dai delegati



## Incontro degli associati



### Associati

incontrati di persona  
nelle Associazioni territoriali

4.654

6.032 nel 2019



### Associati

entrati in contatto  
almeno una volta

89,2%

94% nel 2019



### Follower

sui social network

80.466

52.500 nel 2019

## Membership



247

iniziative nel 2020  
(302 nel 2019)



1.395

borse di studio  
erogate dal Fondo Negri  
ai figli degli associati



374.968

copie di *Dirigente*  
distribuite

## Consulenze agli associati

### Sanitarie



172.980

pratiche sanitarie  
gestite nel 2020  
(199.928 nel 2019)

### Contrattuali



889

gestioni di vertenze  
(1.141 nel 2019)

### Sindacali



1.934

associati  
che hanno ricevuto  
assistenza sindacale  
(4.345 nel 2019)



## Impegno degli associati e dei volontari

45.690 ore



## Persone coinvolte

900

per la realizzazione  
dei progetti





# 01

## Un anno all'insegna del Covid

LA PAROLA AI PROTAGONISTI  
CONTINUITÀ CON IL CONGRESSO  
DAL CONGRESSO AL PIANO OPERATIVO

# Un anno segnato dalla pandemia

Il 2020 è cominciato all'insegna dell'incertezza. Infatti, il 2019 si era chiuso con una sostanziale stabilità del pil (+0,3%), dopo la crescita poco più sostenuta degli anni precedenti. Si viveva in una situazione di stallo, consci di dover fare qualcosa per riprendere a crescere dopo alcuni decenni di andamento del pil debole (media 2009/2019, +0,2%), che ci vedeva ancora lontani dai livelli economici del 2008, anno della grande crisi finanziaria mondiale. Non a caso le direttrici uscite dal nostro Congresso, svoltosi a fine 2019, puntavano su quattro aree "core": Trasformazione del mondo del lavoro, Sindacato a Km 0, Welfare e Conoscenza. Un chiaro segnale di come volevamo affrontare questa sfida. Nessuno si sarebbe però aspettato di ritrovarsi, all'inizio di marzo, catapultati in una situazione di profonda crisi sanitaria ed economica come quella che abbiamo vissuto nel 2020.

C'erano già dalla fine di febbraio avvisaglie mondiali della diffusione di un nuovo e inaspettato virus partito dalla Cina. La sera del 9 marzo, il premier Giuseppe Conte annunciava la firma di un decreto che avrebbe segnato la storia della nostra nazione e trasformato gli stili di vita e le abitudini di famiglie e imprese. Dal mattino dopo, infatti, l'Italia intera sarebbe entrata in lockdown, a causa della pandemia di Covid-19. Non solo un'emergenza sanitaria, ma l'inizio di una grave crisi economica e del mercato del lavoro.

## La nostra reazione

Nel primo trimestre, ci siamo attrezzati per vivere una situazione anomala, con i lockdown di fine febbraio in alcune zone della Lombardia, colpite per prime dal Covid-2019.

E con le chiusure totali del mese di marzo, i vertici dell'Organizzazione, della Federazione, delle Associazioni e degli enti collegati erano quotidianamente in contatto per valutare e decidere il da farsi. Un obiettivo per cui, come nel caso delle aziende, i manager associati e tutto il Paese spostavano ogni giorno l'asticella più in là. Dopo alcune chiusure al pubblico delle sedi delle Associazioni a macchia di leopardo, com'era in quel momento l'Italia, quella decisione ci mise tutti sullo stesso piano.

Ma, dal giorno dopo, sospesi del tutto i servizi in presenza, eravamo già pronti a offrirli interamente online, senza alcuna interruzione, garantendo servizio e salute ai manager associati e a tutti i dipendenti della nostra organizzazione.



In pochi giorni, quasi tutta l'organizzazione operava interamente in home working, riuscendo a dare corpo a una forma di lavoro che avevamo sperimentato sino a lì solo saltuariamente e per poche persone.

Questo l'inizio di un anno complesso, nel quale i nostri valori e punti di forza, la forza della collettività, la solidità del nostro sistema e la solidarietà che lo connota ci hanno permesso di far fronte a questo "cigno nero", come vedremo dallo svilupparsi di questo report e dallo storytelling di persone e organizzazioni.

## L'economia e i manager

A sintesi di tutto restano i numeri dell'economia, che a livello mondiale nel 2020 è calata del 3,3% e l'Italia, che ha chiuso a -8,9%. L'impatto è stato pesante sulla salute dei cittadini, sui loro redditi e sull'occupazione, scesa dell'1,8%, con tante imprese e persone restate senza reddito.

### PIL, domanda nazionale, commercio con l'estero (1)

(variazioni percentuali sul periodo precedente)

	Prodotto interno lordo	Investimenti fissi lordi	Spesa per consumi delle famiglie residenti e ISP (2)	Spesa per consumi delle Amministrazioni pubbliche	Domanda nazionale (3)	Esportazioni di beni e servizi	Importazioni di beni e servizi
2017	1,7	3,2	1,5	-0,1	1,7	5,4	6,1
2018	0,9	3,1	0,9	0,1	1,3	2,1	3,4
2019	0,3	1,1	0,3	-0,8	-0,4	1,6	-0,7
2020	-8,9	-9,1	-10,7	1,6	-8,4	-13,8	-12,6
2020 - 1° trim.	-5,5	-7,9	-7,1	1,4	-4,7	-8,1	-5,7
2020 - 2° trim.	-13,0	-17,1	-11,9	-1,4	-10,9	-24,3	-18,1
2020 - 3° trim.	15,9	29,1	13,2	1,6	11,5	30,5	14,1
2020 - 4° trim.	-1,9	0,2	-2,7	1,5	-1,0	1,3	5,4

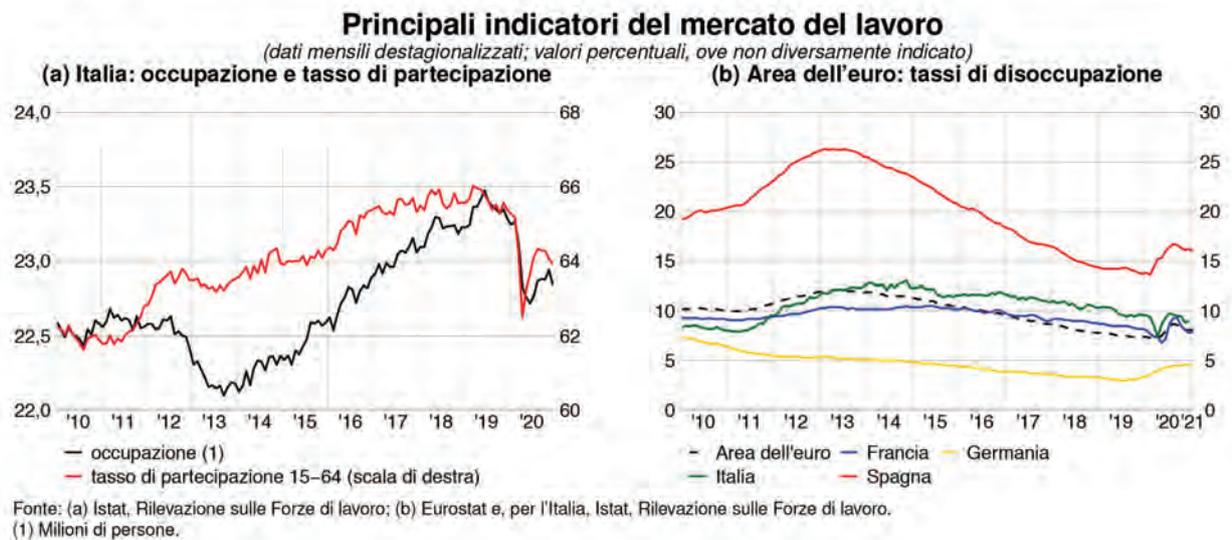
Fonte: Istat.

(1) Valori concatenati; i dati trimestrali sono destagionalizzati e corretti per i giorni lavorativi. - (2) Istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie - (3) Include la variazione delle scorte e oggetti di valore.

In questo scenario orribile, il sistema Manageritalia ha tenuto, a riprova di un'Organizzazione sana e capace di affrontare anche le sfide più dure, come testimonia la nostra storia. E questa ne è l'ennesima conferma.

Mentre l'economia arretrava e tante persone, troppe, rimanevano senza incarico e tra questi anche tanti dirigenti, i nostri associati sono continuati ad aumentare. I dirigenti in servizio iscritti ai nostri fondi contrattuali sono aumentati nel 2020 dell'1,1%, con grande soddisfazione della nostra Organizzazione. Un fatto dovuto a una crescita in atto da diversi anni, nonostante l'andamento debole del Paese e dal ruolo che il terziario ha in parte svolto in questa pandemia.





## La parola ai protagonisti del nostro sistema

Parafrasando la famosa frase “Quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare”, la nostra Organizzazione anche in questo anno non ha mai smesso di operare al servizio degli associati e del sistema, svolgendo appieno il suo ruolo, ancor più in un momento così difficile.

Garantire sicurezza sanitaria agli associati e al nostro personale, nella continuità della nostra azione e del nostro servizio e ruolo, è stato il primo nostro scopo. Questa la premessa per continuare a garantire tutto quanto è il succo della nostra mission, ancor più determinante in questo frangente. Questo rapporto ci dice se lo abbiamo ottenuto, e come. In ogni caso, oltre l’operatività, è emersa proprio la nostra caratteristica di sapere e potere, grazie alla forza della collettività, adattare la nostra ragione d’essere alle situazioni più sfidanti.

Aver saputo garantire continuità operativa, grazie a un’organizzazione efficiente ed efficace, è stata solo la base di partenza. Quello che è emerso con ancora più forza è la bontà di tante tutele e prestazioni che il nostro sistema ha costruito nel tempo e la nostra capacità di adattarlo anche alle situazioni più estreme. Un segnale forte che ci spinge a non smettere di innovare e di gestire il nostro sistema guardando non il dito, ma la luna, con un solido processo di risk management.

Allora, passiamo la parola ai protagonisti.



## La Federazione e il sistema Manageritalia

Nel difficilissimo scenario che ha caratterizzato il 2020, Manageritalia, le Associazioni territoriali e le organizzazioni del nostro sistema hanno mobilitato ogni risorsa per arginarne il più possibile gli effetti sull'erogazione dei servizi agli associati e per dare loro il massimo sostegno possibile. Mirando a garantire la piena continuità e operatività dei nostri servizi, oltre alla messa in atto dei protocolli di sicurezza, è stata sviluppata e implementata un'ulteriore digitalizzazione dei processi, che ha consentito un esteso lavoro in smart working e, quindi, di dirottare su più contatti operativi le migliaia di telefonate ricevute con richieste per indicazioni e consulenze di assistenza su innumerevoli temi.

A complemento di queste attività, i gruppi di lavoro si sono prodigati nella realizzazione di conferenze, workshop, convegni, eventi e percorsi formativi trasmessi via web e in diretta streaming. In tutto il 2020 sono stati effettuati 94 webinar online, coinvolgendo un'audience complessiva di quasi 100mila persone. L'impegno di Manageritalia per essere sempre al fianco dei propri associati si è manifestato anche nella realizzazione di una forma di integrazione al reddito a chi fosse stata attivata la cassa integrazione in deroga o applicati contratti di solidarietà, facilitando l'accesso alle anticipazioni e ai riscatti delle posizioni individuali maturate presso i nostri Fondi Mario Negri e Antonio Pastore. Inoltre, tramite Assidir, si è sviluppata e stipulata, una polizza assicurativa a copertura degli associati in caso di ricovero a seguito di infezione Covid-19 e ampliata la copertura della polizza Europe Assistance con l'inserimento del servizio MyClinic a tutti gli associati e ai componenti dei loro nuclei familiari.

Tutto perfetto? Certamente no, qualche "inciampo" c'è stato. Si sono affrontate situazioni sconosciute, nuove regole, stati d'animo imprevedibili, ma sempre con la massima dedizione, impegno e volontà. Le ricerche qualitative di verifica con gli associati ci hanno permesso di registrare un apprezzamento di quanto fatto, con un giudizio di 3,4, rispetto a una scala 1 - 4 che ha confermato i buoni risultati di customer satisfaction dell'anno precedente.

Tutti ci auguriamo che questa emergenza sanitaria sia presto solo un ricordo, ma sarà fondamentale anche comprenderne e valorizzarne gli insegnamenti, rendendoli le fondamenta per quel rinnovamento della nostra cultura, dei comportamenti e dell'attuale modello socioeconomico che si è reso oggi ancora più evidente e necessario. In questa visione, il ruolo del management e quindi della nostra Associazione, non potrà che essere significativo e determinante, una delle fonti primarie di competenze ed energie per la realizzazione e la promozione di questo irrinunciabile processo.



**Roberto Beccari**  
vicepresidente  
nazionale



## I presidenti delle Associazioni



**Paolo Scarpa**  
presidente

### Manageritalia Lombardia

Qualcosa era nell'aria già da qualche giorno, le notizie che arrivavano da televisione, radio e giornali erano diventate ormai bollettini di guerra.

Dall'oggi al domani, abbiamo ripreso in mano tutti i computer portatili che abitualmente utilizziamo nelle nostre assemblee, anche se vecchi e ormai superati, e li abbiamo riconfigurati velocemente per questa emergenza.

A raccontarlo oggi sembra tutto facile, d'altronde, cosa ci vuole? Si dà un computer, si organizzano delle password di accesso ed è fatta...

Ma in quei giorni nulla era semplice. Siamo partiti con un parziale smart working, mettendo in sicurezza i collaboratori con bambini o genitori anziani e tenendo presente chi utilizzava più di un mezzo pubblico per raggiungere l'ufficio, per poi estenderlo a tutti al momento del lockdown. Grazie al cielo, tutto è andato bene.

Abbiamo così iniziato una nuova avventura, tutti insieme, con un sistema di lavoro mai testato prima, superando qualche problema, soprattutto sulle linee telefoniche, in quei giorni sovraccariche, e qualche intoppo operativo.

Abbiamo sviluppato nuove soluzioni per la trasmissione delle pratiche sanitarie che, come dimostrano i numeri, non sono assolutamente calate come quantità; abbiamo registrato nuove iscrizioni; abbiamo assistito gli associati con necessità sindacali; abbiamo continuato a fornire consulenza previdenziale. Non dall'ufficio, da casa.

Da quel momento, videoconferenze e contatti giornalieri tra i colleghi dei reparti di assistenza sanitaria, sindacale, segreteria, e, in più, una videoconferenza tra tutti per fare il punto settimanale della situazione. Per scambiarsi opinioni, sensazioni, problemi, preoccupazioni e soluzioni. E poi le varie videoconferenze con la Federazione, i consiglieri e tutti gli altri organi istituzionali, e la continuità dei corsi di formazione per tutti i collaboratori. Come se fosse tutto normale.

Alla base di tutto, l'impegno a non lasciare indietro nessuno: un concetto forte, che ha contraddistinto questo periodo tanto particolare quanto drammatico per tutto quello che stava succedendo intorno a noi.

Nessuno si è tirato indietro, tutti su questa fantomatica barricata per rispondere alle molteplici necessità dei nostri associati, in attesa di potere tornare alla normalità, per dare informazioni e consigli su cosa e come fare o come gestire momenti particolarmente delicati. Forse ci siamo riusciti e certamente ce l'abbiamo messa tutta. Quindi grazie alla nostra gente di Milano, Bergamo, Brescia, Como, Monza, Pavia, Varese. E grazie agli associati che indubbiamente hanno avuto un ruolo importante nell'aiutarci ad aiutarli.



## Manageritalia Campania

La pandemia ci ha spinto ad affrontare l'emergenza Covid trovando soluzioni e procedure che avessero il primario obiettivo di preservare la salute del personale e, nello stesso tempo, assicurare i servizi base agli associati. Pertanto, abbiamo utilizzato strumenti come lo smart working per il personale, superando, di volta in volta, le difficoltà tecniche che si presentavano nell'erogare le prestazioni richieste dagli associati, e abbiamo agevolato la loro presenza in ufficio fornendo loro i benefit necessari per raggiungerli e starci in totale sicurezza. Ci siamo velocemente adeguati a tutte le norme sulla sicurezza, osservandole scrupolosamente.

Il rapporto con gli associati non si è mai interrotto. Abbiamo erogato tutti i servizi in continuità, anche se su scala ridotta, poiché le richieste pervenute in periodo di lockdown sono state di gran lunga numericamente inferiori allo standard. Il personale ha soddisfatto tutte le esigenze degli associati fornendo la propria disponibilità, anche fuori gli orari di ufficio, garantendo la reperibilità sui cellulari personali. Abbiamo realizzato diversi incontri online destinati a offrire informazioni e strumenti per affrontare l'emergenza Covid che sono stati ampiamente partecipati e che hanno riscosso l'interesse dei nostri associati. Inoltre, li abbiamo resi protagonisti delle loro storie, invitandoli a parlare delle loro esperienze professionali legate al Covid, dandone visibilità sui nostri social, il tutto con l'obiettivo di rafforzare il network.

Il bilancio, in termini di valore nei confronti dei nostri aderenti, è sicuramente positivo. La sintesi di questo bilancio positivo si evidenzia nella realizzazione dell'evento più tradizionale e partecipato dell'Associazione, la consueta cena degli auguri di Natale, che quest'anno, non potendolo realizzare in persona, abbiamo realizzato a distanza. Un incontro digital per festeggiare un Natale davvero particolare. Abbiamo avuto una forte presenza di associati che si sono collegati, ma anche quella di stakeholder istituzionali quali Vincenzo De Luca (governatore), Antonio Marchiello (assessore regionale alle attività produttive), Ciro Feola (presidente della Camera di Commercio di Napoli) che hanno fatto sentire la loro vicinanza all'Associazione campana. Anche il consueto momento dedicato alla solidarietà, quest'anno realizzato a favore della Comunità di Sant'Egidio, nonostante la "distanza", ha ottenuto un ottimo risultato, raccogliendo oltre 15.000 euro in denaro e merce destinati ai più bisognosi.

La capacità di trovare soluzioni efficienti a situazioni contingenti, il rapporto mai interrotto con la base associativa, la forte disponibilità del personale per risolvere problemi in un'atmosfera che nessuno di noi aveva mai affrontato prima, la disponibilità degli stakeholder istituzionali a seguirci nelle nostre attività, sono tutti fattori positivi che ci porteremo nel nostro bagaglio di esperienza. L'essere entrati nelle case attraverso le call e gli appuntamenti digital ci ha reso tutti più concreti e, speriamo, uniti.



**Ciro Turiello**  
presidente





**Dino Elisei**  
presidente

## Manageritalia Marche

A livello organizzativo non abbiamo avuto nessun tipo di problema; il personale ha garantito il servizio adeguandosi a quanto predisposto dal Dpcm, utilizzando lo strumento del telelavoro quando non era possibile essere in presenza (non lo smart working, in quanto inappropriato); tutti i servizi offerti agli associati sono stati garantiti e seguiti nel migliore dei modi dalla struttura.

La disponibilità verso gli associati è stata garantita rispettando gli stessi orari di ufficio pre-pandemia e comunicando con gli strumenti istituzionali eventuali cambiamenti di orario. Gli associati hanno potuto utilizzare sia lo strumento mail che telefonico sia per le richieste urgenti che per quelle pianificate.

Non abbiamo avuto una percezione negativa sul "modus operandi", anche se alcuni avrebbero preferito presentarsi in sede in quanto il fattore empatico in talune circostanze diventa rilevante; con gli altri stakeholder ci siamo confrontati utilizzando gli strumenti a disposizione quali Teams ecc., che hanno permesso la pianificazione di attività senza precluderne il livello qualitativo.

Cosa resterà di positivo di questo periodo? A mio avviso molto poco, in quanto se è vero che di necessità si fa virtù, non sempre le virtù vengono esaltate nelle emergenze; sicuramente la possibilità di poter lavorare da casa, in una percentuale non superiore al 30%, una volta affinati gli strumenti e con una buona formazione per l'utilizzo degli stessi, potrebbe rendere la struttura ancor più al passo con i tempi, garantendo la continuità del servizio per tutti gli associati, anche in condizioni non prevedibili, come avvenuto con il Covid.



## Manageritalia Toscana

Fin dai primi giorni di lockdown è stato attivato lo smart working per tutto il personale, che è rimasto costantemente operativo. In questa fase, per garantire la continuità dei servizi, sono stati tempestivamente comunicati agli associati i riferimenti email e i numeri di cellulare dello staff.

Non appena è stato possibile, nei primi giorni di giugno, gli uffici sono stati riaperti al pubblico ed è stato adottato un apposito Protocollo di gestione aziendale dell'emergenza legata alla diffusione del Covid-19 e costituito un comitato di controllo composto dal legale rappresentante, dal RSPP, dal RLS e dal medico competente, che si è riunito periodicamente per analizzare le misure individuate per la mitigazione del rischio contagio e l'evoluzione della situazione. Sono stati acquistati per la sede tutti i dispositivi di sicurezza necessari per garantire l'accesso in sicurezza degli associati e dei dipendenti ed è stata mantenuta una turnazione del personale in smart working.

È stato fortemente ampliato l'utilizzo degli strumenti digitali per colmare la distanza con gli associati e sopperire alle limitazioni negli spostamenti fisici; sono stati organizzati numerosi incontri individuali attraverso l'uso di piattaforme di conference call, oltre che webinar tematici su vari argomenti di interesse generale per la categoria.

Durante il 2020 si sono registrati oltre 5.500 contatti con gli associati attraverso i vari canali di comunicazione, relativi ai diversi servizi associativi, a testimonianza della fiducia riposta dagli associati e della capacità della nostra organizzazione di dare risposte. Tutte le attività sono continuate, pur utilizzando un diverso formato. Non abbiamo annullato nemmeno la tradizionale Festa degli auguri di fine anno, che nel 2020 abbiamo organizzato da remoto, il Digital Christmas che ha ottenuto oltre 700 visualizzazioni e ci ha consentito di scambiarci 'a distanza' gli auguri e di proseguire le azioni di supporto a favore di alcune onlus del nostro territorio. Abbiamo dimostrato, come organizzazione, di avere la capacità di rispondere a una situazione emergenziale continuando le attività e fornendo i servizi ai nostri associati.

La crisi determinata dalla pandemia andrà a ridefinire i parametri, avendo messo in discussione il modo di operare delle aziende e spinto tutte le persone a ripensare il proprio ruolo. Tutti abbiamo presenti le difficoltà incontrate anni fa nel tenere riunioni a distanza, con numerosi inconvenienti tecnici. Adesso la tecnologia ha permesso di superare questi problemi e l'auspicio che possiamo fare è che lo smart working, che non è solo un modo nuovo di organizzare il lavoro, ma anche un modo nuovo di concepire il lavoro stesso, possa trovare una sua applicazione anche quando sarà nuovamente possibile muoversi e incontrarsi liberamente.



**Riccardo Rapezzi**  
presidente





**Monica Nolo**  
presidente

## Manageritalia Liguria

Abbiamo continuato a garantire un servizio efficiente ai nostri associati conciliando principalmente il rispetto delle prescrizioni governative e la tutela dei nostri collaboratori. Quando è stato possibile, gli uffici sono stati riaperti e dotati di tutte le misure di protezione e dei protocolli di gestione, a garanzia della sicurezza del personale e del pubblico, senza tralasciare l'evoluzione che questa crisi ha portato con sé, contribuendo a rafforzare un approccio più flessibile, dinamico e digitale del lavoro.

Grazie al supporto e al coordinamento della Federazione siamo riusciti ad attivare in brevissimo tempo un sistema di collegamenti che ha consentito a tutto il personale di lavorare in smart working, garantendo ai nostri associati un buon livello di servizi e una presenza costante che ha saputo adattarsi a un nuovo concetto di prossimità.

Nonostante le difficoltà imposte dalle misure di contenimento della pandemia, abbiamo cercato di mantenere attivo il rapporto con i nostri associati e di essere presenti nelle iniziative a supporto del nostro territorio, sfruttando al meglio gli strumenti di contatto digitali. Ad esempio, in occasione delle elezioni regionali, abbiamo ideato un format di intervista che ci ha consentito di sottoporre all'attenzione della politica le istanze dei nostri manager: tutti i candidati alla presidenza della Regione Liguria hanno accettato il nostro invito e l'iniziativa ha riscosso un grande successo. A sostegno della cultura, poi, abbiamo realizzato una visita alla mostra su Michelangelo allestita nel Palazzo Ducale di Genova, guidati dalla direttrice, che è stata fulcro di un evento condiviso a livello nazionale. Tuttavia, a oltre un anno dall'inizio della pandemia, ritengo che, pur riconoscendo il grande supporto fornito dai sistemi di comunicazione a distanza, si rafforzi la consapevolezza di come l'essenza dell'Associazione e dell'associazionismo trovi la sua piena realizzazione nelle occasioni di confronto e di scambio in presenza a cui speriamo di poter tornare quanto prima.

Certamente le restrizioni causate dalla pandemia hanno fatto crollare gli ultimi baluardi di resistenza verso una piena evoluzione in chiave digitale della società, nella quale il "fattore umano" e il "fattore tecnologico" dovranno trovare un giusto equilibrio. Credo anche che questa circostanza eccezionale in cui si sono sommate due emergenze, quella sanitaria e quella economica, abbia fatto crescere la consapevolezza di quanto siano importanti le tutele garantite da sistemi di welfare strutturati ed efficienti. In tal senso il nostro Ccnl ha dimostrato tutta la sua attualità e la sua efficacia, fornendo soluzioni rapidamente adattate a quelle che avrebbero potuto essere le nuove esigenze dei dirigenti.

Analogamente, Manageritalia ha garantito ai nostri manager sostegno e accoglienza affinché non si sentissero soli e isolati nel dover affrontare le nuove sfide causate dalla pandemia.



## Manageritalia Friuli Venezia Giulia

L'anno appena trascorso è stato un periodo del tutto particolare per Manageritalia Friuli Venezia Giulia, così come per il nostro Paese e il resto del mondo.

L'emergenza sanitaria globale non ha risparmiato la nostra regione e ci ha così messo alla prova come nient'altro avrebbe potuto fare.

Sin da subito, con qualche giorno d'anticipo rispetto alle disposizioni normative, ci siamo mossi per garantire al personale la possibilità di poter lavorare da casa in sicurezza e allo stesso tempo garantire la continuità e il livello del servizio agli associati. È stato un passaggio avvenuto in tempi insperabili, nonostante gli intoppi tecnici che, invece di metterci in difficoltà, hanno fatto emergere il vero spirito di servizio e di squadra che anima il nostro operato.

Come è noto, tutto è cambiato. Saltata la conferenza nazionale sul lavoro, che sarebbe giunta al quarto appuntamento e che ci aveva abituato a centinaia di presenze e di interessanti collaborazioni; impossibile proseguire i percorsi formativi costruiti con Cfmt in anni di attività e con decine di colleghi presenti ad almeno un incontro al mese; bloccato l'evento di premiazione dei giovani con le borse di studio e i relativi contatti con manager e aziende, e molto altro ancora.

Non ci siamo abbattuti e la prova affrontata, certamente la più difficile ad oggi, ci ha resi consapevoli di poter contare su una struttura che sa adattarsi e sfidare il cambiamento come pochi. Il nostro personale ha dimostrato di essere pronto a darsi per il bene comune più che per le proprie necessità e, parimenti, l'intera organizzazione ha dato prova concreta di saper fare sistema col territorio di riferimento proprio, in un momento in cui le nuove modalità dovevano ancora affermarsi.

Indipendentemente da quanto tempo impiegheremo a vivere e affrontare serenamente questa nuova realtà, ciò che questo periodo ci ha lasciato è la consapevolezza di essere in grado di fornire servizi e rappresentanza istituzionale con un nuovo approccio "user friendly" a chi si rivolge all'Associazione.



**Stefano De Martin**  
presidente





**Carmine Pallante**  
presidente

## Manageritalia Sicilia

Il primo aspetto riorganizzativo determinato dall'emergenza sanitaria è stato quello di implementare i corretti adeguamenti normativi sulle buone prassi igieniche di accesso e permanenza nella sede, insieme alla riduzione della presenza contemporanea dei dipendenti e degli associati ospiti.

L'emergenza sanitaria ha determinato anche la necessità di rivedere le attività dei due dipendenti, puntando particolarmente sulla gestione dei servizi agli associati in modalità remota. In ogni caso, tra i vari periodi di lockdown generalizzati e/o locali, non è mancato il supporto per la gestione delle pratiche sanitarie dei dirigenti iscritti al Fasdac con le consuete modalità postali/cartacee, a cui ancora alcuni rimangono affezionati, nonostante la recente introduzione del loro inserimento in area riservata sul portale Manageritalia, che progressivamente stiamo promuovendo.

In questo periodo difficilissimo Manageritalia ha dimostrato di essere pronta a cogliere le esigenze più immediate dei suoi associati, sia con l'iniziativa "Andrà tutto bene" che promuovendo l'intervento del Fasdac per il rimborso dei test Covid-19. Come Associazione territoriale, oltre al quotidiano aggiornamento tramite Facebook, gli associati sono stati informati, anche tramite newsletter, di diverse iniziative con particolare riferimento a tutte le novità formative offerte dal Cfmt.

Per l'Assemblea elettiva in presenza, nel mese di ottobre, sono state messe in campo le necessarie precauzioni sanitarie e si è registrata una discreta partecipazione e un buon gradimento.

Non senza qualche piccola complicazione, e nonostante le limitazioni, siamo comunque riusciti a organizzare il trasferimento della sede, per fine locazione, da via La Lumia 7 alla vicina via Dante 55.

Sono state aggiornate le sinergie all'interno delle attività di Cida Sicilia anche nei periodi meno favorevoli.

Il bilancio complessivo del periodo di emergenza ha virato al negativo, ma ha certamente dato un impulso allo sviluppo di maggiori competenze e possibilità di gestione delle attività, ricorrendo alle tecnologie già oggi di facile e immediata disponibilità.



## Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta

A seguito delle limitazioni imposte, abbiamo proceduto all'immediata riorganizzazione dei servizi offerti agli associati, con l'obiettivo di mantenerne inalterato il livello. Abbiamo attivato il lavoro agile e ridefinito le modalità di accesso ai servizi e di contatto con gli associati. Dopo il primo periodo di chiusura totale degli uffici, abbiamo definito nuove modalità di accesso agli uffici stessi, per altro oggetto di regolari igienizzazioni, seguendo precisi protocolli che hanno consentito di garantire il livello dei servizi offerti e la sicurezza dei dipendenti e degli associati.

Durante il lockdown totale abbiamo ampliato l'orario di "apertura" al pubblico, garantendo il servizio a distanza. La necessità di ridurre i contatti e, soprattutto, di eliminare le attese, ha imposto una rigorosa applicazione della prenotazione degli incontri, questo ha consentito, per quanto concerne le pratiche sanitarie, di accelerarne la trattazione, riducendo i tempi di ogni singolo incontro. La maggiore elasticità negli orari e la programmazione degli incontri ha ottimizzato l'operatività e ridotto anche il tempo medio di attesa delle risposte. Il contatto con gli associati è stato mantenuto con telefonate informative e/o di ascolto e con l'organizzazione di webinar e videoconferenze. In particolare, il servizio sindacale e, quando necessario, quello legale a supporto, sono sempre stati mantenuti attivi da parte del nostro segretario generale con consulenze e azioni a sostegno degli associati, sia in remoto che in presenza, nel rispetto dei protocolli previsti.

Gli associati hanno apprezzato la qualità dei servizi offerti e l'attenzione verso le loro esigenze, comunque garantiti, anche se con modalità diverse, e hanno favorevolmente accolto le nuove procedure per la fruizione dei servizi. I rapporti con gli stakeholder si sono inevitabilmente allentati nel primo periodo di lockdown (spesso limitati a contatti informali, che non hanno potuto tradursi in eventi o incontri), ma in seguito, sono stati mantenuti contatti per confrontarsi, seppur con modalità online, sui vari interventi utili a limitare al minimo i "danni" al nostro tessuto produttivo/commerciale. I rapporti con gli stakeholder, e in particolare quelli con i rappresentanti delle regioni, sono stati improntati a un costante confronto con la confermata volontà di collaborare per far ripartire il tessuto economico e sociale, profondamente provato dal perdurare di questa situazione difficile.

La capacità di riorganizzare rapidamente l'operatività quotidiana si è consolidata in funzione delle situazioni nuove e non prevedibili. La familiarità e la dimestichezza con l'utilizzo dei mezzi che consentono di gestire i rapporti anche a distanza si è rafforzata, con una maggiore programmazione e un conseguente efficientamento della gestione di pratiche e rapporti con gli associati. Un riscontro delle potenzialità e dei limiti del lavoro agile, se ben gestito e articolato può portare sia a un incremento della produttività che a un miglioramento dell'equilibrio tra vita e lavoro.



**Daniele Testolin**  
presidente





**Franco Tomasi**  
presidente

## Manageritalia Trentino-Alto Adige

Ci siamo da subito impegnati per garantire alle nostre collaboratrici di poter operare in assoluta sicurezza, pur garantendo ai nostri associati la continuità del servizio. Per alcune settimane le nostre sedi sono state chiuse ma l'infrastruttura tecnologica e il supporto di Manageritalia Servizi hanno consentito di non bloccare l'operatività quotidiana, sperimentando modalità di lavoro a distanza. Nel secondo semestre siamo riusciti a celebrare l'Assemblea elettiva in presenza, nel pieno rispetto delle norme previste.

Alla riapertura al pubblico abbiamo attrezzato gli uffici secondo rigidi protocolli sanitari concordati con medico competente e RSPP e abbiamo sperimentato, con ottima soddisfazione da parte dei nostri colleghi, modalità di consegna dei documenti in appositi contenitori e incontri in sede solo previo appuntamento. Le segreterie di Trento e Bolzano, così come i componenti del Consiglio, non hanno mai fatto mancare disponibilità e sostegno agli associati.

Pur nell'isolamento sociale, credo di poter dire che ci siamo trovati più "vicini" e abbiamo condiviso lo sforzo per superare quanto stava accadendo. Penso che l'impegno e la presenza della nostra Associazione sia stato percepito anche da quanti ci circondano.

Davvero difficile essere positivi. Anche la nostra Associazione è stata colpita duramente e alcuni nostri colleghi ci hanno lasciati a causa del Covid-19; senza voler far torto a nessuno, fra i tanti vorrei solo ricordare il nostro vicepresidente Armando Nicolussi, che ha lottato a lungo contro questo male e ne è, alla fine, rimasto sconfitto. Credeva convintamente nei valori di Manageritalia ed è fra quelli che sentiva fortissimo il senso di appartenenza a un'Associazione a cui ha dedicato sforzi e impegno.

Ma è proprio in questi momenti che spesso emergono le energie per reagire e superare le crisi, basti pensare che, pur fra mille difficoltà, si è arrivati a disporre di vaccini e a iniziarne la somministrazione in meno di dodici mesi, tempi impensabili in condizioni normali. La battaglia continua e siamo ben lungi dall'aver risolto un problema con cui, forse, dovremo abituarci a convivere per lungo tempo.

La situazione che si è creata ha ulteriormente allargato le distanze fra chi già viveva situazioni di favore rispetto a quanti si trovavano in difficoltà, platea, quest'ultima, che si è in breve ampliata. Sono fra quanti credono che non sia possibile salvarsi da soli o in pochi e penso sia necessario impegnarsi, se non per personale convinzione, almeno per comune interesse, per permettere a tutti l'accesso ai vaccini e alle cure e garantire il sostegno minimo per favorire la ripartenza dell'economia globale.



## Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria

Nell'immediato abbiamo provveduto a mettere in sicurezza il personale e gli associati, attivandoci da subito per continuare a erogare i servizi a distanza; appena possibile, attraverso sanificazioni periodiche degli ambienti di lavoro e turni di smart working, abbiamo riaperto su appuntamento i locali al pubblico, per consentire a chi non avesse la possibilità di fruire dei servizi da remoto, di avvalersi della nostra consulenza e supporto de visu. Dipendenti e associati sono stati messi in sicurezza attraverso la dotazione delle scrivanie di barriere in plexiglass, la distribuzione di dispositivi di protezione individuale (mascherine, gel igienizzanti e guanti) e la misurazione della temperatura e identificazione di tutte le persone in entrata e in uscita dagli uffici.

Nel periodo del lockdown abbiamo mantenuto i rapporti con gli associati tramite newsletter, informandoli costantemente sulle possibilità di contatto con l'Associazione e sulla continuità nell'erogazione dei servizi; abbiamo continuato a offrire lo stesso livello dei servizi da remoto, cercando di mettere al centro le esigenze dei soci. Li abbiamo ascoltati e abbiamo modulato l'offerta dei servizi attraverso un mix di presenza e distanza, a seconda delle esigenze rilevate. Oltre ai servizi di consulenza dell'Associazione, sono stati riprogrammati in modalità virtuale anche le collaborazioni con i consulenti esterni e le attività progettuali, istituzionali, informative e ludiche. La rimodulazione di queste attività ha riscosso grande consenso da parte dei soci, che hanno approfittato della modalità virtuale soprattutto per la fruizione dei servizi di consulenza. La modalità virtuale per quanto riguarda le attività progettuali, istituzionali e ludiche, ha permesso una larga partecipazione di pubblico, probabilmente anche data dal fattore "risparmio tempo" rispetto alle precedenti modalità, non solo per quanto riguarda la logistica, ma anche per la grande sintesi a cui spingono tali strumenti.

Il periodo emergenziale ha reso più stretto e continuo il rapporto con i nostri Fondi e con i nostri consulenti esterni per intercettare le istanze degli associati e svolgere al meglio il servizio; diverse sono state le attestazioni di gradimento da parte degli associati per la modalità da remoto che ha sopperito la presenza fisica.

La pandemia ci ha permesso di testare nuove modalità di erogazione dei servizi e la conferma della validità delle procedure da parte degli associati ci permetterà nel futuro di continuare a utilizzare un mix di presenza e remoto.



**Roberto Saliola**  
presidente





**Giuseppe Monti**  
presidente

## Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata

Nel corso del primo lockdown abbiamo subito attivato lo smart working, garantendo ad entrambe le addette di segreteria la possibilità di lavorare da remoto, con tutti gli strumenti software necessari per l'assistenza (telefonica) agli associati. Successivamente, in base al "colore" assegnato alla regione, abbiamo riaperto parzialmente (su appuntamento) gli uffici, alternando le due collaboratrici in maniera di garantire la presenza al max di due persone, oppure ripristinato lo smart working totale, con personale in presenza almeno due volte la settimana (ma senza accesso al pubblico). Le attività statutarie (giunte, consigli) sono state effettuate tutte online; in alcune sporadiche occasioni, e limitatamente a non più di 5 presenze, sono stati effettuati incontri di giunta o di commissioni di lavoro, in concomitanza con la "zona gialla".

Abbiamo sempre garantito la consulenza telefonica agli associati, anche dotando la segreteria di un cellulare aziendale, per essere sempre raggiungibile durante gli orari di lavoro, che non sono mutati anche in smart working. Abbiamo consentito l'accesso agli uffici degli associati solo in concomitanza con zone gialle o arancione e solo previa prenotazione, riportando su apposito registro la cronologia delle presenze.

Le attività associative (giunta, consigli, assemblee, tavoli di lavoro, commissioni, ecc.) non hanno subito particolari rallentamenti, avendo sempre surrogato gli incontri in presenza con validi sistemi di videoconferenza. Anche i rapporti con gli stakeholder non hanno subito rallentamenti da questo punto di vista, anzi, spesso si è potuto interagire più facilmente, considerando l'estensione del territorio della nostra Associazione, che spesso rende lunghi e impegnativi gli spostamenti fisici. I disagi maggiori si sono riscontrati nella mancanza del rapporto "in presenza" negli incontri associativi, in cui si coinvolgono – per consuetudine ormai consolidata – le famiglie degli associati, occasioni di scambio e confronto molto gradite a questi ultimi.

Cosa resterà di positivo di questo periodo? Francamente non è facile rispondere a questa domanda, considerato i lutti, i problemi dei colleghi che hanno perso il lavoro, e tutti i disagi che questa pandemia ci ha portato a oltre un anno dall'inizio della diffusione del Covid-19. Dovendo dare comunque un'indicazione, mi sento di evidenziare solo l'accelerazione che l'esigenza di distanziamento ha provocato nello sviluppo (e nell'accettazione) di metodologie di lavoro "da remoto" che, pur già ben note e codificate, stentavano ad avere uno sviluppo operativo in termini numerici consistenti. Sono certo che questa esperienza rimarrà utile per l'immediato futuro, allorché sarà superata l'esigenza pandemica. Ricorrere, cum grano salis, agli strumenti di smart working se si riuscirà a equilibrare adeguatamente le opportunità di lavoro agile con le esigenze di relazioni "in presenza" potrà garantire di ottenere benefici e risparmi (ambientali, economici e sociali) a supporto delle politiche di sostenibilità, welfare e rendicontazione non finanziaria.



## Manageritalia Emilia-Romagna

Siamo stati allineati con le indicazioni della Federazione e abbiamo affrontato i casi dubbi confrontandoci continuamente. Abbiamo attuato lo smart working cercando di non penalizzare il servizio per gli associati. Abbiamo attuato degli incontri periodici (online e in presenza, in sicurezza) per restare sempre vicini alle persone di contatto con gli associati. Abbiamo attivato nuovi strumenti rappresentativi della nostra attività affinché ognuno potesse controllare il proprio livello di raggiungimento degli obiettivi.

I servizi sono stati sempre attivi con indirizzi email e linee telefoniche dedicate. Abbiamo attivato un piano di incontri online per associati dedicati ai temi sindacali, abbiamo allargato i servizi fiscali (consulenza per Superbonus 110%), abbiamo offerto webinar legati ai temi più rilevanti del momento (gestione smart working, gestione e miglioramento delle performance in video). Abbiamo attivato un programma di contatto con le istituzioni locali per entrare nei tavoli di lavoro collegati alla ripartenza (Comune, Città Metropolitana e Regione).

Dai dati della customer satisfaction pare che il livello dei servizi resi agli associati abbiano avuto un buon riscontro. La nostra Associazione aveva un ulteriore tassello da controllare: il cambio di sede e la gestione dell'anno di pandemia realizzato in una sede provvisoria. Al momento abbiamo superato la prova. Con la sede nuova saremo in grado di poter offrire nuovi servizi agli associati e avere gli spazi necessari per lavorare in sicurezza, ricevere visite in presenza e dare l'opportunità, grazie alla tecnologia, di collegarsi dall'esterno.

Cosa è rimasto? Un salto importante nella nostra consapevolezza di padroneggiare le nuove tecnologie per continuare a fornire i servizi agli associati. Ma anche una maggior capacità di dare obiettivi e controllare i risultati, lasciando alle persone la possibilità di lavorare da casa con le proprie modalità. Inoltre, la voglia di ritornare a lavorare insieme, perché l'energia del gruppo è maggiore della somma dell'energia di ciascuno di noi.

Immagino che nel post pandemia rimarrà un'organizzazione ibrida con 60/70% di lavoro in sede e il resto da remoto.

Siamo infine consapevoli dell'importanza degli incontri in presenza con i colleghi/colleghe delle altre Associazioni, che prima davamo per scontati: ora abbiamo capito che ci davano tanta energia!



**Cristina Mezzanotte**  
presidente





**Lucio Foschesato**  
presidente

## Manageritalia Veneto

La pandemia non ci ha colti impreparati ma, in collaborazione stretta con la Federazione, abbiamo adeguato subito i processi operativi a seguito dell'emergenza, mantenendo chiaro l'obiettivo di garantire tutti i servizi agli associati, ma anche adeguandoci alle normative sull'emergenza Covid-19.

Da subito sono state attivate nuove modalità operative, utilizzando gli strumenti a disposizione: per gli uffici nuovi dispositivi di sicurezza per accessi e distanziamento, per il lavoro nuovi tablet portatili per lo smart working, nuove piattaforme per videoconferenze e un costante monitoraggio dei servizi erogati agli associati che in più di un'occasione hanno espresso apprezzamento per la disponibilità e l'efficienza della struttura.

Dal mese di aprile abbiamo attivato una newsletter con cadenza mensile che garantiva le informazioni a tutti gli associati, comunicando i vari appuntamenti via web e tutti i servizi disponibili con le varie scadenze.

Contemporaneamente, sono stati pianificati webinar per informazioni e aggiornamenti sui vari fondi contrattuali Mario Negri, Fasdac, Pastore e varie iniziative proposte dal Cfmt, come la formazione attiva agli associati per gestire a distanza il lavoro e il team. Infine, abbiamo sostenuto numerose assistenze sindacali per dare supporto agli associati che avevano perso il posto di lavoro.

Il valore scambiato è stata la nostra efficienza e il presidio costante in ogni fase della pandemia, fornendo agli associati servizi, informazioni e formazione, anche in una nuova modalità più smart.

Inoltre, abbiamo continuato a lavorare sulle relazioni con le istituzioni regionali per rafforzare il nostro ruolo sui progetti in corso.

La pandemia, per diverse ragioni, ha rallentato molto queste relazioni, ma prossimamente contiamo di riprendere a livello operativo tutti i progetti, sia quello sui giovani e lavoro sia quello della convenzione diretta del Fasdac con il Ssn.

L'obiettivo che ci eravamo fissati, cioè di garantire i servizi agli associati, è stato raggiunto, il rapporto di fiducia con tutti loro, visti i loro giudizi e il loro apprezzamento dei servizi proposti, resterà ancora più forte e solido.

Abbiamo imparato a gestire l'ottimizzazione dei tempi, garantendo, allo stesso tempo, un miglioramento dei servizi e una celerità di risposta alle esigenze della nostra base associativa.

La nostra struttura ne esce rafforzata, più flessibile, competente, professionale, pronta a nuove sfide, anche le più difficili.

Il nostro slogan rimane sempre come guida, anche nei momenti difficili: "L'eccellenza non è un fatto ma un'abitudine".



## Manageritalia Executive Professional

Siamo stati raggiunti dalla pandemia a pochi mesi dalla nascita della nostra Associazione. Un debutto da far tremare i polsi, al quale abbiamo comunque prontamente reagito forti dell'esperienza passata e all'essere parte di Manageritalia. Mai come in questo frangente e periodo avremmo potuto mettere alla prova la nostra ragion d'essere e il vantaggio di essere parte di una forte comunità allargata. Gli executive professional, infatti, come tanti lavoratori autonomi, si sono trovati sbalzati da un giorno all'altro in un periodo dove, come ci hanno detto in un'apposita indagine realizzata al nostro interno, è mancato del tutto o quasi il lavoro (54%), sono venuti meno progetti in corso e altri già programmati (46%) e i pagamenti di lavori già conclusi (34%), è diventato vitale aumentare e/o cambiare le competenze (44%).

Riorganizzare i servizi congiuntamente all'organizzazione di cui siamo parte è stato il primo passo. Determinante, poi, dialogare e ascoltare tanti colleghi per un primo supporto emotivo, ma poi fattivo, portando le loro istanze insieme a Manageritalia e Cida a livello politico e istituzionale.

La pandemia ha mostrato come, pur nelle notevoli differenze insite nella categoria, gli autonomi, parte importante del sistema economico e del lavoro, siano quasi del tutto privi di un pur minimo welfare a tutto tondo, che il 97% dei nostri associati ritiene oggi indispensabile. La nostra azione ha portato, grazie all'emendamento Giribaudò nel quale siamo stati parte attiva, alla delibera di un'indennità straordinaria di continuità reddituale e operativa (IsCro) che, seppure insufficiente e non propriamente centrato sulla categoria delle alte professioni, ha almeno iniziato a riconoscere il ruolo fondamentale e le esigenze dei professionisti e avviata una riflessione che sarà utile per portare avanti con ancor più forza la nostra mission di rappresentare e offrire supporto in termini di tutela e sviluppo professionale.

Questo, che è solo un primo passo, ha comunque evidenziato la necessità di cominciare a ragionare per costruire anche per noi autonomi un welfare a tutto tondo. Servono infatti nuove risposte a esigenze di welfare e sviluppo professionale, a vantaggio dei singoli, delle aziende e della sostenibilità e competitività del sistema. Serve poi considerare in questo ampliamento del welfare anche le professioni ordinistiche.

Le accelerazioni che l'emergenza Covid ha impresso a mutamenti già in atto e ben visibili nel nuovo lavoro organizzato che connota l'economia oggi devono essere colte in tutte le loro sfaccettature. Un'evidenza che i nostri associati ci hanno manifestato con forza, che diventa sempre più punto di coesione, appartenenza e voglia di portare avanti un lavoro comune e collaborativo all'interno del nostro sistema, ma ancor più all'esterno.

Se, come è vero, in tutte le crisi emergono delle opportunità, queste sono quelle che dobbiamo cogliere e per cominciare a delineare velocemente e con modalità innovative le linee guida del nostro futuro.



**Carlo Romanelli**  
presidente



## La parola ai responsabili sindacali

“

*Preoccupazione? Tanta. Prevenzione? Estrema.*

*Durante il periodo di chiusura totale abbiamo provveduto prima a creare le condizioni per potere lavorare da casa, successivamente alla preparazione e alla messa in sicurezza di tutti gli uffici, sede e delegazioni territoriali. Abbiamo esposto un Regolamento per entrare negli uffici, anche ad uso degli associati, e poi plexiglass in tutte le postazioni di lavoro (sede di Milano e delegazioni territoriali di Bergamo, Brescia, Como, Monza, Pavia e Varese), prodotti per la sanificazione costante dei posti di lavoro, isole con prodotti sanificanti distribuiti in tutti gli uffici a disposizione dei visitatori. Prima del rientro, abbiamo previsto una sanificazione totale degli uffici con tre giornate di lavoro di 6 persone, effettuando anche trattamenti a base di ozono. Dal 4 maggio al rientro in ufficio, 32 collaboratori hanno lavorato sia in presenza sia a rotazione, in smart working, istruendo oltre 51.000 pratiche sanitarie (di cui oltre 17.000 nel periodo di chiusura totale), assistendo in toto, attraverso il servizio sindacale, oltre 11.000 contatti (incontri e consultazioni legali e previdenziali), per concludere con oltre 13.000 attività di segreteria (facendo iscrizioni, inviando borse di studio, fornendo assistenza ad ogni richiesta). Numeri molto vicini ai periodi di "normalità". Sono stati poi effettuati, periodicamente, tamponi per la prevenzione. Con un unico obiettivo: non si lascia indietro nessuno.*

Gianpaolo Bossini - **segretario generale Manageritalia Lombardia**

“

*La competenza, la disponibilità e la passione dei circa 170 tecnici del laboratorio di Manageritalia hanno instancabilmente e collettivamente permesso di creare una vera e propria Linea Maginot nel lungo anno della pandemia per i 38mila associati vulnerabili che, grazie a Manageritalia, non hanno mai smesso di "vedere la luce" né mai sono stati lasciati soli.*

Gino Lemmi Gigli - **segretario generale Manageritalia Emilia-Romagna**

“

*Il 2020 è stato un anno duro che ha colto tutti alla sprovvista e ha portato enormi cambiamenti nel quotidiano di ognuno di noi. Con fierezza posso affermare che, anche nel periodo di pandemia, Manageritalia è rimasta il punto di riferimento per i manager, offrendo un sistema integrato di servizi e consulenze professionali e creando attività e nuove forme di supporto agli associati, adatte al particolare momento storico. Tutto ciò è stato possibile grazie alla forza del nostro sistema.*

Michele d'Amore - **segretario generale Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria**



“

*La pandemia ha messo a dura prova la nostra organizzazione. Il rapporto diretto con gli associati, l'organizzazione del servizio, efficienza ed efficacia delle prestazioni, sembravano messi in discussione. Ma tutti noi abbiamo avuto la capacità di reagire. Siamo stati resilienti, riuscendo a stabilire un nuovo rapporto tra di noi e i nostri associati, non solo mantenendo alto lo standard di servizio, ma migliorandolo. Questo evento globale ha accelerato dinamiche organizzative sin prima poco conosciute. Smart working e video call sono diventati i nostri strumenti quotidiani.*

Roberta Scarpa - **segretario generale Manageritalia Veneto**

“

*L'arrivo del Covid ha posto di fronte a noi importanti sfide che hanno stimolato la nostra capacità di adattamento, facendoci spesso accorgere di avere strumenti e risorse che pensavamo di non avere. La sfida principale è stata quella di garantire continuità nei servizi forniti agli associati, riducendo la distanza con loro e con i colleghi attraverso una forte accelerazione nell'utilizzo degli strumenti digitali, che si sono dimostrati in questa occasione un prezioso alleato per le nostre attività. L'impegno costante di tutti i collaboratori, unito alla fiducia che gli associati hanno dato prova di riporre nella nostra organizzazione, ci ha consentito di uscire rafforzati da questa esperienza.*

Silvia Pistolozzi - **segretario generale Manageritalia Toscana**

“

*La parola chiave di quest'anno è stata "consapevolezza". Abbiamo imparato ad essere l'esempio che accoglie e trascina il cambiamento guidati da un gruppo solido e coeso, apprezzandone proprio in un momento di crisi la sua forza e capacità di garantire una continuità comunicativa e di servizi sempre efficace. Al nostro interno abbiamo vissuto in prima persona, ognuno con il proprio senso di responsabilità, come il coordinamento di tante piccole scelte individuali possa contribuire al bene comune. È un insegnamento da conservare e praticare per il futuro.*

Valentina Lupi - **segretario generale Manageritalia Liguria**

“

*L'anno appena trascorso è stato segnato dalla pandemia e dalle conseguenze che dalla stessa sono derivate. Come Associazione abbiamo continuato a svolgere un'azione di supporto rivolta agli associati e ai loro famigliari affiancandoli sia in ambito lavorativo che personale. Il concetto di vicinanza ha assunto nel corso del 2020 un valore e un significato completamente diverso, abbiamo capito che la prossimità può essere raggiunta con molteplici modalità, sfruttando al massimo gli strumenti a nostra disposizione.*

Domenico Lucivero - **segretario generale Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta**



## La parola ai presidenti dei Fondi contrattuali



Fabrizio Pulcinelli  
presidente

### FASDAC

Nel periodo della pandemia anche il Fasdac si è dovuto riorganizzare per poter proseguire la sua attività, in particolare sul fronte della gestione delle pratiche di rimborso, ambito di più immediato interesse degli associati.

In un contesto di limitazioni agli spostamenti, il Fondo si è dotato delle necessarie attrezzature hw e piattaforme sw che consentissero al personale di continuare a svolgere efficacemente il proprio lavoro da remoto, pur nel rispetto della privacy, nella salvaguardia dei dati sensibili trattati.

La gestione "dematerializzata" delle pratiche, in sinergia con le Associazioni territoriali, che ha caratterizzato l'attività dei periodi di lockdown, ha costituito una favorevole esperienza propedeutica all'introduzione della "pratica online" introdotta all'inizio del 2021. Inoltre, a partire da marzo, il fondo ha provveduto a una sensibile accelerazione nella tempistica di rimborso delle pratiche.

Nei confronti degli associati sono state intraprese alcune azioni che consentissero di superare le difficoltà del momento, in particolare si è introdotta:

- una proroga dei termini per la presentazione delle richieste di rimborso dei ticket e delle pratiche indirette;
- la sospensione dei termini di reiezione delle pratiche sospese;
- la possibilità di accedere alle prestazioni e ai rimborsi, pur in presenza di morosità contributiva, dovendo tenere presente gli effetti della crisi finanziaria provocata dalla pandemia tanto per le aziende quanto per i singoli iscritti, proscrittori volontari e pensionati.

Nei confronti dei dipendenti, il Fondo ha garantito le condizioni di massima sicurezza, predisponendo tutti i DPI previsti dalla normativa, favorendo l'home working e attivando il ricorso al FIS (Fondo Integrativo Salariale) quale ammortizzatore sociale per i lavoratori in carenza di attività provvedendo, tuttavia, a un'integrazione dello stipendio tale da ripristinare la sua interezza per ogni dipendente.

Anche le strutture convenzionate hanno potuto beneficiare di pagamenti effettuati in anticipo rispetto ai termini contrattuali. L'obiettivo del Fondo è stato quello di iniettare la massima liquidità possibile nel sistema economico/produttivo, sostenendo il sistema di welfare integrativo costruito insieme alle stesse strutture convenzionate in tanti anni di collaborazione.

Anche nella difficoltà del periodo il Fasdac ha continuato a rappresentare un sicuro riferimento per la tutela della salute degli associati.



## FONDO MARIO NEGRI

Nel mese di marzo del 2020 abbiamo vissuto giorni drammatici: in poco meno di un mese, dal 24 febbraio al 23 marzo, l'indice S&P perdeva il 35% e ci siamo ritrovati a dover gestire una situazione di emergenza eccezionale e imprevedibile. Con le chiusure e le restrizioni imposte dal governo abbiamo affrontato i primi due mesi di totale lockdown con una riorganizzazione dei team e del personale per garantire agli iscritti la piena erogazione delle prestazioni e l'assistenza telefonica a tutti coloro che necessitavano di informazioni o di consulenza.

Nel frattempo, con il consenso delle parti, abbiamo immediatamente messo in atto alcune misure di sostegno per gli iscritti e per le imprese che applicano il nostro Ccnl: sospensione delle azioni legali di recupero forzoso dei crediti per le aziende morose; sospensione dell'addebito di interessi di mora sui ritardati versamenti; agevolazione alla procedura di riscatto per gli iscritti disoccupati; concessione di anticipazioni straordinarie agli associati che, a causa del Covid, avevano subito un taglio delle retribuzioni.

Dopo i primi due mesi di lockdown abbiamo potenziato la rete VPN, ci siamo adoperati per garantire la presenza in sede, in sicurezza, di tutto il personale: tutte le funzioni sono state organizzate in turni settimanali con alternanza programmata e smart working. Questo ha consentito di continuare, e in qualche aspetto a migliorare, l'erogazione dei servizi agli associati, alle imprese e alle Associazioni territoriali, senza ritardi o complicazioni.

Nel frattempo il consiglio di amministrazione ha rivisto e rafforzato la squadra dei gestori attivi sui mandati azionari e ridotto ulteriormente il rischio sui mercati obbligazionari.

Al termine dell'esercizio le risultanze della gestione sono state nel complesso positive: un risultato di esercizio complessivo di circa euro 108 milioni, al netto di imposte per euro 27 milioni; un attivo del Fondo che ha raggiunto i 3,6 miliardi di euro; l'avanzamento del processo di riallineamento; l'assegnazione ai pensionati di una perequazione dello 0,25% a fronte di completa assenza di inflazione nel 2020.



Alessandro Baldi  
presidente





Monica Nolo  
presidente

## ASSOCIAZIONE ANTONIO PASTORE

Considerata la propria peculiare snellezza operativa, l'Associazione da sempre opera con una struttura organizzativa molto leggera, che non ha subito significativi impatti a seguito dell'emergenza sanitaria. I contatti con gli associati e i servizi sono stati quindi garantiti senza soluzione di continuità.

L'attenzione del consiglio direttivo si è concentrata nell'osservazione degli effetti della pandemia sull'economia nazionale e, in particolare, sul bacino di utenza rappresentato dagli affiliati, dirigenti attivi e proscrittori volontari, con un costante monitoraggio dell'evoluzione dei numeri relativi ad adesioni e cessazioni.

Nel corso delle riunioni dell'osservatorio della Convenzione Antonio Pastore, sono stati verificati i trend relativi alle diverse categorie di affiliati.

In accordo con l'intermediario e le compagnie assicuratrici, l'Associazione ha concesso, a coloro che ne hanno fatto richiesta, un'estensione di 30 giorni dei termini di pagamento dei contributi in scadenza il 10 aprile 2020: ne hanno beneficiato 51 proscrittori volontari e 151 aziende.

Inoltre, è stata concessa la facoltà di riscatto parziale del capitale maturato per i dirigenti di aziende che abbiano usufruito degli ammortizzatori sociali previsti dal D.L. 17 marzo 2020, n. 18 o che abbiano concordato con il dirigente in servizio una temporanea riduzione della retribuzione. Nel 2020 hanno usufruito di questa opzione 170 dirigenti per un importo complessivo liquidato di quasi 4 milioni di euro.

Le misure introdotte dall'Associazione Antonio Pastore nel corso del 2020 sono state concordemente definite da parte dei suoi due principali stakeholder, Manageritalia e Confcommercio, testimoniando una convergenza di visione rispetto alla funzione svolta dall'Associazione e le modalità attraverso le quali agirla.

L'auspicio è che le persone acquisiscano maggior consapevolezza della necessità di dotarsi di strumenti di copertura dai rischi collegati a situazioni eccezionali – ormai sempre più frequenti – come quella determinata dalla pandemia.

In tal senso, la Convenzione Antonio Pastore rappresenta un ombrello di protezione che ha potuto fornire sia un supporto al reddito – grazie alla facoltà di riscatto parziale del capitale maturato – sia copertura assicurativa per coloro che, anche a seguito dell'infezione da Covid-19, abbiano subito effetti tali da portare a situazioni di invalidità permanente, se non addirittura al decesso.



## CFMT

Cfmt da tempo realizzava formazione in presenza e a distanza. Nel 2019 le partecipazioni in presenza erano il 66% del totale, quelle online sincrone il 20%, le asincrone il 14%.

Da marzo 2020 tutte le iniziative sono state riconvertite a distanza. Tutti i collaboratori hanno operato da casa gestendo le attività, prima in smart working totale e poi parziale.

Ciò è stato possibile dagli investimenti realizzati negli anni precedenti (in tema di scelte tecnologiche e personalizzazione dei servizi), dagli obiettivi del Piano Strategico 2020-22 "L'apprendimento nella società digitale" (per integrare metodologie di apprendimento in presenza e a distanza) e dall'adozione di un modello organizzativo che individua nuovi job e responsabilità nello staff di Cfmt.

La strategia è stata precisa e immediata, anche per contribuire a tenere unita la community dei manager in momenti di incertezza e preoccupazione.

Gli obiettivi sono stati: continuità della formazione (con sperimentazione di differenti piattaforme), innovando molti contenuti e format.

Il riscontro è positivo, analizzando i dati sui manager utilizzatori di Cfmt (+21% sul 2019) e sulle presenze e fruizioni di formazione sincrona e asincrona (+114%). Questo output deriva dalle risorse utilizzate, in particolare dal capitale umano, e cioè le competenze di collaboratori, docenti e consulenti della rete Cfmt e dall'insieme degli strumenti tecnologici.

L'obiettivo è che una migliore integrazione di questi input consenta a sempre più manager di fruire della formazione, come sostegno alla loro occupabilità. È questo dell'employability l'impatto principale, per ora misurato nella soddisfazione dei partecipanti, nella crescita reputazionale nel mondo della formazione che collabora e apporta innovazione al Cfmt.

A livello interno in Cfmt resterà il senso di una forte sperimentazione e sfida verso il cambiamento: capacità di innovazione, di fare squadra a distanza, velocità nel fornire risposte e nel migliorarsi sono i termini che più rappresentano il periodo. A livello di servizi erogati ai manager resterà la consapevolezza di un salto tecnologico e di una accelerazione irreversibile che renderà diversa la fruizione della formazione: più integrata tra fisico e digitale, più focalizzata, più personalizzata, più aperta e internazionale (la partecipazione a eventi Cfmt di esperti e testimonial non sarà più dipendente dalla presenza fisica).

La sfida vera sarà di fare in modo che tutte le evoluzioni positive nei format formativi portino realmente a nuovi apprendimenti e che la community dei manager ritorni a ricevere stimoli professionali anche nelle aule fisiche.



Pierluigi Giacomoni  
presidente





**Roberto Saliola**  
vicepresidente

## FONDIR

Nella prima fase di emergenza tutti i collaboratori hanno lavorato a distanza e, con l'allentarsi delle misure restrittive, il personale è tornato in sede, a rotazione e comunque garantendo il presidio delle varie aree e il distanziamento sociale. Nel mese di luglio, il consiglio di amministrazione ha adottato il regolamento del Fondo sullo smart working, che entrerà in vigore al termine del periodo di emergenza epidemiologica. Grazie anche a un update delle attrezzature informatiche le attività operative del Fondo non hanno subito né ritardi e neppure criticità, come dimostrano il numero dei piani finanziati, liquidati e il numero e valore degli avvisi pubblicati durante l'anno.

Il Fondo, anche recependo le indicazioni dell'Anpal ha concesso la possibilità alle imprese associate di trasformare la modalità di svolgimento della formazione da "presenza" a Fad (formazione a distanza), anche a parità di costo standard. Sono state concesse a tutti i piani in corso delle proroghe e modificata la modalità di controllo delle attività in corso (fatta principalmente attraverso una specifica App di Fondir). Il Fondo ha emanato anche uno specifico avviso, il n. 5/2020, con cui ha finanziato con risorse propedeutiche percorsi di formazione manageriale incentrati sui temi della riorganizzazione aziendale, change management, mindset agile, smart working e gestione dei team, volendo in tal senso contribuire alla ripresa economica e sociale delle aziende iscritte al Fondo. Le risorse a disposizione delle aziende, inizialmente pari a € 532.000, in considerazione delle maggiori richieste pervenute, sono state incrementate a € 1.268.064,48 per far fronte a tutte le richieste.

Fondir ha sviluppato e consolidato nel tempo un ottimo rapporto non soltanto con le parti costituenti ma anche con Anpal, Agenzia a cui è affidata la vigilanza sulla corretta gestione del Fondo. Anche in considerazione di tale collaborazione, sempre più proficua, Fondir ha potuto proporre soluzioni evolutive per facilitare la formazione manageriale, nonostante il periodo emergenziale e le restrizioni normative. Il Fondo sta sempre più introducendo prassi innovative, come i costi standard, la verifica qualitativa della formazione, la progettazione per competenze, il controllo in itinere attraverso App, prassi che sono positivamente considerate dell'agenzia.

Sul fronte aziende associate, l'ascolto attivo e continuo messo in atto ha consentito, ferme restando le necessarie e obbligatorie attività di controllo, di recepire e integrare nelle procedure operative, istanze e suggerimenti da loro provenienti.



## CASSA SANITARIA CARLO DE LELLIS

Mai come in frangenti come questi istituti come Cassa di Assistenza Sanitaria “Carlo De Lellis”, basati sulla solidarietà e sulla forza della collettività, possono e devono agire tutti i loro valori e il loro valore.

E questo abbiamo fatto, mettendoci in sinergia con tutto il sistema e utilizzando come sempre a livello operativo Assidir e Manageritalia Servizi.

Per reagire all'emergenza Covid, Cassa De Lellis, con il supporto di Assidir, ha messo a disposizione delle aziende e degli enti associati la possibilità di estendere le coperture, in favore dei dipendenti e loro familiari, riconoscendo una diaria giornaliera in caso di ricovero, una diaria a seguito di dimissione da reparto di terapia intensiva in istituto di cura e assistenza infermieristica specializzata domiciliare in caso di positività Covid-19 (Coronavirus), oltre a una serie di prestazioni di assistenza organizzate da una centrale operativa dedicata. Un ampliamento delle coperture e tutele che solo la buona partnership e la nostra discreta forza contrattuale ci hanno permesso di ottenere a ottime condizioni, senza incidere sui costi a carico degli assistiti.

Un rafforzamento del nostro scopo verso i lavoratori è poi venuto verso fine anno dove l'assemblea straordinaria ha deciso cambiamenti statutari che, con mutamenti nella governance e l'apertura a nuovi soggetti, rappresenta anche per associati e stakeholder, un punto di svolta irreversibile.

La resilienza dimostrata nell'emergenza e il consolidamento della soddisfazione riconosciuta dai nostri iscritti rafforza la nostra azione e ci spinge ad andare avanti con forza in uno scenario che a livello di lavoro e ancor più di welfare richiede attenzioni e tutele sempre più dinamiche e puntuali.



Luigi Catalucci  
presidente



## La parola ai presidenti delle società di servizi

### MANAGERITALIA SERVIZI



Guido Carella  
presidente

Un anno ancor più al servizio del sistema. Questo è stato per Manageritalia Servizi il 2020. L'entrata nella pandemia e l'esplosione della crisi, con il lockdown totale partito a marzo, hanno visto ancor più di sempre la nostra società collaborare a stretto contatto con i vertici del sistema e con tutti i colleghi operativi sul territorio. L'impegno, nell'immediato, è stato quello di dotare il sistema degli indispensabili supporti e strumenti che, a livello Ict, hardware e software, hanno permesso di andare quasi tutti a lavorare da casa da un giorno all'altro, senza perdere neppure per un attimo la capacità di continuare a fornire i servizi nella massima sicurezza. Un supporto anche a livello organizzativo che ha permesso di cambiare alcuni processi e flussi di lavoro remotizzandoli in toto. Un impegno massimo e in forte aumento sulla normale attività anche quello a livello di comunicazione e marketing.

Comunicare la continuità della presenza e del supporto di tutto il sistema, le mutate condizioni dei servizi, le attenzioni e misure straordinarie messe in campo da tutta l'organizzazione sono stati i driver per rassicurare e dare certezze. Un'azione culminata con una cronaca e presenza continua sui media di Manageritalia e quelli esterni per dare voce ai manager associati impegnati in azienda e ai vertici del sistema per raccontare e condividere quei momenti e l'impegno massimo di tutti. Continuata mettendo in grado, in poco più di un mese, tutto il sistema di sopperire anche a livello di eventi, incontri e partecipazioni all'impossibilità di incontrarsi di persona. Un'esperienza digitale immersiva che resterà come opportunità da mixare con il ritorno in presenza fisica appena possibile.

Una dimostrazione di essere davvero parte di un sistema integrato, rodato e sempre capace di innovare



## ASSIDIR

La diffusione del Covid-19 ha comportato l'introduzione di significativi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro e nelle relazioni con gli stakeholder.

Per tutto il lockdown gli uffici Assidir non hanno mai chiuso. Attraverso una modulazione delle presenze garante della salute dei collaboratori e di lavoro in smart working, gli associati hanno potuto beneficiare di tutti i soliti servizi.

I dipendenti in lavoro remoto sono stati dotati di device mobili e dei necessari collegamenti internet, oltre alla formazione per gestire le nuove condizioni operative. Per i lavoratori in sede sono state invece previste, oltre al rigoroso rispetto dei protocolli di sicurezza Covid e alle disinfezioni periodiche degli uffici, anche agevolazioni economiche a sostegno dell'uso dell'auto privata per gli spostamenti casa/ufficio, l'accesso a tamponi gratuiti per il monitoraggio della salute, la rivisitazione totale del layout degli uffici oggi certificati tramite il medico competente, l'RLS e la RSPP.

Per quanto riguarda invece i servizi sul territorio, è stata istituita un'"agenda condivisa" che ha consentito di fissare direttamente dalla sede di ogni Associazione incontri telefonici o in video conferenza tra associati e funzionari Assidir.

Tale possibilità, anche a fronte del successo dell'iniziativa (l'incremento annuo delle consulenze è notevole: + 9% 2020 su 2019, considerando lo stop totale tra marzo e aprile e una crescita a tre cifre nel primo trimestre 2021 su 2019), sarà mantenuta in futuro divenendo un nuovo servizio a favore dei territori non coperti da personale Assidir.

Da queste poche considerazioni emerge che la difficoltà dell'anno trascorso ha consentito esperienze dalle quali trarre vantaggi sul piano organizzativo, formativo, dei servizi e sulle strutture. L'importante sarà essere capaci di non dimenticarli.



Marco Ballarè  
presidente



*Il futuro di Manageritalia  
e Manageritalia per il futuro.  
Insieme per trasformare le idee in azioni.*



# La continuità con le linee guida del Congresso e con il purpose di Manageritalia

*Nel 2019 si è tenuto il V Congresso nazionale di Manageritalia. Questo momento esprime la volontà della nostra Organizzazione di impegnarsi concretamente su una linea progettuale a livello territoriale e nazionale da poter poi condividere con le istituzioni pubbliche. È un momento istituzionale realizzato ogni quattro anni, prima della scadenza del mandato dei componenti dell'Assemblea nazionale, previsto dallo statuto della Federazione.*

*È un appuntamento ufficiale che ha il compito di dare un indirizzo politico e strategico della Federazione e delle Associazioni aderenti, allo scopo di realizzare gli obiettivi in tutte le aree che interessano la categoria: sindacali, previdenziali, assistenziali, professionali e sociali.*

Gli indirizzi e le linee guida 2020/2024 sono il filo conduttore che ci condurranno per l'intero quadriennio e concentreranno le nostre azioni e i nostri progetti verso i seguenti temi:

## **Welfare** **Sindacato a km 0** **Trasformazione del mondo del lavoro** **Conoscenza**

Temi che impegneranno Manageritalia con progetti, idee e fatti concreti per garantire ai manager un'innovazione contrattuale e di welfare che ci contraddistingue e per contribuire al benessere collettivo dell'intero paese.

L'attuale ambiente economico e sociale ci impone di adottare delle strategie a supporto dei manager e della loro professionalità, tenuto conto delle trasformazioni del mondo del lavoro in atto.

Una sfida e un impegno che concentrerà le nostre attività del prossimo quadriennio. Una sfida e un impegno resi ancora più concreti tenuto conto di quanto accaduto nel 2020.



# Welfare

La sfida del futuro riguarderà il prevedere e l'anticipare gli impatti sociali ed economici di una popolazione sempre più "aged" e che rimane sempre più attiva nel mondo del lavoro. Occorrerà ripensare e adattare i modelli di welfare e di tutele ai trend emergenti, tenendo in forte considerazione i cambiamenti in atto. Il dibattito sui nuovi modelli di welfare è aperto e occorre introdurre un sistema solidaristico integrato pubblico-privato.

Manageritalia è impegnata in modo prioritario su questo fronte, con proposte, idee, linee guida su sanità, politiche sociali e previdenza, anche alla luce degli impatti socio-economici della crisi Covid-19.

## Le nostre priorità 2020/2024

- ✔ Aumentare l'attenzione al **sistema di welfare**, estendendolo alle categorie emergenti.
- ✔ Sviluppare strumenti contrattuali per agevolare e valorizzare la **permanenza dei senior** nel mondo lavorativo.
- ✔ Potenziare la **previdenza contrattuale**, anche per offrire strumenti di supporto nei momenti di flessibilità in uscita dal lavoro.
- ✔ Integrare risorse contrattuali con strumenti assicurativi e finanziari, anche derivanti dal cosiddetto "welfare aziendale".
- ✔ Adeguare l'impatto del LTC sui nostri sistemi di welfare.
- ✔ Studiare l'estensione della LTC anche a quadri, executive professional, familiari e altri target.
- ✔ Integrare risorse contrattuali con strumenti assicurativi e finanziari, anche derivanti dal cosiddetto "welfare aziendale".
- ✔ Studiare la fattibilità della realizzazione di residenze comuni per anziani, partendo in primis dalla nostra platea associativa, valutando le diverse esigenze dei territori e prendendo a modello le esperienze europee.



# Sindacato a km 0

Per affrontare le trasformazioni del lavoro è necessario ripensare il ruolo del sindacato, affinché sia in grado di rispondere in maniera adeguata alle esigenze degli associati. Il “nuovo” sindacato dovrà fare della prossimità il suo valore aggiunto: essere vicino ai lavoratori, all’interno delle aziende, per affiancare i manager e affrontare in sinergia le questioni che riguardano il territorio di riferimento.

Questa nuova modalità di fare sindacato dovrà fondarsi su alcuni capisaldi: *difendere la professionalità e non il posto di lavoro; sviluppare nuove politiche attive e programmi di formazione; offrire una vasta gamma di servizi, anche grazie all’utilizzo delle nuove tecnologie; tutelare l’equilibrio tra impegni lavorativi e vita privata (work-life balance); assistere i manager in tutte le fasi della contrattazione nazionale e territoriale.*

## Le nostre priorità 2020/2024

- ✓ Avviare la sperimentazione di sportelli presso le aziende di maggiori dimensioni.
- ✓ Rafforzare i rapporti e la collaborazione con gli HR e le figure apicali delle aziende per ampliare le modalità di ascolto.
- ✓ Attivarsi come sindacato per **rendere il lavoro del futuro inclusivo**.
- ✓ Creare comunità di interesse attraverso **call to action** mirate, per coinvolgere e mobilitare gli associati e farli sentire al centro del progetto.
- ✓ Implementare gli strumenti di digitalizzazione dei processi, dei contatti e delle comunicazioni.
- ✓ Creare un sistema di rilevazione e analisi dei bisogni di welfare degli associati a Manageritalia e delle loro famiglie.
- ✓ Mappare il territorio attraverso una tecnologia **che faciliti la navigazione delle competenze manageriali** (Waze).
- ✓ Utilizzare maggiormente i **social** attraverso chat e/o camere virtuali **su tematiche verticali** e promuoverli attraverso gli HR.
- ✓ Diffondere, coinvolgendo gli associati, il confronto intergenerazionale indirizzandolo verso **attività di orientamento** alla professione.



# Trasformazione del mondo del lavoro

Negli ultimi anni le nuove tecnologie e la digitalizzazione hanno avuto un impatto rivoluzionario sul mondo del lavoro, modificando in maniera profonda l'organizzazione, le modalità e le condizioni di lavoro di un grande numero di individui. Si ritiene che questa trasformazione continuerà, con ritmi ancora più veloci, anche nei prossimi anni, con molte professioni che verranno meno, altre nuove che nasceranno e altre ancora che cambieranno radicalmente a causa della spinta dell'innovazione tecnologica.

Da qui la necessità di modelli organizzativi e forme contrattuali ripensati su nuovi tempi, luoghi e modalità retributive che siano in grado di adattarsi alle nuove esigenze e, al tempo stesso, tutelare le diverse forme del lavoro.

## Le nostre priorità 2020/2024

- ✔ Tutelare e aggiornare il **contratto collettivo** quale punto essenziale di partenza di tutte le linee di azione, confermando il **ruolo centrale dell'associato** all'interno del modello Manageritalia e implementando ulteriormente le azioni di ascolto.
- ✔ Creare un'**agenzia bilaterale** – possibilmente sostenuta dal Ccnl – per il matching qualificato della domanda e dell'offerta.
- ✔ Mantenere l'employability del manager, rafforzando l'aggiornamento continuo, teorico, esperienziale, integrato e coerente delle competenze, rafforzando il **Centro di formazione management del terziario (Cfmt)**, allargandone il raggio d'azione con un focus specifico sullo sviluppo delle competenze digitali.
- ✔ Creare un unico **polo italiano** per la crescita professionale dei manager.
- ✔ Costituire un **tavolo di coordinamento** fra università, associazioni imprenditoriali e manageriali, incubatori e acceleratori di imprese, centri di ricerca e istituzioni.
- ✔ Attivare **rapporti con le istituzioni locali**.
- ✔ Promuovere un'indagine conoscitiva sui risultati degli "incubatori di impresa" promotori di sostegno alle nuove iniziative imprenditoriali.
- ✔ Costituire una rete di **business angel** per creare sinergie con i centri di innovazione, incubatori e associazioni datoriali.



# Conoscenza

È evidente il disallineamento tra la formazione dei giovani e le esigenze del mercato del lavoro: è urgente integrare i **percorsi formativi** che preparino le giovani generazioni ad affrontare il mondo del lavoro.

Parallelamente, anche l'**aggiornamento continuo delle conoscenze e delle competenze professionali** è diventato indispensabile per fare fronte alle nuove esigenze dell'economia e del mercato del lavoro. In questa prospettiva, è prioritario strutturare piani di aggiornamento delle competenze aziendali, con un focus specifico sullo sviluppo delle competenze digitali.

## Le nostre priorità 2020/2024

- ✔ Supportare progetti di alternanza scuola-lavoro e potenziare le iniziative legate al **"Ponte sul futuro"**, il portale di Manageritalia sui servizi per i giovani.
- ✔ Creare un **osservatorio** per conoscere i trend evolutivi del mercato del lavoro e progettare percorsi di apprendimento coerenti con le esigenze delle imprese.
- ✔ Sostenere il ritorno in Italia dei giovani talenti.
- ✔ **Sviluppare politiche attive e programmi di formazione**, attraverso un'evoluzione di XLabor verso il "4.0", puntando sull'autoimprenditorialità e il lifelong learning.
- ✔ Promuovere la managerialità e Manageritalia nelle scuole e università, istituendo **ambassador** e sostenendo corsi e ricerche utili alle aziende e agli atenei italiani, utilizzando gli associati come **advisor**.
- ✔ Sviluppare programmi di collaborazione con scuole superiori e università, coinvolgendo i docenti a partecipare alle visite in azienda.
- ✔ Partecipare a programmi di **mentoring/coaching** per favorire la diffusione della cultura manageriale.
- ✔ Attivare progetti sperimentali in settori strategici, come per esempio i nuovi turismi e l'agrifood.



# Dal Congresso al Piano Operativo

Verso la fine del 2020 e nei primi mesi dell'anno nuovo si è costituita la nuova squadra di project leader a livello nazionale e territoriale che dovrà dare corpo alle indicazioni del Congresso, sviluppando i quattro temi/aree obiettivo all'interno dei progetti e delle azioni del Piano operativo 2021/2024.

## Un piano con le persone al centro

Il piano operativo 2021/2024 diventa il filo conduttore dell'attività della nostra organizzazione. I temi strategici individuati e ulteriormente potenziati nella loro attualità dagli accadimenti del 2020 chiamano lo sviluppo di progetti e piani d'azione che siano di concreta realizzazione e che valorizzino pienamente la ricchezza di competenze e sensibilità presenti nelle nostre varie realtà associative territoriali.

La sostenibilità economica, sociale e ambientale, già faro e collante della nostra Federazione, dovrà trovare corpo e sostanza nella "messa a terra" delle quattro mozioni definite e approvate dal Congresso. Linee guida strategiche e operative per lo sviluppo delle attività di Manageritalia a favore dei propri associati, ma di cruciale interesse e coinvolgimento per tutto l'intorno economico, istituzionale e sociale a livello territoriale e nazionale.

La nostra organizzazione, attraverso le nostre persone e i tanti manager che donano il loro contributo in modo del tutto disinteressato, dovrà generare condivisione e sinergie trasversali che abbraccino tutto nostro insieme associativo. Creare una massa critica capace di ascoltare, elaborare e, soprattutto, far accadere le cose. Un impegno d'engagement fondamentale che si rivolge anche all'esterno, ai nostri stakeholder, in modo da contribuire, con ancora più determinazione, a dare sostanza a uno sviluppo socioeconomico davvero migliore, duraturo e sostenibile.

Per perseguire questo intento e promuovere il coinvolgimento della maggior parte dei nostri associati, il piano operativo è stato strutturato in modo che in ogni Associazione sia presente un project leader per ognuno dei temi che saranno coordinati da quattro project leader nazionali.



Team territoriali schierati sui fronti della “Trasformazione del mondo del lavoro”, del “Sindacato a Km 0”, del “Welfare” e della “Conoscenza”, ma con uno spirito da unica squadra, condividendo l’iter dei progetti e individuando le migliori attività ed esperienze.

Il valore dei risultati di questo piano operativo dipenderanno molto dalla nostra capacità di esprimere la nostra passione, le nostre competenze e di relazionarci e coinvolgere gli altri, dentro e fuori Manageritalia. In una parola: essere manager e persone.

## Project leader nazionali (PLN) e territoriali (PLT)

	SINDACATO KM 0	CONOSCENZA	WELFARE	TRASFORMAZIONE DEL MONDO DEL LAVORO
	<b>PLN</b>			
	MONICA NOLO (E)	ROSSELLA BONAITI (A)	RICCARDO RAPEZZI (M)	FRANCO TOMASI (N)
	<b>PLT</b>			
ASS.NE				
A	Paola Pisano	Maria Federica Cordova	Raffaele Russo	Mario Del Pezzo
B	Jader Sabbi	Ambra Neri	Mirko Rubini	Cristina Mezzanotte
C	Stefano de Martin	Stefano de Martin	Stefano de Martin	Stefano de Martin
D	Daniela Paliotta	Marco Bordin	Francesco Antonelli	Marco Lorenzin
E	Costantino Camerano	Dario Ballerini	Simona Lombardi	Anna Zanuttini
F	Antonio Bonardo	Claudia Lucarelli	Mauro Dotti	Roberto Mirandola
G	Claudio Tausani	Dino Elisei	Paolo Moscioni	Mauro Arioli
H	Luigi Marotta	Luisa Vuillermoz	Loredana Faccincani	Claudio Saporito
I	Domenico Fortunato	Ettore Ruggiero	Luciano Fiume	Gianluca Scarcelli
L	Carmine Pallante	Giuseppe Rallo	Carmine Pallante	Luca Mencarelli
M	Giuseppe Sulpizio	Enrico Banchelli	Massimiliano Valenti	Fausto Cremoni
N	Robert von Delleman	Ornella Pippa	Franco Pauletto	Karl Oberhollenzer
O	Manuel Modolo	Carlo Terrin	Lucio Fochesato	Juri Meotto
P	-	Donatello Aspromonte	Paolo Olivieri	Giuseppe Rizzello

### LEGENDA

A - Manageritalia Campania  
 B - Manageritalia Emilia-Romagna  
 C - Manageritalia Friuli Venezia Giulia  
 D - Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria  
 E - Manageritalia Liguria  
 F - Manageritalia Lombardia  
 G - Manageritalia Marche

H - Manageritalia Piemonte e Valle d’Aosta  
 I - Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata  
 L - Manageritalia Sicilia  
 M - Manageritalia Toscana  
 N - Manageritalia Trentino-Alto Adige  
 O - Manageritalia Veneto  
 P - Manageritalia Executive Professional







# 02

## Valori e identità

CHI SIAMO  
COME OPERIAMO  
IL VALORE DELLE TUTELE

# CHI SIAMO

**Dal 1945** siamo l'organizzazione di rappresentanza dei dirigenti e di tutto il management del settore del commercio, dei trasporti, del turismo, della logistica, dei servizi e del terziario avanzato. Siamo al servizio di dirigenti, quadri ed executive professional del terziario che determinano scelte e performance aziendali, hanno responsabilità e necessità professionali comuni e un ruolo chiave nei processi di innovazione e di sviluppo aziendale.

## “ VISION

*Essere il partner ideale dei manager di oggi e di domani*

Una professione che muta e si struttura secondo modalità del tutto nuove. Si trasforma nei tempi e nei luoghi di lavoro e moltiplica forme ed esigenze contrattuali e di servizio. Si evolve negli stili di vita professionale sempre più complessi e "fluidi".

Un terziario protagonista dello sviluppo economico, dove le sinergie tra i settori sono sempre più strette e le distinzioni sfumano in un'economia 4.0.

**Un'identità collettiva e sociale** che ha ispirato da oltre 75 anni un sentimento di comune appartenenza degli **oltre 37.700 manager associati**. Una realtà con una forte esigenza di rappresentanza e di servizi a cui Manageritalia fornisce risposte, con un'attenzione costante al senso dello stare insieme e al bisogno di condivisione.

Una **community** con un senso di appartenenza a una categoria professionale che fa della visione, della responsabilità e della capacità decisionale alcuni suoi fondamentali cardini in ogni ambito. **Al centro della nostra azione c'è da sempre la rappresentanza contrattuale per i dirigenti del terziario**, sviluppata nel tempo innovando e anticipando i mutamenti del mondo del lavoro. Il contratto, negli aspetti normativi e di welfare, è il primo valore che garantiamo ai nostri associati.



**Siamo un'Organizzazione sindacale** il cui impegno primario è quello della tutela degli interessi collettivi, proponendoci come interlocutori per la gestione delle problematiche in materia di mercato del lavoro e, al tempo stesso, come promotori dello sviluppo del tessuto sociale valorizzando la comunità manageriale.

**Oggi le professioni mutano**, i rapporti contrattuali evolvono, alle figure manageriali sono richieste sempre maggiori competenze professionali, leadership, capacità di motivare, conoscenza delle lingue, attitudine all'innovazione e al cambiamento, problem solving.

**Manageritalia è l'Organizzazione di riferimento dei manager e delle alte professionalità del terziario** e si rivolge a tutte quelle figure manageriali che, qualunque sia il loro rapporto contrattuale, partecipano alle scelte e alle performance aziendali, hanno responsabilità comuni e necessità professionali.

## MISSION

*Essere una componente sociale rilevante del Paese, posizionandoci come l'Associazione di riferimento nella rappresentanza degli interessi collettivi, istituzionali, sociali, professionali e culturali, nella tutela e nell'assistenza al management e alle alte professionalità del terziario e dei servizi.*

**Manageritalia offre esperienza, knowhow, servizi e azioni oggi indispensabili per tutti i manager e le alte professionalità.**

Un luogo fisico e virtuale dove avere, on e offline, servizi e consulenze, dove nel corso di eventi, sui social e nei gruppi di lavoro, è immediato fare networking e scambiarsi valore.



## I valori che offriamo

**Valore e centralità delle persone e della loro professionalità, solidarietà, responsabilità guidano le nostre azioni in termini di rappresentanza, servizi, membership e movimento. Questi i valori che ci guidano.**

*La centralità della persona.*

*La filosofia del servizio.*

*La forza della collettività al servizio del singolo.*

*L'ascolto e l'attenzione alle diversità di esigenze e ai bisogni degli associati.*

*La creatività, l'innovazione, la competenza, l'efficienza e l'efficacia nel fare rappresentanza ed essere un punto di riferimento per la professione e la carriera dei manager.*

*L'impegno nel promuovere l'employability dei nostri associati.*

*L'etica professionale e l'utilizzo di modelli di comportamento coerenti e condivisi.*

*La chiarezza degli intenti e la trasparenza nella gestione dei progetti.*

*L'affermazione della managerialità e delle alte professionalità quale motore della crescita economica, sociale e civile del Paese.*

*L'accountability in tutte le forme di comunicazione.*

*L'essere in prima linea per le istanze sociali, culturali, ambientali rappresentative del territorio.*

*La sostenibilità nel tempo dei progetti, in coerenza con le linee di indirizzo strategico della Federazione.*

*La responsabilità di operare per una vera sostenibilità, con un forte impegno anche nel sociale.*

*La volontà di interloquire con le forze istituzionali e sociali nazionali e internazionali e fare sistema a favore della community.*

*La contaminazione delle idee per promuovere progetti di crescita e valorizzazione della managerialità.*



## Gli obiettivi che perseguiamo

L'obiettivo principale dell'azione sindacale è il contratto. Nel fare rappresentanza vantiamo un indice di rappresentatività significativo (più dell'85%) con trend in costante crescita. Ma nello svolgere le nostre finalità istituzionali andiamo oltre la gestione delle tutele contrattuali.

Riteniamo che il rispetto della legge, l'etica, la trasparenza e la coerenza dei comportamenti siano elementi fondamentali al di fuori dei quali sia impossibile avviare qualsiasi tipo di collaborazione.

**Tutela e rappresentanza dei manager** nei confronti di istituzioni pubbliche e private, delle organizzazioni politiche, sociali, economiche e sindacali, nazionali e internazionali.

**Valorizzazione degli interessi dei manager e delle alte professionalità e** riconoscimento del loro ruolo economico e sociale.

**Erogazione dei servizi di derivazione contrattuale** agli associati in risposta al mutamento delle esigenze lavorative e professionali nei percorsi di carriera.

**L'aggregazione dei manager e alte professionalità in un network di relazioni** per creare occasioni di incontro, scambi culturali, condivisione professionale e culturale.

Lo facciamo con un sistema di servizi ad alto valore aggiunto e soluzioni innovative che supportano il manager in tutti gli aspetti dell'attività professionale e personale. Con l'assistenza e la competenza delle nostre strutture presenti sul territorio e la partnership di prestigiosi professionisti.

### IL CCNL DIRIGENTI TERZIARIO

Un contratto moderno e unico nel panorama europeo, che regola ingresso, svolgimento e cessazione del rapporto di lavoro e offre un avanzato sistema di welfare:

- Assistenza sanitaria integrativa al Ssn, con il Fasdac
- Previdenza integrativa, con il Fondo Mario Negri
- Copertura rischi, con l'Associazione Antonio Pastore
- Formazione, con il Cfmt (Centro di formazione management del terziario).

## Chi rappresentiamo

La nostra base associativa è composta dalle seguenti figure:

**Associati ordinari:** si tratta dei dirigenti, in servizio o pensionati, che hanno, o hanno avuto un rapporto di lavoro subordinato, con la qualifica di dirigente ai sensi dell'art. 2095 del Codice civile.

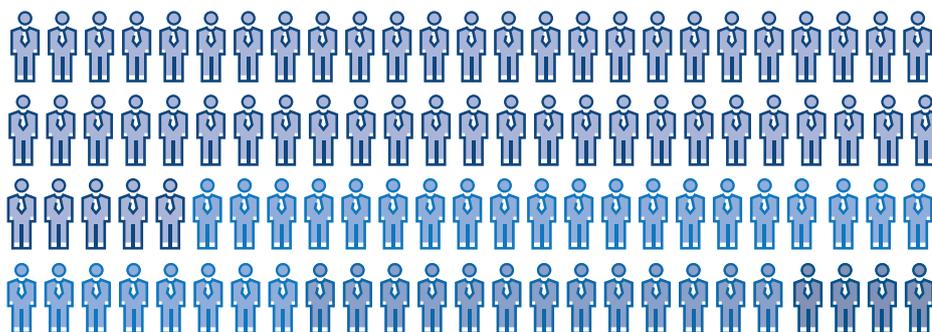
**Associati prosecutori volontari:** si tratta di ex dirigenti che hanno perso la qualifica ma hanno mantenuto l'iscrizione ad almeno uno dei fondi contrattuali (Fondo Mario Negri, Associazione Antonio Pastore, Fasdac, Cfmt).

**Associati aderenti:** è un insieme eterogeneo di associati che comprende:

- i quadri in servizio o in pensione;
- gli executive professional che si iscrivono a Manageritalia Executive Professional, l'Associazione parasindacale dedicata;
- i titolari delle pensioni di reversibilità dei dirigenti associati, i quali abbiano diritto a prestazioni da Fondi o Enti dei Ccnl firmati da Manageritalia;
- i sostenitori, a loro volta distinti tra gli *iscritti che abbiano perduto i requisiti richiesti* per mantenere l'adesione quali associati ordinari o volontari e gli *altri profili*, diversi dagli executive professional, che abbiano rivestito la qualifica di dirigente o che abbiano professionalità analoghe a quelle dei dirigenti associati a Manageritalia e alle Associazioni aderenti o che svolgano attività su tematiche pertinenti alla managerialità.

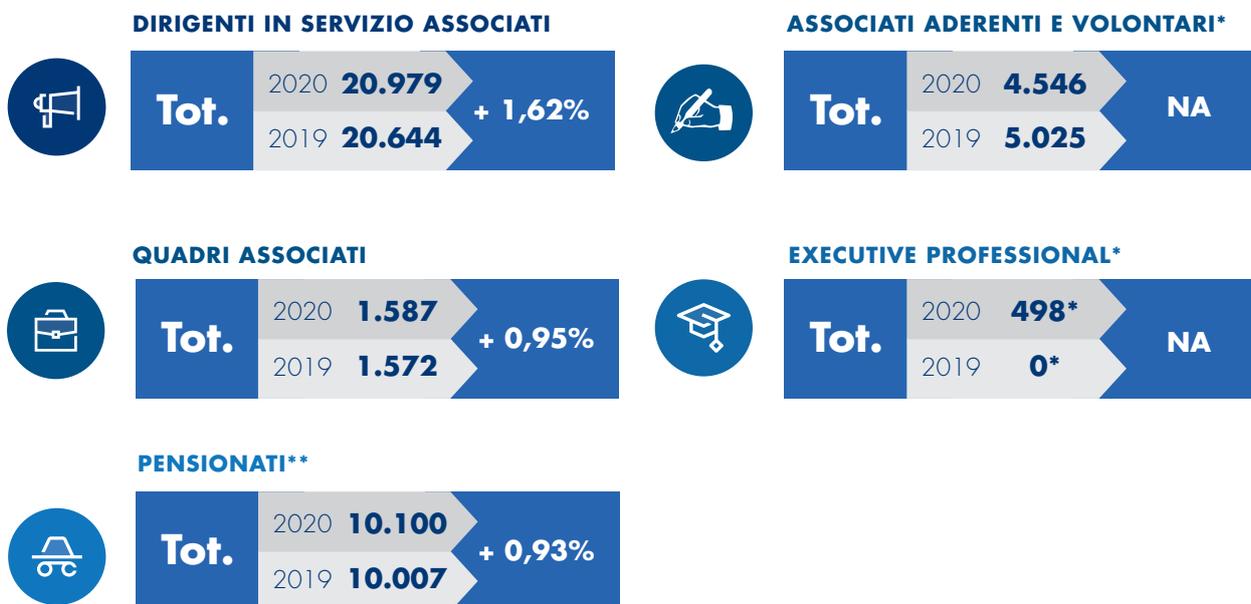
### La base associativa

**37.710** Manager associati nel 2020 (37.248 nel 2019, +1,24%)



## I NOSTRI ASSOCIATI

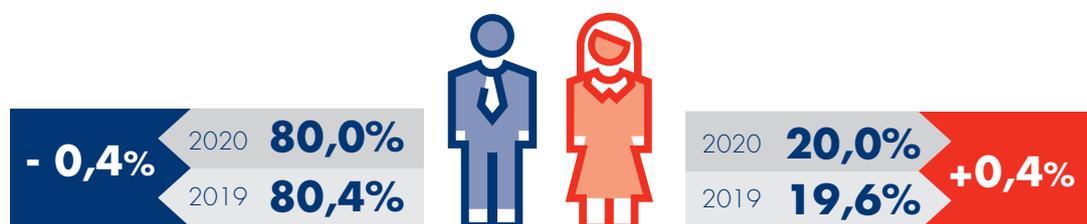
### Qualifiche



\* lo scorso anno gli executive professional non erano ancora stati classificati come categoria a sé ed erano compresi tra i "prosecutori volontari e aderenti". Dal 1° gennaio 2020 gli executive professional risultano iscritti a Manageritalia Executive Professional.

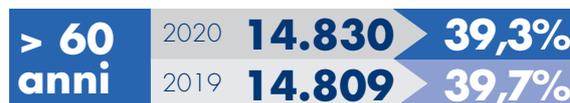
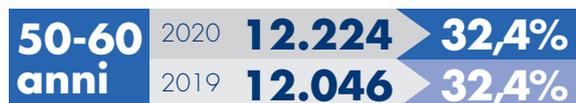
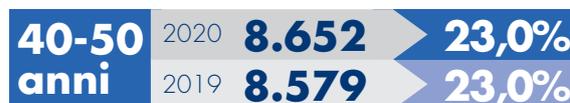
\*\* nella categoria "pensionati" sono compresi i dirigenti, i quadri, i volontari e gli executive professional in pensione.

### Sesso



Nel 2020 si è registrato un incremento del numero delle donne manager nostre associate, che passano da 7.333 a 7.545 unità (+2,9%).

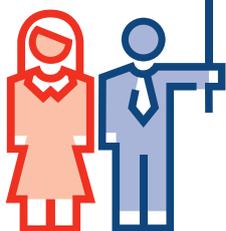
## Fasce di età



Nel 2020 la fascia di età under-40 rileva un interessante incremento, passando dalle 1.814 alle 2.004 unità (+11%). Esaminando i dati disaggregati rileviamo molto interessante per il nostro sistema l'incremento rispetto allo scorso anno del numero dirigenti dell'età 31-35 anni (+24,6%, con un incremento di 70 unità): questo è un segnale molto positivo per la nostra Organizzazione perché indica un riconoscimento del ruolo di Manageritalia, anche dalle fasce più giovani.

## Età media

**ETÀ MEDIA**  
**56 ANNI e 1 MESE**  
 56 anni e 3 mesi al 2019



### DIRIGENTI IN SERVIZIO ASSOCIATI



2020	<b>51 anni e 6 mesi</b>
2019	<b>51 anni e 8 mesi</b>

### ASSOCIATI ADERENTI E VOLONTARI



2020	<b>59 anni</b>
2019	<b>58 anni e 6 mesi</b>

### QUADRI ASSOCIATI



2020	<b>52 anni e 10 mesi</b>
2019	<b>53 anni e 2 mesi</b>

### EXECUTIVE PROFESSIONAL\*



2020	<b>52 anni e 6 mesi</b>
2019	<b>non disponibile</b>

### PENSIONATI



2020	<b>64 anni e 10 mesi</b>
2019	<b>65 anni</b>

Si è ulteriormente abbassata l'età media rispetto allo scorso anno, grazie alla crescita degli under 40 e al minor peso, rispetto al totale, degli over 60

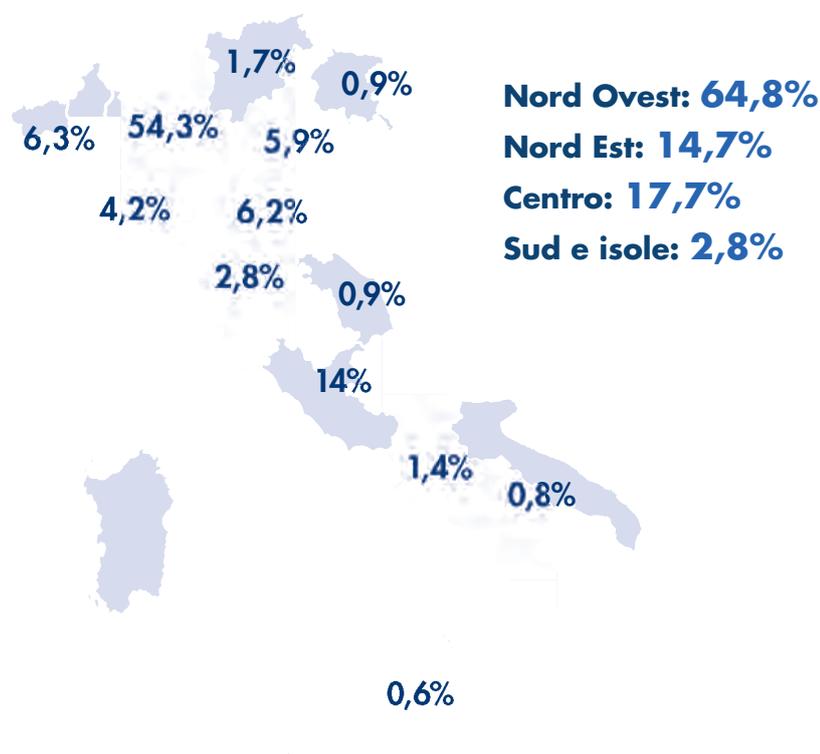
\* Manageritalia Executive Professional è diventato operativo dal 2020



## Andamento della base associativa (trend 2010-2020)



## La distribuzione territoriale degli associati del 2020



Nell'ultimo decennio la nostra base associativa è cresciuta del 6,8%, in controtendenza rispetto ai dati occupazionali su base nazionale. Nel periodo 2010-2020 i dirigenti in servizio associati a Manageritalia sono aumentati del 6,3% e i proseguitori volontari del 17,2%, segno tangibile del valore di Manageritalia riconosciuto dagli associati.

# Cosa facciamo

## RAPPRESENTANZA

La tutela, la rappresentanza, la valorizzazione e il riconoscimento economico e sociale di tutti i manager e le alte professionalità.



## SERVIZI

L'offerta di servizi, informazione, formazione, assistenza e consulenza a tutti gli associati a livello professionale e personale.



## MOVIMENTO E CSR

La promozione di relazioni, collaborazioni e azioni con istituzioni, politiche, organizzazioni economiche, sociali e culturali per portare il contributo e valore dei manager e delle alte professionalità alla crescita di innovazione e intelligenza sociale.

## MEMBERSHIP

La partecipazione e l'appartenenza a un sistema dove tutti possono dare il loro contributo e ricevere valore nello scambio continuo a livello culturale e professionale che determina un network di relazioni e competenze senza eguali.





## Rappresentanza

La tutela, la rappresentanza, la valorizzazione e il riconoscimento economico e sociale di tutti i manager e le alte professionalità. Le attività che svolgiamo in quest'area sono le seguenti:

- firma e rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro per i dirigenti del settore terziario;
- gestione di tutte le tutele previste dai Fondi.

Manageritalia è firmataria di sei Ccnl del settore terziario:

- **Commercio:** dal 1948, controparte Confcommercio (Confederazione generale italiana del commercio, del turismo, dei servizi e delle pmi). Status: accordo scaduto il 31/12/2019. In data 11 luglio 2020 tra le parti è stato sottoscritto un accordo di proroga del contratto al 31/12/2020, tutt'ora in vigore.
- **Trasporti:** dal 1949, controparte Confetra. Status: accordo scaduto il 21/12/2019. In data 29 luglio 2020 tra le parti è stato sottoscritto un accordo di proroga del contratto al 31/12/2020, tutt'ora in vigore.
- **Alberghi Federalberghi:** dal 1961, controparte Federalberghi (Federazione delle Associazioni italiane alberghi e turismo). Status: accordo scaduto il 21/12/2019. In data 18 ottobre 2020 tra le parti è stato sottoscritto un accordo di proroga del contratto al 31/12/2020, tutt'ora in vigore.
- **Magazzini generali:** dal 1965, controparte Assologistica (Associazione italiana imprese di logistica, magazzini generali, terminal operators portuali, interportuali e aeroportuali). Status: accordo scaduto il 21/12/2019. In data 27 novembre 2020 tra le parti è stato sottoscritto un accordo di proroga del contratto al 31/12/2020, tutt'ora in vigore.
- **Agenzie marittime:** dal 1970, controparte Federagenti (Federazione nazionale agenti raccomandatori marittimi, agenti aerei e mediatori marittimi). Status: accordo scaduto il 21/12/2019. In data 31 ottobre 2020 è stato sottoscritto un accordo di proroga del contratto al 31/12/2020, tutt'ora in vigore.
- **Alberghi Aica:** dal 1995, controparte Aica (Associazione italiana Confindustria Alberghi). Status: accordo scaduto il 31/12/2019. In data 5 settembre 2020 Manageritalia ha stipulato un accordo di proroga del contratto al 31/12/2020, tutt'ora in vigore.



## Servizi

La nostra Organizzazione mette a disposizione degli associati e delle loro famiglie un'ampia offerta di servizi, informazione, formazione, assistenza e consulenza a livello professionale e personale.

I numerosi servizi professionali sono offerti esclusivamente ai nostri associati e, in alcuni casi, ai loro familiari.

### Servizi per la salute

Il Fasdac delega il contatto con gli iscritti alla Federazione e alle Associazioni territoriali Manageritalia, che forniscono informazioni e orientano gli associati nel miglior utilizzo delle tutele contrattuali previste. In particolare, le attività erogate in esclusiva agli associati e alle loro famiglie comprendono:

- la consulenza per il miglior utilizzo del "tariffario" al fine di massimizzare il rimborso delle pratiche sanitarie;
- la raccolta delle richieste di rimborso sanitario, verifica di legittimità e corretta compilazione;
- le attività di promozione e diffusione della "cultura del welfare di categoria" come valore per gli associati e contemporaneamente per l'intera società.

### Servizi per la previdenza

**Consulenza Inps:** pareri in materia previdenziale e sul controllo della propria posizione contributiva.

**Consulenze previdenziali legate alle tutele contrattuali:** indicazioni sulle posizioni personali maturate presso il Fondo di previdenza integrativa Mario Negri e la Convenzione Antonio Pastore.

**Patronato:** assistenza in materia previdenziale e assistenziale per svolgere ogni tipo di pratica da richiedere a Inps, Enasarco, Asl, Enti locali e Amministrazione finanziaria. Il servizio viene svolto da Enasco, patronato vigilato dal ministero del Lavoro.



## Servizi per l'attività lavorativa

**Consulenza contrattuale** sugli aspetti legati al rapporto di lavoro:

- servizio sindacale: orientamento e assistenza nelle vertenze di lavoro, consulenza contrattuale sindacale per gestire la situazione relativa a rapporto di lavoro e Fondi contrattuali;
- consulenza e orientamento per massimizzare le prestazioni sanitarie erogate dal Fondo di assistenza sanitaria;
- servizio di consulenza previdenziale: informazione e assistenza sulle performance e l'utilizzo delle prestazioni del Fondo di previdenza Mario Negri e dell'Associazione Antonio Pastore;
- formazione professionale: usufruire in modo personalizzato delle prestazioni di Cfmt.

**Consulenza legale:** studi professionali in convenzione a tariffe agevolate offrono un primo parere di orientamento gratuito su problemi legali relativi al rapporto di lavoro.

**Attività formative:** orientamento per partecipare ai corsi di formazioni offerti dal Cfmt.

**Manager & Mercato del lavoro:** una banca dati per mettere in contatto domanda e offerta.

### Servizi legati a carriera, employability e transizione professionale

Tramite la nostra Agenzia per il lavoro XLabor svolgiamo:

- attività per rafforzare l'employability dei manager, affiancandoli nello sviluppo e nella pianificazione della loro carriera; servizio di orientamento e, con Career fitness, servizi di coaching e career counselling;
- gestione delle politiche attive pubbliche (dote lavoro e assegno ricollocazione) per la regione Lombardia.

**Consulenza assicurativa:** tramite il nostro intermediario assicurativo Assidir, consulenze personalizzate per la parte finanziaria e di copertura di rischi vari.

**AskMit:** un team di esperti risponde online su temi di carattere lavorativo, previdenziale, legale/fiscale, assicurativo e servizi Caf.

**World Wide Manager:** servizio di consulenza per i manager italiani in procinto di trasferirsi all'estero e per quelli stranieri in arrivo in Italia.



Sito [www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)

## Servizi per la persona e la famiglia

**Consulenze assicurative:** servizi prestati da Assidir – società di proprietà di Manageritalia, specializzata in soluzioni assicurative – relativamente alla Convenzione Antonio Pastore e a soluzioni individuali e collettive. Check-up assicurativo.

**Assistenza fiscale:** consulenza e assistenza operativa per un'ampia serie di pratiche legate agli aspetti fiscali. Il servizio, operativo da marzo/aprile a giugno di ogni anno, è gestito, in convenzione favorevole per gli associati Manageritalia, da 50&Più Caaf.

**Soloperte:** il network di convenzioni commerciali che Manageritalia ha creato per i propri associati e loro familiari grazie ad accordi con marchi di assoluto livello che offrono garanzie di qualità e servizio.

**Programma di prestazioni di assistenza Manageritalia:** assistenza in Italia e all'estero e assistenza in viaggio gestite 24 ore su 24 dalla struttura organizzativa di Europ Assistance Italia spa; informazioni e consulenze telefoniche. Il servizio è esteso anche ai familiari degli associati.

**Iniziative ed eventi per il tempo libero:** numerose iniziative culturali, turistiche e sportive organizzate, nel corso dell'anno, per gli associati e i loro familiari.

## Servizi per l'informazione

**Dirigente,** la rivista di Manageritalia.

**Infomanager,** un inserto all'interno della rivista che propone contenuti di immediata praticità per i manager.

**Dirigibile,** un inserto all'interno della rivista che propone un distillato di notizie, impulsi e tendenze che sintetizzano segnali di cambiamento.

**Newsletter** inviata periodicamente dalle Associazioni aderenti con novità contrattuali, eventi territoriali, informazioni legali/previdenziali utili agli associati, avvisi e novità legate alla territorialità.



**Social: presenza su LinkedIn, Facebook, Twitter e YouTube**



## Membership

*La partecipazione e l'appartenenza a un sistema dove tutti possono dare il loro contributo e ricevere valore nello scambio continuo a livello culturale e professionale che determina un network di relazioni e competenze senza eguali.*

Sviluppiamo con varie modalità momenti di condivisione di valori ed esperienze comuni, volte a rafforzare l'appartenenza, il supporto e la forza dell'azione di Manageritalia.

Rientrano in questo ambito: le assemblee, i convegni/workshop, i momenti di incontro professionali, culturali e ludici in genere.

Iscrivendosi a una delle Associazioni sindacali territoriali, l'associato ha l'opportunità di vivere un'esperienza sociale e professionale ampia e importante, riferibile non solo alla realtà territoriale dell'Associazione di appartenenza, bensì a tutto il complesso delle organizzazioni ed enti che trovano collegamento con Manageritalia.

- ✓ Fruire dei vari servizi offerti e partecipare ai vari momenti di incontro, scambio e networking che oggi avvengono offline e online.
- ✓ Partecipare direttamente alla vita e allo sviluppo dell'Associazione di appartenenza impegnandosi come volontario in specifiche attività o gruppi di lavoro e nel piano operativo.
- ✓ Essere eletto negli organi sociali, in particolare nel consiglio direttivo o nella giunta esecutiva, con possibilità di essere designato presidente o vicepresidente dell'Associazione.
- ✓ Prendere parte alla gestione e allo sviluppo dell'attività della Federazione quale volontario designato, ovvero quale componente di uno degli organi sociali nazionali. I presidenti delle Associazioni territoriali compongono il comitato di presidenza e, insieme ai consiglieri e ai delegati delle Associazioni territoriali, l'Assemblea nazionale.
- ✓ Operare, se designati, nella gestione e sviluppo degli enti bilaterali di derivazione contrattuale e degli altri enti di sistema (Fondo Mario Negri, Fasdac, Associazione Antonio Pastore, Cfmt, Fondir, Manageritalia Servizi e Assidir).

- ✓ Rappresentare, se designati, Manageritalia presso realtà esterne d'interesse della Federazione. In particolare, in Cida (Confederazione italiana dirigenti e alte professionalità), presso la Cassa De Lellis (Fondo sanitario integrativo per i quadri e gli altri dipendenti) e in Prioritalia, la Fondazione costituita per valorizzare il ruolo del manager nella società civile.
- ✓ Operare, in gruppi di lavoro, in eventi e/o con un apposito incarico, come rappresentante delle Associazioni territoriali o della Federazione in contesti esterni. In questo caso non occorre che l'associato sia componente del consiglio direttivo.
- ✓ Essere designato – in rappresentanza di Cida – in enti e gruppi esterni (Cnel, Inps, Commissioni ecc.).
- ✓ Partecipare a Manageritalia Executive Professional, l'Associazione parasindacale di Manageritalia dedicata agli executive professional, ottenendo rappresentanza istituzionale, servizi per la professione e la famiglia, network professionale e culturale.



## Movimento e Csr

Quest'area di attività è quella che mira alla formazione di un movimento sociale collettivo e culturale per difendere o promuovere istanze che hanno una connotazione sociale o di difesa e tutela della community. Ha come principale obiettivo quello di identificare e approfondire il complesso di credenze, opinioni, rappresentazioni, valori che orientano l'intera comunità manageriale. Per fare questo, Manageritalia promuove relazioni, collaborazioni e azioni con istituzioni, politiche, organizzazioni economiche, sociali e culturali per portare il contributo e il valore dei manager e delle alte professionalità alla crescita di innovazione e intelligenza sociale.

In questo ambito si sviluppano diverse linee di attività:

- **il movimento delle idee**, che promuove progetti di crescita e valorizzazione della managerialità, anche attraverso la collaborazione con la Fondazione Prioritalia;
- **l'impegno civile e sociale della comunità manageriale**, grazie all'impegno del gruppo Manager per il sociale, che offre supporto e consulenza a imprese, enti e associazioni che abbiano la necessità di precise competenze professionali nelle seguenti aree:
  - area for profit: imprese con finalità sociali;
  - area pubblica: enti pubblici autonomi, istituzioni pubbliche e pubblica amministrazione locale;
  - area non profit: associazioni, cooperative, consorzi, fondazioni, enti di promozione sociale e imprese sociali, come definite dal nuovo ordinamento per gli Enti del terzo settore (Ets);
- **l'attività Csr**, che esplicita l'impegno di Manageritalia nei progetti di solidarietà e responsabilità sociale:
  - verso i giovani, con i programmi di alternanza scuola/lavoro per le scuole, i progetti con le università e le attività di sviluppo delle competenze personali dei giovani di talento;
  - verso le famiglie, con il progetto per coniugare genitorialità e lavoro;
  - verso l'innovazione, con le diverse iniziative che offrono il supporto a neoimprenditori, dirigenti, professionisti nelle fasi di sviluppo e implementazione per favorire il supporto alle idee innovative e alle startup.

# I tre livelli di rappresentanza

*Manageritalia ha sviluppato un modello di rappresentanza a tre livelli che agisce anche attraverso altre Organizzazioni.*



## PRIMO LIVELLO: il sindacato

Manageritalia promuove, sostiene e tutela gli interessi dei propri associati attraverso l'azione sindacale e la negoziazione dei 6 contratti collettivi nazionali di cui è firmataria; ricerca, sviluppa e offre un'ampia varietà di servizi di qualità rivolti ai manager e ai loro familiari; contribuisce alla diffusione della cultura manageriale attraverso le attività di membership e di movimento.



## SECONDO LIVELLO: Cida

Cida (confederazione italiana dirigenti e alte professionalità) promuove la rappresentanza sindacale per la dirigenza e le alte professionalità di tutti i settori socio-produttivi, pubblici e privati. Svolge attività lobbistica e istituzionale necessaria per contribuire allo sviluppo del Paese e al riconoscimento delle istanze di categoria occupandosi di temi di portata generale, di carattere sociale, economico e politico che coinvolgono il management. Cida si propone di innovare la politica sindacale, il rapporto con le istituzioni e con la politica. Cida trova indispensabile, per aumentare la competitività del sistema Paese, puntare su una dirigenza pubblica e privata impegnate in modo sinergico e lungimirante. Attraverso le sue federazioni, aderiscono a Cida 150mila dirigenti e alte professionalità, in servizio e pensionati, sia pubblici che privati. È presente con propri rappresentanti in tutti i principali enti pubblici (Inps, Inail, Cnel) e nelle maggiori commissioni e gruppi di lavoro istituiti presso i vari ministeri. La Confederazione è inoltre socia fondatrice della CEC (Confederazione europea dei manager) ed esprime un proprio rappresentante nel CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo).

#PRIORITALIA

## TERZO LIVELLO: Prioritalia

La Fondazione Prioritalia sviluppa e porta il contributo dei manager nella società. Perché fare bene rappresentanza significa oggi anche farsi promotori del cambiamento del Paese, mettendo al servizio dell'interesse collettivo la propria esperienza e le proprie competenze. La Fondazione promuove e valorizza l'impegno civile della comunità manageriale, coinvolge il tessuto vivo e produttivo del Paese per concretizzare una visione di sviluppo diffuso attraverso il dialogo e la partnership con gli attori che svolgono un ruolo attivo nel sistema sociale, culturale ed economico. I valori della Fondazione sono l'informazione, la legalità, la trasparenza, l'inclusione, l'innovazione sociale, la competenza, l'attuazione (cultura del fare rapidamente) e la collaborazione (pubblico/privato).



## Primo livello - il sindacato

### Il valore immateriale della rappresentanza

Nel precedente Report avevamo commentato l'accordo sottoscritto fra Manageritalia e Confcommercio in data 11 luglio 2019. Quella visione – che assegnava l'oggetto sui temi della bilateralità e del welfare integrativo – è stata poi confermata dalle premesse del successivo accordo del 10 settembre 2019 (accordo circoscritto alle stock options e al piano di riallineamento del Fondo Mario Negri) e per tutto il 2020 è stato ancora motivo di dialogo aperto fra le delegazioni di Manageritalia e di Confcommercio per il rinnovo del contratto. In questa "tornata" contrattuale, dunque, si convalida la forza della rappresentanza delle parti orientata a sostenere la bilateralità, quale strumento di coesione potenzialmente utile per la soluzione dei bisogni collettivi.

Oltreché nel negoziato verso il rinnovo contrattuale, nel 2020 la forza della rappresentanza espressa da Manageritalia è stata utilizzata anche sul fronte emergenziale della terribile pandemia da virus Covid-19, nel dialogo serrato con le istituzioni e per sostenere gli associati colpiti dal contagio nelle conseguenti crisi aziendali gestite dai nostri uffici.

Sempre sul piano sindacale, da evidenziare la nascita di ReteCoM, la Rete tra le associazioni per la comunicazione e il management, cui aderiscono Cida, Manageritalia, Confassociazioni e le cinque associazioni che rappresentano in Italia i professionisti della Comunicazione: Ferpi, Una, Ascai, Com&Tec, Iaa. Un comparto variegato formato da liberi professionisti freelance e dipendenti di piccole, medie e grandi aziende che ha saputo governare le evoluzioni della professione cogliendo le opportunità della digitalizzazione e della comunicazione moderna. La Rete è nata anche per sostenere la difesa di numerosi nostri associati impegnati nella comunicazione dal ventilato trasferimento dei contributi di migliaia di Comunicatori dall'Inps all'Inpgi, che si tradurrebbe in un'operazione non solo iniqua e ma anche inefficace sul piano economico.

Sul piano dell'innovazione contrattuale, infine, da ricordare nel settembre del 2020 la firma di Manageritalia e Confcommercio sul primo contratto integrativo aziendale in Italia che regola il lavoro manageriale su una piattaforma digitale. Uno dei principali elementi del contratto aziendale integrativo è che lavoratori e professionisti potranno decidere di utilizzare la piattaforma come un vero e proprio datore di lavoro, oltre che un fornitore di servizi alla persona e un sistema di organizzazione di una community operativa.

Il lavoro di oggi e del futuro è organizzato secondo schemi diversi da quelli a cui siamo abituati, che legano la prestazione lavorativa a un luogo e orario ben definiti, o che prevedono che solo i lavoratori autonomi possano lavorare a distanza e in condizioni flessibili. La flessibilità invece fornisce valore all'impresa che sceglie di ricorrervi e al lavoratore suo dipendente, che può così trovare tempo ed energie per dedicarsi ad accrescere competenze e sviluppare professionalità.



**Massimo Fiaschi,  
segretario generale  
Manageritalia**

## Secondo livello - Cida

### Dall'emergenza alla sussidiarietà

In meno di due anni Cida ha dovuto confrontarsi con ben tre governi, ciascuno connotato da politiche e personalità molto differenti tra loro. Abbiamo lavorato con difficoltà nel ricostruire il filo di un dialogo, nel portare l'attenzione sugli aspetti più specifici della nostra rappresentanza. Si è forse chiusa una stagione in cui i nuovi politici ritenevano di essere legittimati dal solo dialogo diretto con il "popolo" e tanti cittadini si erano convinti che questo modello rappresentasse una scorciatoia per uscire dalle difficoltà.

Un anno, il 2020, in cui la pandemia mondiale ha travolto l'economia, la società, la vita quotidiana di miliardi di persone, dettando una scala di priorità a cui da almeno 70 anni non eravamo più abituati; un anno in cui alla nostra categoria è stato chiesto di mettere in campo competenze, cuore, inventiva, capacità d'adattamento. La risposta nell'emergenza è stata straordinaria: i dirigenti medici e scolastici, quelli di tutti i settori privati e anche la dirigenza delle istituzioni e degli enti pubblici centrali e locali – spesso accusata di esser una casta e di ostacolare la modernizzazione del Paese – sono riusciti in poco tempo a dare prova di grande capacità di reazione, mostrando concretamente cosa significhi quella "resilienza" che sta nel titolo del Pnrr (Piano nazionale di ripresa e resilienza). Trasformare in poche settimane le nostre organizzazioni per consentire il lavoro a distanza è stata una sfida impegnativa, vinta senz'altro, che ha mostrato quanto sia fondamentale disporre di leader capaci, competenti, decisi.

Cida ha dato voce ai suoi manager e ne ha rappresentato visivamente la volontà di far ripartire il Paese nella Maratona con i Manager, la piazza online probabilmente più significativa del 2020, in cui 350 manager, professionisti, imprenditori, politici, in diretta per 17 ore consecutive, hanno testimoniato la loro disponibilità, la fiducia in un futuro migliore, la richiesta di giocare un ruolo di primo piano.

Dopo la partecipazione agli stati generali Cida si è messa al lavoro, con tutte le federazioni aderenti, per contribuire alla scrittura del piano, portando proposte, suggerimenti e anche numerose critiche.

La nostra azione è costante, copre ora uno spettro di temi molto ampio, rafforza l'autorevolezza delle federazioni nei rispettivi settori e ne facilita il dialogo istituzionale, rende evidente il valore della coesione tra i diversi livelli di rappresentanza.

Ma il lavoro da svolgere è ancora tanto: Cida deve rafforzare notevolmente la sua presenza nelle funzioni pubbliche centrali e valorizzare maggiormente la capacità di operare in modo trasversale, superando le distinzioni settoriali. Ma, soprattutto, deve promuovere un modello di sussidiarietà, contrastando la rinnovata tendenza ad allargare gli ambiti d'azione statale, a scapito delle forze organizzate della società e delle aziende private.

Il mio doppio ruolo è un'occasione per accelerare un processo d'integrazione ed evoluzione di Manageritalia e Cida, rendendolo irreversibile nelle sue dimensioni più efficaci.



**Mario Mantovani,**  
**presidente Cida**

## Terzo livello - Prioritalia

Con l'avvio della nuova Consiliatura 2020-2023 e l'innesto di due manager di grande respiro ed esperienza negli organi direttivi, Prioritalia consolida il proprio tratto distintivo nel sistema di rappresentanza, focalizzato sulla restituzione delle competenze, delle esperienze e dei valori della comunità manageriale.

L'orizzonte è dare continuità al lavoro realizzato nel primo triennio di attività e rafforzarsi come vero e proprio **hub dell'impegno civico** della dirigenza seguendo tre aree d'intervento distinte seppur complementari: **l'etica digitale**, la **rigenerazione civica** e **l'educazione alla sostenibilità**.

Questo orientamento è perseguito attraverso un'azione di disseminazione culturale nella convinzione che l'agire responsabile per il bene pubblico è l'unico modo con cui la comunità manageriale può acquisire un consenso ed una legittimazione più ampia per riuscire così a incidere sulle decisioni che attendono l'Italia. In un anno di grande difficoltà la Fondazione ha comunque sviluppato progetti ed attività caratteristiche incentrate sul concetto di **resilienza trasformativa**, in particolare sui temi dell'educazione alla cittadinanza e della sostenibilità declinata a livello economico, sociale e digitale, guardando al futuro in un'azione strategicamente intesa a **valorizzare le nuove generazioni**.

Da segnalare il format **"dalle emergenze alle priorità"** che ha raccolto testimonianze tra i manager della community "influencer", per poi generare **"AllenaMenti di sostenibilità"**, un ciclo di webinar ideato per contribuire al dibattito sulla resilienza trasformativa post crisi Covid-19 e orientare al meglio la transizione ed il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda Onu 2030.

Inoltre, sono stati portati avanti progetti ed iniziative relativi alle nuove competenze di cittadinanza in ambito Servizio civile universale e sul tema della cittadinanza e responsabilità digitale con la sottoscrizione, estesa alle Associazioni territoriali di Manageritalia, del Manifesto della comunicazione non ostile, un decalogo di principi e regole di buon senso basate su rispetto e consapevolezza dei comportamenti online.

Sempre prolifero anche il filone di "Educazione alla sostenibilità", un mainstream guidato dall'Agenda 2030, promosso anche sulla base del ruolo acquisito dalla Fondazione in **ASVIS**, quale ente coordinatore del Gruppo di Lavoro sul Goal 16 "Pace, giustizia e Istituzioni Solide".

Sulla base di queste iniziative Prioritalia continua a perseguire la propria mission di terzo livello della rappresentanza, generatrice di valore, tangibile e intangibile, e catalizzatrice di senso civico in osmosi con il tessuto vivo e solidale del Paese. Un impegno forte, in una logica di restituzione, di "give back", di esperienze e competenze manageriali attraverso un design innovativo al servizio della società, grazie alla prerogativa del metodo manageriale, che privilegia l'esecuzione, il "fare accadere le cose".



**Marcella Mallen,**  
**presidente Prioritalia**

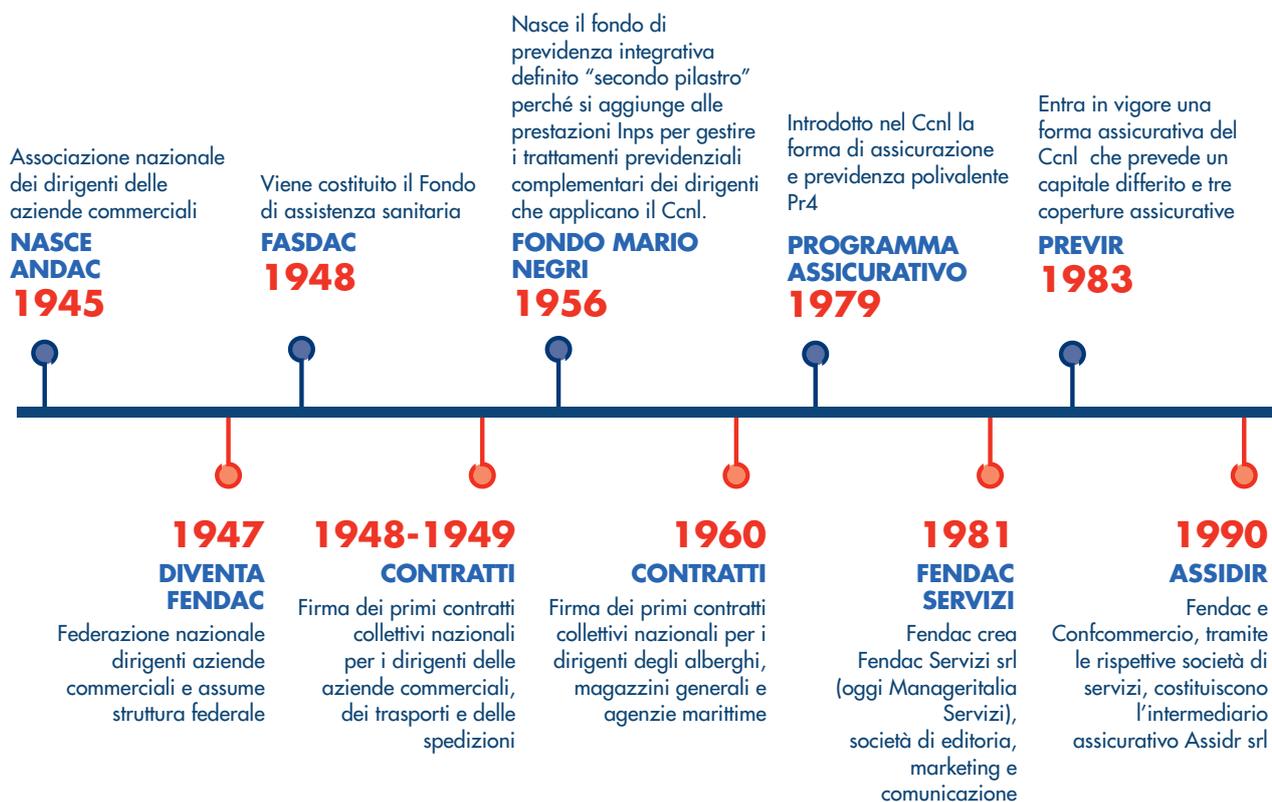
# Storia

## Innovatori nel tempo

Siamo a Roma. È il 1945, mese di marzo. Un gruppo di dirigenti di aziende commerciali vuole costituire una propria Associazione.

**Così nasce l'Andac**, l'Associazione nazionale dirigenti aziende del commercio. Obiettivo principale: negoziare forme di tutela contrattuale e previdenziale con la controparte che rappresentava i datori di lavoro. Una pietra posta in un momento di ricostruzione collettiva da cui emerge un forte spirito di solidarietà che costituirà uno dei valori fondamentali dell'Associazione.

Così è cominciata la nostra storia, così è nato tutto quello che oggi diamo per scontato: assistenza, previdenza, formazione, garanzie assicurative, recupero del potere d'acquisto delle retribuzioni. Insomma, tutele e servizi.



### Le pietre miliari:

- nel 1947 l'Associazione assume l'attuale struttura federale, con la denominazione di **Fendac** (Federazione nazionale dirigenti aziende commerciali).
- nel 1948 nasce il Fasdac, il suo Fondo di assistenza sanitaria.
- nel 1956 dà vita al Fondo di previdenza integrativa (Fondo Mario Negri), definito anche secondo pilastro perché si aggiunge alle prestazioni Inps.
- nel 1979 si negoziano le convenzioni assicurative a tutela della categoria, che nel 1998 confluiranno nel programma assicurativo previdenziale individuale (Convenzione Antonio Pastore), definito terzo pilastro permanente per i manager del terziario;
- nel 1992 viene istituito il centro di formazione management del terziario (Cfmt)
- dal 2003 Fendac cambia il proprio nome in Manageritalia;
- nel 2015 nasce XLabor, l'agenzia per il lavoro di Manageritalia;
- nel 2019 viene costituita l'Associazione parasindacale Manageritalia Executive Professional, un'Associazione che dà rappresentanza e servizi agli executive professional.

Nasce il Centro di formazione per il management del terziario, la business school a favore dei dirigenti che applicano il Ccnl

**CFMT**  
**1992**

Nasce una Cassa interaziendale di assistenza sanitaria per forme di welfare sanitario per i dipendenti

**CASSA DE LELLIS**  
**1998**

Fendac cambia il nome per diventare Manageritalia, estendendo la rappresentanza anche agli executive professional

**MANAGERITALIA**  
**2003**

Nasce l'Associazione Prioritalia per restituire il valore della managerialità

**PRIORITALIA**  
**2012**

Nasce l'agenzia per il lavoro costituita da Manageritalia, divisione specializzata nel mercato del lavoro manageriale

**XLABOR**  
**2015**

Nasce Manageritalia Executive Professional, la 14ª Associazione riservata a manager e alte professionalità che operano con contratti libero professionali

**MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL**  
**2019**

**1997**  
**ANTONIO PASTORE**

Nasce la Convenzione Antonio Pastore, che dal 2012 si trasforma in ente bilaterale per organizzare forme di previdenza integrativa individuale e di garanzie di rischio a favore dei dirigenti

**2001**  
**QUADRI**

Fendac avvia il processo di aggregazione delle alte professionalità, associando i quadri

**2010**  
**GPA WIDE TECHNOLOGY**

Manageritalia Servizi acquista una quota di una società informatica, di cui diventerà proprietaria al 100% nel 2013

**2017**  
**PRIORITALIA**

L'Associazione Prioritalia, costituita nel 2012, si trasforma in Fondazione per rafforzare l'azione e far promuovere l'impegno sociale della comunità manageriale

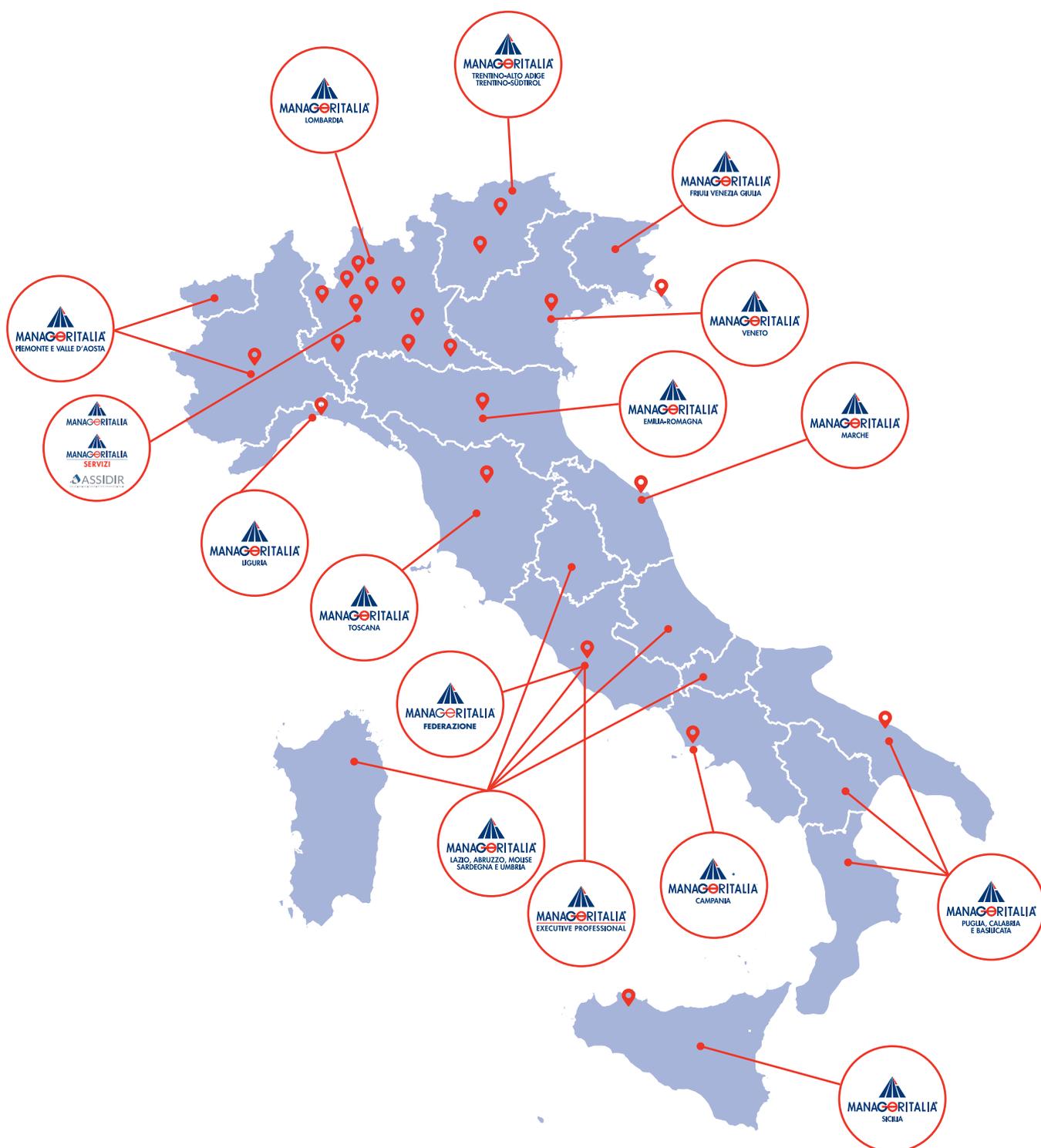
**2020**  
**NUOVA CONSILIATURA**

Rinnovo delle cariche federali e consigli direttivi 2020/2024



# COME OPERIAMO

*Possediamo un modello organizzativo flessibile e professionale aperto al coinvolgimento attivo e alla partecipazione degli associati ai processi decisionali, in una logica di ampliamento della stessa base di rappresentanza, nella ricerca di una maggiore efficacia organizzativa e di una più adeguata e opportuna partecipazione associativa.*



## Il sistema Manageritalia

**13 Associazioni sindacali** distribuite nelle regioni italiane, definite Associazioni territoriali, e un' **Associazione parasindacale** (Manageritalia Executive Professional). Alcune Associazioni territoriali operano attraverso le delegazioni territoriali per erogare i servizi agli associati in una logica di prossimità: sono 10 le delegazioni sull'intero territorio nazionale.

**La Federazione**, costituita tramite l'unione delle Associazioni aderenti (territoriali sindacali e parasindacali).

Tre società di capitali: **Manageritalia Servizi Srl** e **Assidir Srl** interamente possedute dalla Federazione e l'**Immobiliare Fatebenefratelli srl** interamente posseduta dall'Associazione lombarda.

Gli **Enti partecipati** dalla Federazione quale parte del modello della "bilateralità", rappresentativi di interessi dei lavoratori (manager) e degli imprenditori (aziende). Sono enti bilaterali: **il Fondo Mario Negri, il Fasdac, l'Associazione Antonio Pastore, il Cfmt e Fondir**.

La **Cassa di Assistenza Sanitaria "Carlo De Lellis"** il cui scopo è attuare forme di assistenza sanitaria integrativa a favore dei dipendenti e dei familiari delle aziende associate e dei lavoratori autonomi e familiari iscritti alle Organizzazioni di rappresentanza associate.

Gli enti partecipati da Manageritalia assieme ad altre organizzazioni con le quali si condividono progetti e obiettivi comuni. Rientrano in tale categoria la **Cida** - Confederazione Italiana dirigenti e Alte Professionalità - e **Prioritalia**, la Fondazione costituita da Manageritalia e altre organizzazioni per portare e valorizzare al meglio l'impegno civile della comunità manageriale e coinvolgere il tessuto vivo e produttivo del Paese in iniziative di intelligenza e innovazione sociale.

*Organizzazioni, queste, tutte determinanti per la mission e gli obiettivi di Manageritalia. Motivo per cui questi incarichi hanno il duplice e importante scopo di rappresentare gli interessi di tutti i destinatari diretti delle prestazioni e delle attività dei singoli enti e di farlo all'interno del disegno comune e condiviso del sistema Manageritalia.*

## La Federazione

La Federazione dei dirigenti, quadri ed executive professional del terziario rappresenta gli oltre 37.500 manager associati a livello nazionale. È costituita dalle 13 Associazioni sindacali territoriali e dal MEP, l'Associazione parasindacale per gli executive professional. La Federazione ha fini di natura sindacale, assistenziale, culturale ed in genere di promozione del ruolo manageriale, anche attraverso contatti ed intese con tutte le componenti sociali. Tra i suoi compiti diretti e principali c'è l'attività sindacale e quindi contrattuale e di relazione con le controparti, la gestione degli organi statutari e la relazione con gli stakeholder a livello nazionale (parti sociali, istituzioni, società civile, università, fondazioni...).

***Sviluppa e segue l'attività di rappresentanza istituzionale presso politica, istituzioni e società, assiste e coordina l'attività della struttura politica e operativa delle Associazioni territoriali.***

Gli uffici della Federazione si trovano a Roma in via Orazio 31 e a Milano in via Antonio Stoppani 6.

Le sue principali funzioni riguardano lo sviluppo dell'attività contrattuale, fornire assistenza all'attività di gestione del welfare contrattuale, supportare l'attività degli organi statutari e i progetti speciali della presidenza, sostenere l'ufficio di presidenza nel coordinamento e nella formazione dei consiglieri delle Associazioni territoriali, i rappresentanti dei Fondi e il personale dell'intero sistema federale, assistere e coordinare l'attività della struttura politica e operativa delle Associazioni territoriali.

**La segreteria generale**, coordinata dal segretario generale, coordina l'intera attività della Federazione e la segreteria del presidente.

**L'ufficio sindacale** cura le relazioni con le controparti contrattuali e gestisce tutti gli aspetti legati al Ccnl del terziario e dei suoi istituti (aspetti normativi, Fondi ecc.) nella gestione ordinaria, straordinaria e in vista del rinnovo.

**L'ufficio rapporti istituzionali** cura le attività di lobbying verso le istituzioni e la politica per rappresentare e difendere gli interessi dei manager.

**L'ufficio legale** offre un supporto generale alle attività della Federazione con contenuto tecnico-giuridico, sviluppando un ruolo ampio e polivalente di assistenza, supporto, servizio, consulenza e proposta.



## Le società di servizi

La Federazione svolge la sua attività e supporta quella delle Associazioni territoriali anche attraverso alcune società interamente partecipate: Manageritalia Servizi e Assidir.

Manageritalia Servizi e Assidir sono organizzazioni che interfacciano la Federazione e le Associazioni aderenti con i bisogni e le aspettative degli associati, operando nel mercato. Rappresentano uno strumento operativo che consente di razionalizzare le risorse complessive, di sfruttare le economie di scala e di garantire la sicurezza dei dati e delle infrastrutture.



### **Manageritalia Servizi srl**

Sviluppa servizi di marketing, comunicazione, organizzazione eventi, gestione immobiliare, informatica e sviluppo, help desk e project management delle attività istituzionali.

È la società che garantisce l'efficienza dei servizi, la manutenzione e la sicurezza dei dati, le relazioni con i media, la comunicazione istituzionale. Uno specifico reparto svolge l'attività di property management.

Inoltre, con la divisione XLabor supporta i manager con servizi per il lavoro. La sede operativa è a Milano in Via Stoppani 6.



### **Assidir srl**

Intermediario assicurativo che gestisce l'attività di consulenza e proposta di servizi per la copertura dei rischi dei nostri associati.

Fornisce informazioni, consulenze e soluzioni assicurative agli associati a Manageritalia (dirigenti, ex dirigenti, quadri, executive professional) e loro familiari sui temi istituzionali (sulle tutele di derivazione contrattuale), assicurativi in senso lato a garanzia del patrimonio, della persona, della famiglia e dell'azienda.

La sede operativa è a Milano in Via Stoppani 6.

## Le Associazioni sindacali territoriali

Le 13 Associazioni sono dislocate sull'intero territorio nazionale con sede principale nei capoluoghi delle maggiori regioni e altre 10 delegazioni territoriali in capoluoghi di provincia. Le loro principali funzioni riguardano la rappresentanza sul territorio e i manager associati, essere il primo punto di contatto e accoglienza fisica per gli iscrivibili e gli iscritti sul territorio, la presentazione di servizi e di consulenze in ambito contrattuale, legale, fiscale, previdenziale, sviluppo professionale, lo sviluppo delle attività utili per la vita associativa e la partecipazione degli iscritti, l'organizzazione delle attività strategiche per contribuire alla realizzazione del Piano operativo nazionale. Alcune delle principali attività svolte dalle Associazioni sindacali territoriali e dalle delegazioni:

- attività di marketing e comunicazione volte all'accoglienza e all'iscrizione dei nuovi associati;
- informazione e consulenza in ambito contrattuale, compresi i Fondi, e previdenziale;
- informazione, consulenza e gestione delle richieste di rimborso delle pratiche sanitarie indirette del Fasdac, fungendo da sportello intelligente dello stesso sul territorio;
- gestione e organizzazione delle attività, iniziative ed eventi (in particolare assemblee, convegni e incontri);
- supporto all'attività degli organi politici, dei rappresentanti negli enti collegati e dei vari gruppi di lavoro riconducibili all'implementazione sul territorio in relazione o meno con il piano operativo;
- coordinamento e collaborazione con le altre strutture operative del sistema Manageritalia.

## L'Associazione parasindacale degli executive professional

L'Associazione parasindacale degli executive professionals, abbreviata MEP (Manageritalia Executive Professional), è l'espressione unitaria dei professionisti che, a titolo e in forma diversa, esercitano una professione manageriale che non implica un contratto di lavoro subordinato e a tempo indeterminato e offre i suoi servizi a supporto del management dell'organizzazione per la quale l'attività è stata prestata.

L'Associazione ha aderito alla Federazione di Manageritalia e ha carattere nazionale e competenza territoriale su tutto il territorio italiano.

Gli iscritti a MEP non godono dell'elettorato attivo e passivo in Manageritalia e nell'Associazione sindacale territoriale ex art. 3.1 e quindi non possono candidarsi/essere eletti.



# La squadra politica

*Il successo della nostra Organizzazione dipende dal contributo di tutte le persone che a vario titolo perseguono la vision di Manageritalia, condividono gli stessi valori e adottano il medesimo engagement.*

Uno dei nostri vantaggi competitivi è la squadra, un insieme di persone qualificate, competenti e coese che adottano valori e comportamenti di una cultura aziendale condivisa.

Una squadra vincente che vede lavorare fianco a fianco gli organi direttivi, i dipendenti e i collaboratori delle organizzazioni sindacali e delle società di servizi, gli executive professional e le centinaia di manager che a titolo volontario collaborano nei team e nei gruppi di lavoro che rendono esecutivo il piano operativo e tutti i consiglieri e gli associati che collaborano attivamente alla governance dell'organizzazione e allo sviluppo di progetti e iniziative.

Tutte queste persone, collettivamente, consentono alla comunità manageriale di trasformare le idee e i progetti in fatti concreti e in obiettivi raggiungibili.

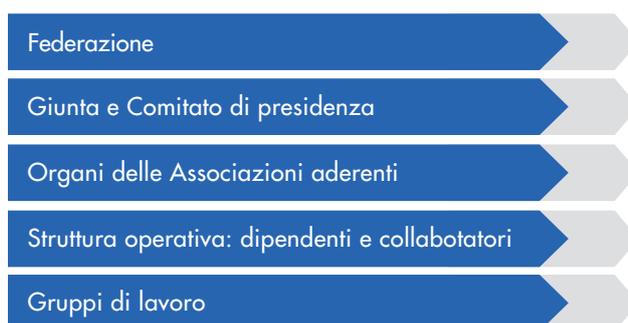
La squadra di Manageritalia è formata da centinaia di professionisti che operano con passione e determinazione per perseguire le finalità istituzionali.

La squadra è formata dagli organi politici (organi della Federazione, consigli direttivi delle Associazioni aderenti, consigli di amministrazione delle società di sistema e degli enti), dalla struttura operativa (dipendenti dell'organizzazione, Federazione, Associazioni aderenti, società di sistema) e dagli associati che partecipano ai gruppi di lavoro e al piano operativo federale.

**A novembre 2020 sono stati eletti i nuovi rappresentanti federali.**

*Lavoriamo per rappresentare i nostri associati, fornire servizi di qualità e favorire il networking degli associati.*

## La squadra



## La governance

*L'indirizzo e la gestione dell'Organizzazione sono il risultato del sistema democratico e partecipato che vede le Associazioni e la Federazione, guidate dai propri organi elettivi, quali strumenti sinergici, armonici e complementari al servizio degli associati e determinati a operare, anche attraverso di essi, allo sviluppo del sistema Paese.*

### Gli organi della Federazione

La Federazione trova naturale e democratica costituzione nell'Assemblea nazionale (formata da tutti i consiglieri delle Associazioni territoriali, ai quali vengono attribuiti voti in proporzione al numero degli iscritti all'Associazione di appartenenza) che ogni 4 anni ne elegge gli organi e due volte all'anno si costituisce per indirizzare e controllarne l'attività.

Gli organi della Federazione sono:

- il Comitato di presidenza, a cui partecipano i presidenti delle Associazioni aderenti e dei fondi,
- La Giunta esecutiva,
- Il Presidente e vicepresidenti,
- Il collegio dei revisori dei conti
- Il collegio dei probiviri che svolge ruolo di indirizzo e controllo dell'attività in linea con quanto deliberato nel Congresso e nelle Assemblee annuali.

### FEDERAZIONE

**Presidente:** Mario Mantovani

**Vicepresidenti:** Roberto Beccari e Antonella Portalupi

**Collegio Revisori:** Paola Vignoli (presidente), Massimo Menichini e Gianni Sulas.

**Collegio Probiviri:** Giuseppe Truglia (presidente), Renato Martelletti, Tiziano Ferrari, Raoul Cossutta, Luigi Ciniglio, Gian Luigi Pastorello, Edoardo Salmoiraghi, Giuseppe Testa, Renato Rinaudo.

### GIUNTA ESECUTIVA E COMITATO DI PRESIDENZA

Mario Mantovani (presidente); Roberto Beccari e Antonella Portalupi (vicepresidenti); Alessandro Baldi, Marco Ballarè, Guido Carella, Luigi Catalucci, Stefano De Martin, Dino Elisei, Lucio Fochesato, Pietro Luigi Giacomon, Marcella Mallen, Cristina Mezzanotte, Giuseppe Monti, Monica Nolo, Carmine Pallante, Fabrizio Pulcinelli, Riccardo Rapezzi, Carlo Romanelli, Roberto Saliola, Paolo Scarpa, Daniele Testolin, Franco Tomasi, Ciro Turiello.



## Gli organi delle Associazioni aderenti

L'attività delle Associazioni è regolamentato dalle periodiche riunioni degli organi sociali: Consiglio direttivo, Giunta esecutiva, Presidente e Vicepresidenti, Collegio dei revisori dei conti e probiviri.

I nuovi organi delle Associazioni aderenti, sulla base delle elezioni tenutesi nel corso del 2020, sono i seguenti.

### LE ASSOCIAZIONI ADERENTI

#### *Manageritalia Campania*

**Consiglio direttivo:** Ciro Turiello (presidente), Rossella Bonaiti e Maria Federica Cordova (vicepresidenti), Umberto Bellini, Giovanni De Angelis, Valerio De Martino, Mario Del Pezzo, Andrea Guadalupi, Michele Macaluso, Francesca Maciocia, Paola Pisano.

**Collegio Revisori:** Filippo Genna (presidente), Fulvio Guida e Vincenzo Santoriello.

**Collegio Probiviri:** Lelio De Nicola (presidente), Marino Bazzicalupo e Giuseppe Testa.

#### *Manageritalia Emilia-Romagna*

**Consiglio direttivo:** Cristina Mezzanotte (presidente), Ambra Neri e Mirko Rubini (vicepresidenti), Giulia Allegranza, Stefano Bigi, Armando Bregant, Roberto Breveglieri, Stefania Cocorullo, Daniele Ganapini, Paolo Longobardi, Gianluca Maestrello, Mario Mantovani, Massimo Ragni, Jader Sabbi, Andrea Vivi.

**Collegio Revisori:** Carlo Colletti (presidente), Marco Comini e Carla Reggiani.

**Collegio Probiviri:** Domenico Arato (presidente), Roberto Libé e Marco Melega.

#### *Manageritalia Friuli Venezia Giulia*

**Consiglio direttivo:** Stefano de Martin (presidente), Luigi Candida e Sandro Caporale (vicepresidenti), Manuela Braiuca, Alessandro de Pol, Anna Franz, Annalisa Giuressi, Gian Luca Gortani, Alessandro Quaglio, Roberto Raspolini, Giorgio Saletti.

**Collegio Revisori:** Nicolò Pennino (presidente), Giuseppe Baragona e Piero Navarra.

**Collegio Probiviri:** Mauro Bensi (presidente), Ferruccio Comar e Andrea Giovanni Villa.

#### *Manageritalia Liguria*

**Consiglio direttivo:** Monica Nolo (presidente), Francesca Mariani e Luc Jean Georges Pénaud (vicepresidenti), Dario Ballerini, Giuseppe Brenzini, Costantino Camerano, Fabrizio Crocco, Lucia Frison, Gianluca Frisone, Maurizio Introna, Simona Lombardi, Matteo Massa, Luigi Morini, Maurizio Panariello, Anna Zanuttini.

**Collegio Revisori:** Elisabetta Peri (presidente), Paola Gazzano e Marco Navone.

**Collegio Probiviri:** Ezio Capra (presidente), Alfredo Barbini e Enrico Torre.

### ***Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria***

**Consiglio direttivo:** Roberto Saliola (presidente), Massimo Cicatiello e Maria Antonietta Mura (vicepresidenti), Francesco Antonelli, Marco Bordin, Gian Mario Braido, Ciro Buondestino, Franco Buttara, Marcello Coletti, Cristiano Erriu, Paolo Fedi, Giuseppe Maria Galati, Luisa La Via, Marco Lorenzin, Marcella Mallen, Daniela Paliotta, Luigi Pasini, Tommaso Saso, Gaetano Torino, Maria Tringali, Paola Vignoli.

**Collegio Revisori:** Nicola Papa (presidente), Roberto Di Cosimo e Primo Micara.

**Collegio Probiviri:** Franco Strazzullo (presidente), Dan Chebac e Pietro Grillo.

### ***Manageritalia Lombardia***

**Consiglio direttivo:** Paolo Scarpa (presidente), Luigi Catalucci e Tiziana Vallone (vicepresidenti), Marco Ballarè, Roberto Beccari, Silvestre Bertolini, Antonio Bonardo, Giancarla Bonetta, Mariolina Brovelli, Guido Carella, Massimo Ciampa, Silvestro De Bolfo, Damiano De Crescenzo, Ignazio De Lucia, Mauro Dotti, Daniele Ferrari, Gianmario Gambirasio, Flavio Leone, Claudia Lucarelli, Giovanna Manzi, Roberto Mirandola, Simone Pizzoglio, Antonella Portalupi, Silvia Pugi, Giuseppe Venturelli.

**Collegio Revisori:** Gianni Sulas (presidente), Monica Bolognesi e Gianluca Officio.

**Collegio Probiviri:** Bruno Salgarello (presidente), Piero Ghioni, Giovanni Maio, Vittorino Riva, Giuseppe Truglia.

### ***Manageritalia Marche***

**Consiglio direttivo:** Dino Elisei (presidente), Mauro Arioli e Claudio Tausani (vicepresidenti), Alessandro Baldi, Lorendo Buldrini, Alessio Gnaccarini, Gordana Gnesutta, Gabriella Manella, Paolo Moscioni, Gino Romiti, Eraldo Rossini.

**Collegio Revisori:** Luca Tombolini (presidente), Renzo Libenzi e Ettore Savoretti.

**Collegio Probiviri:** Mario Picchio (presidente), Giuseppe Baldassarrini e Carmine Samuele.

### ***Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta***

**Consiglio direttivo:** Daniele Testolin (presidente), Giuseppe Candela e Alfredo Lanfredi (vicepresidenti), Brunella Airaudo, Andrea Babbaro, Loredana Faccincani, Francesco Galarà, Piero Griginis, Gabriele Lo Schiavo, Luigi Marotta, Silvio Tancredi Massa, Valeriano Pantanetti, Maurizio Pappalardo, Claudio Saporito, Luisa Vuillermoz.

**Collegio Revisori:** Vittore Rizzo (presidente), Nicolino Loberto e Aimo Luca.

**Collegio Probiviri:** Rosella Griginis (presidente), Maurizio Borgogna e Luigi Rosso.

### ***Manageritalia Puglia, Calabria e Basilicata***

**Consiglio direttivo:** Giuseppe Monti (presidente), Luciano Fiume e Domenico Fortunato (vicepresidenti), Francesco Angiuli, Giovanna Biancofiore, Giuseppe Cuccorese, Antonio Ladisa, Vincenzo Massari, Giovanni Ricciardi, Ettore Ruggiero, Gianluca Scarcelli.

**Collegio Revisori:** Alessandro Rollo (presidente), Pasquale D'Agostino e Annalisa Presicce.

**Collegio Probiviri:** Domenico Pellegrino (presidente), Domenico Cassano.



***Manageritalia Sicilia***

**Consiglio direttivo:** Carmine Pallante (presidente), Luca Mencarelli e Seline Pecora (vicepresidenti), Calogero Carlo Castellana, Natale Cucè, Davide Frangiamore, Paolo Gobbetti, Rosario Laudani, Federico Neeri Finelli, Giuseppe Rallo, Michele Trimboli.

**Collegio Revisori:** Giuseppe Alongi (presidente), Giacomo Di Blasi e Ruggero Palazzotto.

**Collegio Probiviri:** Giuseppe Baiamonte (presidente), Silvana Montalbano e Glauco Tullio Savorgnani.

***Manageritalia Toscana***

**Consiglio direttivo:** Riccardo Rapezzi (presidente), Alessandro Pulcinelli e Marco Zuffanelli (vicepresidenti), Enrico Banchelli, Walter Bucelli, Fausto Cremoni, Dorian Gistri, Marco La Rosa, Massimo Menichini, Fabrizio Pulcinelli, Giuseppe Sulpizio, Massimiliano Valenti, Stefani Zecchi.

**Collegio Revisori:** Alberto Cristofani (presidente), Stefano Giannetti e Marco Pizzi.

**Collegio Probiviri:** Renato Martelletti (presidente), Giovanni Bonechi e Maurizio Mastrogiovanni.

***Manageritalia Trentino-Alto Adige***

**Consiglio direttivo:** Franco Tomasi (presidente), Franco Pauletto e Robert von Delleman (vicepresidenti), Maria Gabriella Girardi, Sergio Lovecchio, Karl Oberhollenzer, Giulio Paoli, Ornella Pippa, Friedrich Pircher, Florian Schwienbacher, Fausto Zendron.

**Collegio Revisori:** Ivano Dellai (presidente), Tiziano Ferrari e Johann Harasser.

**Collegio Probiviri:** Alberto Cobbe (presidente), Claudio Rigotti.

***Manageritalia Veneto***

**Consiglio direttivo:** Lucio Fochesato (presidente), Manuel Modolo e Carlo Terrin (vicepresidenti), Gian Angelo Bellati, Marco Benettin, Roberto Canton, Marco Carniello, Antonio Carpanese, Barbara Dalle Rive, Gilberto De Luca, Lorenza Lain, Juri Meotto, Luca Paccagnella, Andrea Parezan, Valentina Planzi.

**Collegio Revisori:** Alessandra Mingozzi (presidente), Diego Gobbo e Roberto Penzo.

**Collegio Probiviri:** Renato Cappuccini (presidente), Angelo Formentin e Fabio Tronchetti.

***Manageritalia Executive Professional***

**Consiglio direttivo:** Carlo Romanelli (presidente), Donatello Aspromonte e Giuseppe Rizzello (vicepresidenti), Antonio Borghetti, Luigi Cassatella, Giuseppe Castellana, Fabio Fabietti, Luca Genovese, Belly Giovanni, Gianpaolo Lapesa, Mario Pasquero, Paolo Ulivieri.

**Collegio Revisori:** Laura Cellini (presidente), Ciro Trotta.

**Collegio Probiviri:** Giorgio Servizio (presidente), Alessandro Cammelli e Paolo Fiorentino.

**QUADRI ASSOCIATI A MANAGERITALIA**

**Rappresentante nazionale:** Lorenzo Zanoni



## La struttura operativa

La struttura politica è supportata dalla struttura operativa che conta 164 dipendenti. Sono 15 i team di lavoro, di cui fanno parte, congiuntamente, tutto il personale della Federazione, delle Associazioni sindacali, di quella parasindacale e delle società di servizi, ciascuno con specifici compiti in diverse aree operative al fine di mettere a disposizione risorse e competenze per tutto il "Sistema Manageritalia".

Responsabile della struttura operativa è il segretario generale **Massimo Fiaschi**. L'Organizzazione ha una struttura orizzontale con competenze specialistiche che provengono dalle Associazioni territoriali, dalla Federazione e dalle società di sistema (Manageritalia Servizi e Assidir).

### I team

**Rappresentanza e segreteria territoriale:** Gianpaolo Bossini (Nord Ovest); Gino Lemmi Gigli (Nord Est); Michele d'Amore (Centro Sud)

**Segreteria generale:** responsabile Stefania Biagianti

**Amministrazione e servizi generali:** responsabile Paolo Cotta

**Assistenza sanitaria:** responsabile Luciano Vadacca

**ICT Sviluppo:** responsabile Damiano Orsatti

**Marketing & comunicazione:** responsabile Enrico Pedretti

**PMO Project, program & process management office:** responsabile Paolo Patrone

**Assicurazione altri rischi:** responsabile Assunta Veneruso

**Convenzioni assicurative:** responsabile Maurizio Martinetti

**Rete agenzia:** responsabile Antonio Grieco

**Service desk:** responsabile Fabio Sala

**Servizi assicurativi:** responsabile Davide Arioli

**Servizi legali:** responsabile Luca Abbatelli

**Sinistri:** responsabile Ruggero Pessina

**XLabor:** responsabile Pierfilippo Maggioni



“*Il driver primario che genera un alto valore agli stakeholder è la forza dei team e delle persone che collaborano con Manageritalia. Competenza, passione e concretezza sono le qualità che le caratterizzano.*”



# IL VALORE DELLE TUTELE CONTRATTUALI DEI FONDI E DEGLI ENTI BILATERALI

Il contratto collettivo del terziario è stato costruito nel tempo per garantire un'ampia gamma di tutele, garanzie e servizi, in modo complementare a quanto previsto a livello pubblico da inps, inail e servizio sanitario nazionale per tutti i lavoratori. Un contratto che offre un avanzato sistema di welfare attraverso la presenza di 4 fondi bilaterali:

- **Fasdac**, che eroga assistenza sanitaria integrativa al SSN ai dirigenti e ai loro familiari;
- **Fondo Mario Negri**, che gestisce i trattamenti previdenziali complementari dei dirigenti;
- **Associazione Antonio Pastore**, che eroga forme di previdenza integrativa individuale e di garanzie di rischio;
- **Cfmt**, la business school, che eroga corsi di aggiornamento e di formazione ai dirigenti del terziario.

A questi si aggiunge Fondir, l'ente interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti.

Un sistema di tutele e di servizi che si innova nel tempo e garantisce assistenza a 360° a tutti gli associati.

Il sistema Manageritalia comprende anche l'ente interaziendale di assistenza sanitaria Cassa Carlo De Lellis, che associa organizzazioni e aziende di qualsiasi natura e settore di attività che vogliano promuovere le sue prestazioni presso i propri dipendenti.



## Fasdac

Il Fasdac è il Fondo di assistenza sanitaria – integrativo del Servizio sanitario nazionale – garantito contrattualmente ai dirigenti Manageritalia. Non ha fini di lucro, ma opera secondo criteri mutualistici e di solidarietà, assistendo l'intero nucleo familiare del dirigente. Chi ne ha diritto:

- i dirigenti in servizio;
- i dirigenti in pensione e i superstiti che hanno maturato i requisiti richiesti dal regolamento;
- i dirigenti proscrittori volontari;
- il coniuge o convivente more uxorio, i figli (fino al compimento del 26° anno di età) e i genitori fiscalmente a carico.

### PRESTAZIONI

Il Fondo di assistenza sanitaria integrativa garantisce la copertura delle spese sostenute per:

- **cure mediche** (specialistiche, chirurgiche e farmaceutiche) conseguenti a malattie o eventi traumatici;
- **assistenza ostetrica**;
- **degenza in ospedali** o case di cura, sia per la retta sia per le cure;
- **cure e protesi odontoiatriche** (con un massimale annuo di € 30.000 per nucleo familiare);
- **protesi e apparecchio acustico**;
- **assistenza infermieristica** resa indispensabile da particolari esigenze documentate dal medico curante;
- **spese funerarie** per il solo dirigente.

Il Fasdac promuove, attraverso la rete delle strutture convenzionate, specifici programmi di prevenzione a favore dei dirigenti in servizio e dei proscrittori volontari titolari dell'iscrizione al Fondo (sono esclusi quindi i familiari e i pensionati).

Il Fasdac garantisce agli assistiti la copertura delle principali prestazioni sanitarie, privilegiandone l'erogazione nella forma diretta attraverso un proprio network di strutture convenzionate di alto livello, distribuite sull'intero territorio nazionale.

Fabrizio Pulcinelli  
**presidente Fasdac, Manageritalia**

## Fondo Mario Negri

Il Fondo Mario Negri costituisce il secondo pilastro previdenziale a cui i dirigenti Manageritalia hanno diritto per contratto. Il Fondo gestisce trattamenti previdenziali complementari dei dirigenti, fruibili dal momento in cui si riceve la pensione di vecchiaia, di anzianità o di invalidità da parte dell'Inps. Il Fondo utilizza un sistema di gestione a contribuzione definita articolata in conti di capitalizzazione individuale.

**Pensione di vecchiaia.** Spetta al dirigente che abbia maturato un'anzianità contributiva di almeno 10 anni e raggiunto l'età pensionabile nel sistema previdenziale pubblico, a condizione che goda dell'analoga pensione di un istituto di assicurazione obbligatoria (Inps ecc.).

**Pensione di anzianità.** Spetta al dirigente che, potendo far valere almeno 10 anni di anzianità contributiva presso il Fondo, percepisca effettivamente la pensione di anzianità da parte di un istituto di assicurazione obbligatoria (Inps ecc.).

**Pensione di invalidità.** È prevista a favore degli iscritti con almeno 5 anni di anzianità contributiva che contraggano un'invalidità tale da comportare l'effettivo e definitivo abbandono del lavoro in qualità di dirigente e una riduzione permanente della capacità lavorativa generica non inferiore al 60%. Viene erogata esclusivamente sotto forma di rendita.

**Pensione indiretta.** Spetta, in caso di decesso del dirigente in attività che abbia maturato almeno cinque anni di anzianità contributiva, al coniuge e ai figli di età inferiore ai 18 anni (ai 21 anni nel caso di frequenza di scuola media superiore o professionale, e ai 26 anni nel caso di frequenza universitaria, ma non oltre la durata del corso legale). I figli non hanno diritto a pensione nel caso prestino attività lavorativa retribuita.

Alessandro Baldi  
**presidente Fondo Mario Negri, Manageritalia**



## Associazione Antonio Pastore

L'Associazione Antonio Pastore costituisce il terzo pilastro previdenziale garantendo la previdenza integrativa individuale e un programma assicurativo garantito:

### PRESTAZIONI

- Capitale differito (accantonamento annuo su polizza di capitalizzazione di circa € 3.800 rivalutabili);
- Temporanea caso morte (decesso per qualsiasi causa, in funzione dell'età fino a € 520mila);
- Invalidità permanente da malattia (fino a € 325mila a seconda della percentuale di diminuzione della capacità lavorativa);
- Esonero pagamento premi (in caso di malattia o infortunio totalmente invalidanti e conseguente perdita del lavoro, prosecuzione dei versamenti al programma assicurativo);
- Long term care (rendita mensile di oltre € 2.500 in caso di non autosufficienza permanente);
- Assicurazione Ponte (in caso di licenziamento per determinate cause e dimissioni per giusta causa garantisce contributi ai Fondi contrattuali per massimo un anno);
- Tutela legale (rimborso fino a € 15mila delle spese sostenute dal dirigente e dai suoi familiari in caso di controversie di lavoro subordinato o fatti della vita privata).

Monica Nolo  
**presidente Associazione Antonio Pastore,  
 Manageritalia**

## Cfmt

Il Cfmt (Centro di formazione management del terziario) è il fondo bilaterale contrattuale che garantisce la formazione e l'aggiornamento professionale dei dirigenti. Offre un sistema integrato di formazione permanente, esclusivamente per il settore terziario, che si sviluppa in tre aree: attività formative, servizi e osservatorio.

**Attività formative:** corsi, seminari, giornate di studio interaziendali, iniziative di formazione su misura per le singole aziende, percorsi formativi ad hoc per i neo dirigenti, per i top manager, per il service management, convegni, workshop, eventi e incontri con la partecipazione di esperti di valore internazionale. Percorsi offerti in aula e in digitale.

**Servizi:** una gamma di servizi messi a disposizione dal centro per favorire la diffusione di conoscenze, competenze e abilità manageriali.

**Osservatorio:** uno strumento per raccogliere e razionalizzare le tendenze, le esperienze e gli strumenti manageriali che stanno caratterizzando il settore del terziario.

Pierluigi Giacomoni  
**presidente Cfmt, Manageritalia**

## Cassa Sanitaria De Lellis

La Cassa Sanitaria "Carlo De Lellis" è stata costituita nel dicembre del 1998 per volontà di Manageritalia per rispondere alle frequenti richieste delle aziende di trovare una forma di welfare sanitario per il proprio personale, che fornisse prestazioni di rimborso di spese mediche ad integrazione di quanto eventualmente previsto dai contratti collettivi di lavoro o, in mancanza di questi, potesse dare ai dipendenti una copertura assicurativa di elevata qualità, sfruttando i considerevoli benefici economici previsti dalla normativa di legge. È un ente senza fini di lucro il cui scopo è promuovere forme di assistenza sanitaria integrativa ed è iscritta all'Anagrafe dei Fondi Sanitari.

Ha innovato le prestazioni di rimborso, in relazione alle novità emergenti nel mercato assicurativo e dei fondi sanitari, ponendo comunque sempre particolare cura alla sostenibilità del proprio bilancio tecnico. I beneficiari delle prestazioni sono i dipendenti e i familiari delle aziende associate e i lavoratori autonomi e i loro familiari iscritti alle Organizzazioni di rappresentanza associate.

Luigi Catalucci  
**presidente Cassa Sanitaria Carlo De Lellis,  
Manageritalia**

## Fondir

Fondir è uno dei fondi interprofessionali per la formazione continua rivolto specificatamente ai dirigenti.

Nasce nel 2003 per volontà delle Parti sociali Abi, Ania, Confcommercio, Confetra, First Cisl, Manageritalia, Fidia, Sinfub, prevedendo due comparti, nel quale afferiscono le aziende provenienti dai settori costituenti:

- in uno le aziende del commercio, turismo, servizi, logistica, trasporti e spedizioni e credito,
- nell'altro finanza e assicurazioni.

Al fondo aderiscono complessivamente circa 6mila imprese con oltre 30mila dirigenti.

L'obiettivo primario del Fondo è quello di adeguare le competenze della classe dirigente ai cambiamenti in corso nel mercato del lavoro.

Il fondo finanzia piani formativi, voucher o interventi in materia di formazione. Nasce con l'obiettivo di promuovere e finanziare Piani di Formazione Continua, tra le Parti sociali, per i Dirigenti delle imprese del settore del terziario, ai sensi di quanto previsto dall'Articolo 118 della Legge 388/00.

Fondir offre l'opportunità di finanziare a costo zero politiche formative che qualificano la presenza sul mercato delle aziende e valorizzano la professionalità dei dirigenti.

Il sistema di gestione qualità di FONDIR è conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008, settore EA 35: promozione, valutazione, finanziamento di piani formativi aziendali, territoriali, settoriali ed individuali.

Roberto Saliola  
**vicepresidente Fondir, Manageritalia**



STRENGTH

CENTRE

# 03

## Relazioni di valore con gli stakeholder

COINVOLGIMENTO E NATURA  
MATRICE DEL VALORE CONDIVISO  
STAKEHOLDER'S ENGAGEMENT



# I nostri stakeholder

## Coinvolgimento e natura

*Gli stakeholder sono gli individui, le istituzioni e i gruppi di soggetti "portatori di un interesse" nei confronti di un'organizzazione.*

*Le decisioni e le attività svolte da un'organizzazione hanno, di conseguenza, un impatto sugli stakeholder, ma gli stessi influenzano a loro volta stante la reciprocità delle relazioni e delle connessioni esistenti.*

*L'identificazione degli stakeholder rappresenta un momento essenziale del processo di definizione della strategia e delle politiche di sostenibilità di Manageritalia.*

La nostra filosofia gestionale consente di dare concreta attuazione alla cultura della sostenibilità delle iniziative e dei servizi che eroghiamo agli associati. Ci siamo dotati di strumenti adeguati che consentono di misurare e monitorare il conseguimento degli obiettivi e dei valori nelle 4 dimensioni delle attività svolte.

Gli stakeholder di Manageritalia sono tutti coloro che hanno o ritengono di avere un "titolo" per entrare in relazione con la nostra organizzazione, le cui opinioni o comportamenti possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento dei nostri obiettivi.

Per Manageritalia il dialogo e la cooperazione con gli stakeholder sono la base per la creazione di opportunità e valore per il territorio.

***Sviluppo sostenibile e gestione socialmente responsabile: sono questi i due imperativi che attualmente si impongono a tutte le organizzazioni e a cui le stesse stanno cercando di dare risposta ripensando, anche radicalmente, alla propria natura, alle attività svolte, al rapporto con i molteplici soggetti che, a vario titolo, si relazionano con esse.***





## STRUTTURA

**Dipendenti:** il personale della Federazione, delle 13 Associazioni territoriali, di Manageritalia Executive Professional, Manageritalia Servizi e Assidir.

**Partecipanti attivi:** consiglieri e associati che collaborano attivamente alla governance dell'Organizzazione, allo sviluppo di progetti e iniziative.

## FRUITORI DI PRIMO LIVELLO

**Associati:** dirigenti, quadri, executive professional e aderenti iscritti al sistema Manageritalia. Possono essere in attività o in pensione.

**Dirigenti rappresentati:** dirigenti afferenti a ciascuno dei sei contratti nazionali di cui Manageritalia è firmataria. Di questi, circa l'85% è iscritto a Manageritalia.

**Famiglie:** componenti delle famiglie di associati e dirigenti rappresentati che ricevono alcuni benefici contrattuali o altri servizi erogati da Manageritalia.

## INTERLOCUTORI E INFLUENCER STRATEGICI

**Fondi, enti contrattuali e altri enti di tutela:** fondi previsti dai Ccnl dei dirigenti del commercio, trasporti, terziario avanzato, servizi alle persone e imprese (Fasdac, Fondo Mario Negri, Cfmt, Associazione Antonio Pastore), Fondir e Cassa De Lellis.

**Controparti:** controparti nella negoziazione dei sei contratti collettivi nazionali di cui Manageritalia è firmataria (Confcommercio, Confetra, Federalberghi, Aica, Federagenti, Assologistica).

**Imprese:** le realtà aziendali che applicano un contratto Manageritalia.

**Cida:** ente di rappresentanza con cui Manageritalia collabora per rappresentare le istanze dei manager.

**Fondazione Prioritalia:** fondazione costituita da Cida e Manageritalia per promuovere e valorizzare l'impegno civile della comunità dei manager per farsi promotori del cambiamento del Paese.

**Sistema politico:** istituzioni e pubbliche amministrazioni locali e nazionali con cui Manageritalia si interfaccia per rappresentare le istanze dei manager e condividere iniziative sociali.

**Partner funzionali:** tutti i soggetti che forniscono beni e servizi per le attività interne ed esterne di Manageritalia (incluse compagnie di assicurazione).

## STAKEHOLDER SECONDARI

**Settore sociale (Csr):** amministrazioni pubbliche, aziende, sistema d'istruzione, organizzazioni del terzo settore che beneficiano del supporto volontario degli associati attraverso iniziative di Csr.

**Comunità:** tutti i soggetti che beneficiano direttamente o indirettamente delle iniziative poste in essere da Manageritalia.

**Media:** canali di comunicazione digitali e tradizionali che diffondono informazioni riguardanti Manageritalia o temi relativi al mondo del management e dell'economia.



## Matrice del valore condiviso

*Creare valore condiviso significa, per Manageritalia, ricercare con i propri stakeholder soluzioni capaci di contemperare interessi per favorire il progresso economico e sociale, generando maggiore innovazione, maggiore crescita e maggiori benefici per la società.*

Manageritalia investe, valorizza e gestisce relazioni con i propri stakeholder, riconoscendo che il successo e la sostenibilità dipendono dai loro input e dal loro coinvolgimento.

### PERCHÉ SONO IMPORTANTI

### COME CI RAPPORTIAMO CON LORO

<p><b>ASSOCIATI, DIRIGENTI E LORO FAMIGLIE</b></p>	<p>Gli associati sono la nostra ragion d’essere. Lavoriamo per mantenere e migliorare la nostra capacità di tutelare e supportare la crescita professionale dei manager e la loro occupabilità, ampliando l’azione anche ai loro familiari soprattutto per gli aspetti di welfare privato. Il contratto nazionale dirigenti è la solida base di partenza di un’offerta che supporta il manager a 360° in una professione sempre più sfidante e mutevole.</p>	<p>Il nostro sistema collega su tutto il territorio nazionale gli associati attraverso le tredici Associazioni, le società di servizio e la Federazione. Incontriamo frequentemente i nostri associati attraverso eventi, servizi, approfondimenti ed incontri che ci consentono di aggiornare costantemente le nostre attività per supportarli nei loro bisogni. La struttura politica, composta solamente da manager associati, garantisce uno scambio e un’osmosi continui con tutta la base.</p>
<p><b>CONTROPARTI DELLA NEGOZIAZIONE COLLETTIVA</b></p>	<p>Sono i partner con i quali abbiamo costruito e innoviamo quotidianamente il contratto nazionale dei dirigenti per rispondere alle esigenze di manager e aziende.</p>	<p>Il nostro sistema di relazioni nasce dalla contrattazione, ma si amplia a livello nazionale e a volte territoriale in tutti quegli ambiti che ci vedono lavorare insieme per i nostri manager e le loro aziende e per portare il loro contributo allo sviluppo economico e sociale.</p>
<p><b>IMPRESE</b></p>	<p>Le aziende che applicano il nostro contratto sono indirettamente nostre clienti, perché associate e clienti delle nostre controparti e determinanti nello scegliere e applicare il contratto che costruiamo insieme.</p>	<p>L’ascolto da parte delle controparti che le rappresentano crea rapporti costruttivi con loro, ma anche una fase di ascolto indiretta attraverso i nostri dirigenti e la business community sono l’anima di un rapporto teso a creare valore per aziende.</p>
<p><b>FONDI CONTRATTUALI</b></p>	<p>Istituti contrattuali e istituzionali che gestiamo e sviluppiamo in partnership con le controparti per garantire valore e sostenibilità nel tempo. Hanno un ruolo determinante nel nostro welfare contrattuale e privato con ricadute positive e importanti per l’intero sistema.</p>	<p>Appositi organi e momenti di gestione bilaterale permettono una paritaria partecipazione alla governance e allo sviluppo.</p>



	<b>PERCHÉ SONO IMPORTANTI</b>	<b>COME CI RAPPORTIAMO CON LORO</b>
<b>CIDA</b>	Contribuiamo alla Confederazione dei dirigenti e delle alte professionalità per rafforzare la nostra azione sindacale e le relazioni istituzionali attraverso un'interfaccia comune che rappresenti l'intera comunità dei dirigenti del Paese.	Appositi organi di gestione e momenti di incontro con le istituzioni permettono una sinergica partecipazione alla governance e allo sviluppo dell'attività di tutte le organizzazioni coinvolte.
<b>PRIORITALIA</b>	La Fondazione Prioritalia (costituita da Manageritalia e Cida) ha il compito di portare il contributo dei manager per promuovere e valorizzare l'impegno civile della comunità manageriale sull'intero territorio nazionale.	Appositi organi e momenti di gestione e iniziativa permettono una sinergica partecipazione alla governance e allo sviluppo dell'attività di tutte le organizzazioni coinvolte. Determinante il coinvolgimento attivo dei manager associati e quindi delle nostre Associazioni territoriali.
<b>PARTNER FUNZIONALI</b>	Facciamo affidamento su un numero di fornitori chiave per disporre di adeguati know how, competenza e supporto tecnico specialistico per garantire una qualità dei nostri servizi agli associati.	Tutti i rapporti con i fornitori sono scanditi da policy e prassi interne che garantiscono scelte eque, consapevoli e convenienti per la nostra Organizzazione.
<b>SISTEMA POLITICO E ISTITUZIONALE</b>	Investiamo parte delle nostre risorse per rafforzare le relazioni con la politica e le Istituzioni e per garantire l'efficacia delle nostre istanze a tutela dei nostri associati.	Utilizziamo canali istituzionali per il coinvolgimento reciproco in sviluppo di progetti, studi, convegni sino ad arrivare al supporto a veri e propri disegni di legge.
<b>DIPENDENTI</b>	La struttura operativa è la nostra risorsa chiave che con le loro competenze e operatività garantiscono la qualità e l'innovazione della nostra offerta.	Abbiamo uno strutturato sistema di scambio, incontro e formazione volto a far crescere le competenze professionali dei nostri dipendenti.
<b>MEDIA</b>	I media sono determinanti per dare forza e autorevolezza alla nostra azione. Sono interlocutori primari per portare avanti la nostra azione in ogni campo.	I rapporti e le relazioni seguono i consueti canali di media relation. Relazioni che ci vedono spesso essere interlocutori autorevoli e ricercati per avere opinioni e pareri su aspetti economici, del mondo del lavoro e del welfare.
<b>SETTORE SOCIALE (CSR)</b>	L'attenzione verso il settore sociale è per noi determinante e guidata dai valori e dall'impegno della nostra Corporate social responsibility e dall'azione affidata a Prioritalia per portare il contributo dei manager nella società e all'innovazione sociale.	L'azione a livello nazionale e sul territorio sviluppata anche con le Associazioni territoriali e Prioritalia è volta a creare rapporti e sviluppare azioni e iniziative.



# Stakeholder's engagement

Manageritalia crede che la condivisione e lo scambio di idee, progetti e valori, il coinvolgimento dei propri stakeholder e la comprensione dei loro interessi e delle loro aspettative siano dei fattori chiave per la creazione di una strategia di lungo termine, che le permetta di assistere i manager a 360° e tradurre le loro esigenze di innovazione in benefici per l'intera comunità manageriale, le imprese, le istituzioni e il sistema paese.

Il percorso di **stakeholder's engagement** è un percorso continuo e di lungo periodo che Manageritalia conduce in modo strutturato da diversi anni alla luce dei cambiamenti dello scenario economico, ambientale e sociale e le trasformazioni in corso nel mercato del lavoro. La responsabilità del rapporto con i vari stakeholder è diffusa all'interno della struttura di Manageritalia e costituisce un elemento di costante presidio nelle attività quotidiane.

Lo stakeholder's engagement è inteso, per Manageritalia, come l'impegno a far proprio il principio dell'inclusività, il che significa riconoscere agli stakeholder il diritto ad essere ascoltati ed accettare l'impegno di rendicontare della propria attività e delle proprie scelte.

Le tabelle evidenziano, in sintesi, le principali azioni ed iniziative realizzate, gli strumenti di engagement adottati per raccogliere interessi, bisogni ed aspettative degli stakeholder, nonché le modalità per comunicare loro i risultati raggiunti e i programmi promossi per uno sviluppo sostenibile delle attività di Manageritalia.

## ASSOCIATI E LORO FAMILIARI

**Azioni:** Incontri istituzionali; consulenze e dialoghi in presenza e via web, partecipazione a tavoli di lavoro e cabine di regia, analisi dei risultati raccolti nel corso dell'erogazione dei servizi, rilevazioni e survey finalizzate alla verifica del livello di gradimento dei servizi erogati, eventi di Open Innovation.

**Strumenti:** Incontri one-to-one, assemblee sui territori, incontri con i delegati, Meeting, contact center, website, social media, customer events, contatto diretto, email, newsletter e convocazioni alle assemblee, indagini e survey sugli aspetti legati alla qualità dei servizi erogati e della efficacia delle tutele contrattuali.

## CONTROPARTI NELLA NEGOZIAZIONE COLLETTIVA

**Azioni:** Contrattazione collettiva, incontri istituzionali, presenza nei consigli e nelle assemblee degli enti bilaterali previsti dal Ccnl, iniziative ed eventi.

**Strumenti:** Eventi e iniziative condivise, Contratto nazionale, media, business community, incontri presso le sedi istituzionali.



## IMPRESE E DATORI DI LAVORO

**Azioni:** Partnership, co-progettazione di eventi, servizi ad hoc a favore dei dirigenti presso i luoghi di lavoro, relazioni con i rappresentanti dei datori di lavoro.

**Strumenti:** Sindacato KMO, website, webinar informativi e formativi, consulenze online.

## FONDI BILATERALI

**Azioni:** Partecipazione ai Consigli di amministrazione, gestione delle relazioni conseguenti alla bilateralità, indirizzi nelle scelte di gestione.

**Strumenti:** Partnership collaborativa, website, incontri presso le sedi istituzionali.

## FORNITORI

**Azioni:** Manageritalia, per la selezione dei fornitori di beni e servizi opera nel rispetto di principi etici, scegliendo i propri partner in base ai criteri di trasparenza, affidabilità ed economicità. Reputazione, modello di business, ottimizzazione dei processi e dei servizi e valutazione delle offerte rispetto al mercato sono elementi essenziali nella scelta dei partner strategici.

**Strumenti:** Survey, Codice Etico e contrattualistica, scambio di informazioni online, Portale meeting e partnership collaborativa, website.

## ISTITUZIONI

**Azioni:** Audizioni Parlamentari in Camera e Senato, incontri istituzionali del management, partecipazione a tavoli di lavoro e cabine di regia, incontri individuali e di gruppo con rappresentanti di Istituzioni nazionali e internazionali, collaborazione e partnership con Università ed enti di ricerca, partecipazione a workshop, convegni ed eventi.

**Strumenti:** Audizioni, Atti di indirizzo, Convenzioni e Protocolli d'intesa, adunanze organi amministrativi, incontri presso le sedi istituzionali, partecipazioni a conferenze di settore.

## COLLETTIVITÀ

**Azioni:** Stretta collaborazione con i Clienti per aumentare l'engagement dei cittadini, creare consapevolezza nella comunità sulle opportunità e sui rischi della Digital Transformation, mitigare i rischi legati alla digitalizzazione.

**Strumenti:** Social listening, analisi web, social network, sito web, audizioni, media relation, università.

## DIPENDENTI

**Azioni:** Specializzazione delle competenze, relazioni con gli associati, creare un digital workplace per poter innovare e realizzare la convergenza digitale dell'organizzazione.

**Strumenti:** Staff meeting, Posta elettronica, Intranet, strumenti di collaborazione, corsi di sviluppo e formazione, sessioni informative e di incontro, iniziative di Open Innovation.







04

# Modello di business

CATENA DEL VALORE  
CAPITALI DI INPUT

# La catena del valore nel modello di business di Manageritalia

***Pur essendo un'Organizzazione senza scopo di lucro,  
operiamo secondo logiche di management nella gestione  
strategica delle nostre risorse e competenze.***

Alla luce dei cambiamenti attesi nel contesto nel quale operiamo, adeguamo nel tempo i rapporti con i nostri stakeholder per cogliere le nuove opportunità e gestire le minacce che scaturiscono dal cambiamento. Il nostro Business model è un sistema di elementi di input che, attraverso le attività svolte nella gestione istituzionale, vengono convertiti in tutele e servizi (output) a favore della collettività e consentono la generazione di risultati che si consolidano nel tempo e rappresentano il nostro patrimonio finanziario e intellettuale (outcome).

**Il “modello di business” di Manageritalia** mira a creare valore in modo continuativo per gli associati e le loro famiglie, intercettando i bisogni collettivi di categoria e fornendo, al tempo stesso, adeguate tutele e servizi qualificati. Nel raggiungimento dei nostri obiettivi istituzionali operiamo contestualmente con una forte Corporate social responsibility promuovendo relazioni, collaborazioni e azioni con le istituzioni, la politica e le organizzazioni economiche, sociali e culturali per portare il contributo e il valore dei manager e delle alte professionalità alla crescita di innovazione e intelligenza sociale. Il nostro orientamento al servizio della collettività e la vicinanza ai bisogni dei nostri assistiti fanno della creazione di valore economico il mezzo per perseguire in modo efficace i nostri obiettivi istituzionali.

**La nostra gestione operativa** è l'espressione del piano programmatico quadriennale, definito dal Congresso, che ha indirizzato le linee politico-strategiche della Federazione e di tutta l'Organizzazione fino al 2024.



La definizione degli obiettivi strategici coniuga i 4 temi congressuali con le attività istituzionali portate avanti dall'Organizzazione attraverso il Piano Operativo. Le scelte di gestione e la programmazione delle attività avviene attraverso un sistema democratico e partecipato che vede la Federazione e le Associazioni territoriali guidate dai propri organi direttivi verso obiettivi condivisi.

Il nostro modello coniuga la creazione di valore sociale fruibile dalla collettività di associati che rappresentiamo con la dimensione economica efficace della gestione delle risorse.

**La catena di creazione di valore condiviso** ci consente di creare valore per l'Organizzazione e per i nostri stakeholder attraverso la produzione di un beneficio collettivo migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operiamo.

Per dare disclosure su come la nostra Organizzazione è in grado di creare valore sostenibile nel tempo, utilizziamo uno schema circolare che:

- **individua** i capitali di input immessi annualmente nel modello;
- **evidenzia** le attività perseguite nell'esercizio per raggiungere gli obiettivi istituzionali;
- **misura** in quale modo i capitali utilizzati nelle attività vengono trasformati e accresciuti nella loro dimensione valoriale.

Il modello consente di comprendere come strategia, governance, performance e prospettive dell'Organizzazione consentano di creare valore nel breve, medio e lungo periodo, considerando:

- il contesto in cui opera l'Organizzazione;
- gli obiettivi che si è posta e i vincoli a cui è soggetta;
- i rischi e le opportunità del mercato del lavoro.

Per esprimere in modo chiaro il valore generato interpretiamo la lettura delle interconnessioni esistenti tra capitali in input, attività ed iniziative realizzate da Manageritalia per trasformare in output e outcome i capitali disponibili e le forme di valore generate.

# IL MODELLO DI CREAZIONE D È BASATO SU QUESTO



## 1 INPUT

Insieme di risorse immesse nel modello all'inizio dell'esercizio

CAPITALE  
FINANZIARIO

CAPITALE  
UMANO

CAPITALE  
INTELLETTUALE  
E PRODUTTIVO

CAPITALE SOCIALE,  
RELAZIONALE  
E REPUTAZIONALE



## 4 OUTCOME

Risultato dell'adozione del piano strategico e le conseguenze sui capitali e sul patrimonio associativo generate dalle attività aziendali e dagli output dell'organizzazione

NETWORKING E  
CRESCITA PROFESSIONALE

SVILUPPO SOCIALE  
DEL PAESE E DELLA  
COMUNITÀ LOCALE

CONSOLIDAMENTO  
DELLE RELAZIONI  
CON GLI STAKEHOLDERS

AMPLIAMENTO DELLA  
RAPPRESENTANZA DELLE  
ALTE PROFESSIONALITÀ

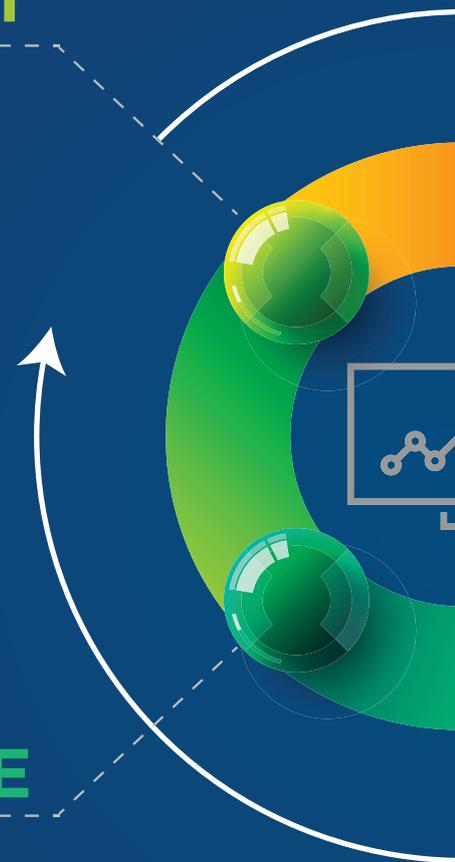
RICONOSCIMENTO  
DEL VALORE  
DELLA MANAGERIALITÀ

INNOVAZIONE CONTRATTUALE  
E DEL SISTEMA DI TUTELE

SODDISFAZIONE  
DEGLI ASSOCIATI

RAFFORZAMENTO  
DELLA NOTORIETÀ  
E DELLA REPUTAZIONE

MIGLIORAMENTO  
DELLA QUALITÀ  
DELLA VITA DEI MANAGER



# I VALORE DI MANAGERITALIA PROCESSO CIRCOLARE

## 2 ATTIVITÀ



1. Relazione con gli stakeholder a diversi livelli di intensità
2. Linee di azione e attività svolte nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi istituzionali

### RAPPRESENTANZA

- Rinnovo gestione e manutenzione dei contratti
- Gestione di tutte le tutele previste dai fondi

### SERVIZI

Servizi a supporto degli associati, assistenza contrattuale, consulenza sanitaria, sindacale previdenziale, attività erogate per lo sviluppo professionale degli associati (formazione, carriera e ricollocazione)

### MEMBERSHIP

Attività di informazione, comunicazione e aggiornamento agli associati, eventi associativi e culturali

### MOVIMENTO

Attività di volontariato sociale, iniziative CSR, servizi e attività a favore delle famiglie degli associati, attività della Fondazione Prioritalia

## 3 OUTPUT



Insieme di attività e servizi prodotti e utilizzati dagli associati (metriche)

### RAPPRESENTANZA

ccnl • n° dirigenti rappresentati • n° incontri con associati

### SERVIZI

n° pratiche sanitarie gestite dagli sportelli • n° consulenze sindacali • ore lavorate dal personale

### MEMBERSHIP

Mit Club • workshop • accoglienza nuovi iscritti • n° partecipanti ed eventi x borse di studio • eventi ludici culturali

### MOVIMENTO

Produttività & Benessere • Un Fiocco in Azienda • Food4Minds • Vivi 5 giorni da manager • iniziative Invitalia



## Capitali di input

I capitali che l'Organizzazione immette annualmente nel ciclo di generazione di valore condiviso comprendono il capitale finanziario, il capitale intellettuale e produttivo, il capitale umano e il capitale sociale e reputazionale. Possediamo un patrimonio considerevole in virtù della nostra reputazione e competenza maturata in oltre 70 anni di esperienza.

La gestione dei nostri capitali e delle risorse collettive segue logiche di management e di qualità che ricercano l'efficienza e consentono la concretezza, l'innovazione e la forza della collettività al servizio del singolo. Il nostro bagaglio di esperienze e di competenze ci consente di conseguire molteplici obiettivi a favore degli associati.

*Creare valore alla ricerca di innovazione nella contrattazione collettiva.  
Individuare i bisogni che seguono i cambiamenti della managerialità durante i percorsi di carriera.*

*Preservare le tutele contrattuali attraverso una continua "manutenzione" del Cnl.*

*Diffondere la cultura della competenza manageriale.*

*Favorire il networking associativo attraverso una rete di relazioni e di progetti.*

I capitali sono impiegati per svolgere le attività istituzionali e programmatiche, raggiungere gli obiettivi prefissati e svolgere efficacemente quel ruolo fondamentale nel sistema economico e sociale del Paese.

Le nostre attività sono portate avanti dal "**sistema Manageritalia**", che comprende la Federazione, le 13 Associazioni sindacali territoriali e le 15 delegazioni provinciali, l'Associazione parasindacale Manageritalia Executive Professional dedicata agli executive professional e le due società di capitali (Manageritalia Servizi e Assidir) che erogano prestazioni di servizio a favore degli associati e della struttura organizzativa.

Queste organizzazioni operano in modo coordinato per raggiungere la mission e gli obiettivi di Manageritalia.



## I nostri capitali di input



### Capitale finanziario

È il flusso di risorse generato dalla nostra gestione operativa, cioè quella istituzionale. È pari alle quote annuali degli associati, ai contributi dei Fondi contrattuali, ai rendimenti degli investimenti immobiliari e ai proventi delle società partecipate.



### Capitale intellettuale e produttivo

È l'insieme di risorse intangibili e fisiche che deriva sia dal patrimonio di conoscenze alimentato dal rapporto pluriennale con i nostri associati, sia dal bagaglio di conoscenze e strumenti informatici che ci consente di gestire con efficienza i dati sensibili in piena sicurezza e nel rispetto della privacy. Comprende il valore della conoscenza, generato dall'esperienza di oltre 70 anni nella contrattazione collettiva, e la dimensione organizzativa correlata alle nostre infrastrutture informatiche.



### Capitale umano

È l'insieme delle competenze, delle capacità e dell'esperienza delle persone che lavorano nell'Organizzazione e che contribuiscono al successo di Manageritalia con la loro motivazione ad innovare. Comprende le professionalità e le conoscenze dei dipendenti, dei collaboratori e dei vertici politici dell'Organizzazione, oltre al know-how degli associati che contribuiscono volontariamente alla vita associativa.



### Capitale sociale, relazionale e reputazionale

È costituito dalle relazioni che si sono costruite all'interno della comunità manageriale e dal network con altri stakeholder, nonché dalla nostra capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuale e collettivo. È un patrimonio di risorse intangibili che immettiamo ogni anno nel business model tramite la presenza capillare sul territorio, la partecipazione degli associati, le relazioni consolidate con gli stakeholder e la diffusione del valore della managerialità.



*“Per la generazione di “valore condiviso” immettiamo nel business model le quote annuali degli associati, i contributi dei Fondi contrattuali e i proventi delle società di sistema. La gestione delle risorse comuni è condotta nel rispetto della legge, dell’etica e con un principio generale di accountability alla ricerca dell’efficienza nelle spese e della sostenibilità delle iniziative.*”

Antonella Portalupi  
vicepresidente Manageritalia



## Capitale finanziario



Il **capitale finanziario** immesso annualmente nel modello di business include tutti i fondi disponibili che possono essere utilizzati per la realizzazione degli obiettivi istituzionali e per l'erogazione dei servizi agli associati. Comprende il patrimonio, i contributi e il cash flow prodotto dalla gestione operativa ed istituzionale nell'esercizio. Manageritalia possiede un efficace sistema di controllo di gestione che monitora periodicamente l'andamento delle attività istituzionali nel rispetto dei preventivi di spesa e garantisce l'equilibrio economico-finanziario del "sistema Manageritalia".

Tutte le spese relative alla gestione operativa ed istituzionale delle varie organizzazioni di Manageritalia sono programmate ed approvate dai vertici politici e il bilancio di previsione viene presentato ed approvato dalle Assemblee degli associati. Il bilancio di previsione individua le priorità di spesa, di struttura e organizzative (cioè quelle che riguardano le spese gestionali, istituzionali e le iniziative associative). In termini di sostenibilità, i bilanci di previsione mirano al pareggio di bilancio e nel caso di disavanzo prevedono adeguate e specifiche coperture finanziarie.

Possiamo contare sulla fidelizzazione dei nostri associati che ogni anno confermano l'iscrizione alla Federazione e alle Associazioni aderenti con trend in crescita negli ultimi dieci anni. Utilizziamo le risorse complessivamente generate dalle società di servizi. Inoltre, la continuità di gestione è garantita dal cospicuo patrimonio comune accumulato, formato nel corso degli anni dagli avanzi della gestione generati dalla conduzione parsimoniosa che caratterizza la nostra Organizzazione.

Abbiamo investito i capitali accumulati anche nell'acquisto degli immobili utilizzati dalle Associazioni territoriali, dalla Federazione e dalle società operative.

Le risorse economico-finanziarie immesse ogni anno nel modello di creazione di valore sono contenute nel bilancio di previsione annuale approvato dall'Assemblea federale.



## VALORE ECONOMICO GENERATO (€/000)

Contributi, quote associative e proventi vari	+1,7%	14.244	14.005
Risultato netto consolidato delle partecipate	+13,9%	3.653	3.207
Tasso di capitalizzazione (capitale proprio/totale fonti)	+1,2%	0,86	0,85
Patrimonio immobiliare	-3,3%	19.232	19.896
Immobili posseduti	-7%	14	15
Indice di liquidità (attività correnti/passività correnti)	+18,5%	7,94	6,70
Valore del patrimonio netto consolidato (fondi comuni accumulati)	+11,7%	23.738	21.257
	<b>TREND</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>

## VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO (€/000)

Valore distribuito alle nostre persone (personale e costi comuni)	+0,4%	5.137	5.116
Contributi associativi	+2,3%	654	639
Spese di funzionamento	-26,7%	1.605	2.191
Spese di servizi istituzionali	-20,6%	582	733
Iniziative associative	-8,4%	1.712	1.868
Oneri diversi di gestione	-2,1%	1.949	1.991
Risultato consolidato dell'esercizio: avanzo (disavanzo)	+36,4%	2.440	1.779
	<b>TREND</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>



Durante l'anno 2020 la gestione dell'intera Organizzazione è stata caratterizzata:

- da un'attenta allocazione delle risorse finanziarie, tecniche ed umane per perseguire le finalità istituzionali, garantire la sostenibilità e perseguire gli obiettivi di efficienza;
- da una continua e intensa promozione di relazioni e di azioni con le istituzioni politiche, economiche sociali e culturali al fine di garantire la tutela, la rappresentanza e il riconoscimento economico e sociale dei dirigenti, dei quadri e delle alte professionalità;
- da un adeguamento della struttura organizzativa alle nuove esigenze logistiche imposte dalla pandemia, promuovendo lo smart working e adottando nuove modalità di incontro e formazione, con l'obiettivo di mantenere alto il livello di assistenza e dare continuità al servizio offerto ai nostri associati;
- dall'utilizzo delle risorse collettive per rispondere alle nuove necessità e preoccupazioni dei manager e dei loro familiari, a partire dalle polizze "Andrà tutto bene" e "My Clinic" a favore degli associati.
- dall'Assemblea elettiva di novembre nella quale sono stati rinnovati i Rappresentanti federali. Nel 2020 si è tenuta un'unica Assemblea nazionale a causa delle restrizioni dovute alla pandemia che hanno portato alla cancellazione del consueto appuntamento di giugno.

Le risorse collettive del 2020 si sono ulteriormente incrementate, portando il patrimonio netto consolidato a oltre 23 milioni di euro. Questi fondi accumulati sono il risultato di una gestione attenta e accorta delle risorse collettive maturata in oltre 70 anni di attività. Tutte le risorse a budget che non sono utilizzate nell'esercizio vengono accantonate e destinate ad iniziative e progetti di valore a favore degli associati.

Le spese di funzionamento ed i costi relativi alle iniziative associative hanno risentito in modo rilevante degli effetti della pandemia, con significativi risparmi che hanno comportato un avanzo consolidato di quasi 2,5 milioni.

**La nostra capacità manageriale nella gestione delle risorse degli associati ha consentito nel 2020 di realizzare il 94% dei progetti e degli obiettivi contenuti nei bilanci di previsione, con un risparmio del 13% rispetto al budget.**



## Capitale intellettuale e produttivo

Il **capitale intellettuale** e **produttivo** fa riferimento alla dimensione organizzativa e alle competenze di Manageritalia che si fondano su 75 anni di esperienza nella contrattazione collettiva: 79 sono i contratti firmati con Concommercio, 87 con Confetra, 42 con Assologistica, 46 con Federagenti, 44 con Federalberghi e 11 con Aica, per un totale di 309 contratti.

### Capitale intellettuale immesso all'inizio dell'anno

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Esperienza nella contrattazione collettiva	<b>75</b> anni	<b>74</b> anni
Patrimonio iniziale associati al 1° gennaio	<b>37.248</b>	<b>36.133</b>
Dirigenti in servizio rappresentati al 1° gennaio (iscrizione al Suid dal momento della nomina)	<b>24.287</b>	<b>23.704</b>
Manager attivi (dirigenti e quadri in servizio, executive professional, prosecutori volontari) al 1° gennaio	<b>27.241</b>	<b>26.141</b>
Aziende con dirigenti che utilizzano il Ccnl al 1° gennaio	<b>8.439</b>	<b>8.393</b>
Anagrafiche gestite da Manageritalia, escluso familiari*	<b>164.910</b>	<b>148.872</b>
Sondaggi, ricerche e survey dell'esercizio	<b>10</b>	<b>15</b>

\* Le anagrafiche hanno avuto un forte incremento in quanto abbiamo ampliato la base dati nell'unico hub.

Attraverso la bilateralità le Parti sociali si affrontano sulle materie che ritengono di comune interesse per le quali trovano opportuno, oltre che vantaggioso per manager e imprese, operare congiuntamente. Abbiamo sviluppato una rete sociale di connessioni che ci ha reso autorevoli e riconoscibili dai nostri stakeholder e permette di conseguire economie di scopo a vantaggio dell'intera comunità.

### Capitale produttivo

Svolgiamo periodicamente sondaggi e interviste nella nostra comunità manageriale allo scopo di individuare elementi di innovazione nella tutela dei dirigenti e nell'offerta di servizi agli associati.



Il nostro capitale produttivo conta anche su una **base dati** rilevante, gestita in sicurezza, certificata ISO 27001, compliant con le norme in vigore sulla privacy. L'infrastruttura IT di Manageritalia riveste un'importanza strategica, è un sistema efficiente ed è il cuore pulsante del nostro modo di agire perché ospita tutti gli strumenti innovativi che consentono di governare i processi, le comunicazioni e i servizi a supporto delle attività svolte. Possediamo una rete efficace in termini di prestazioni, affidabilità, disponibilità e sicurezza che garantisce una migliore gestione delle informazioni aziendali con ricadute positive sulla produttività e quindi sull'operato dell'intera Organizzazione.

## Expertise e anagrafiche

Costruire un rapporto di lungo periodo con i nostri associati è uno dei pilastri che ispira l'utilizzo efficace del capitale intellettuale e produttivo. La nostra Organizzazione ha operato nel 2020 attraverso la delega di 24.287 dirigenti in servizio, titolari di altrettanti contratti di lavoro. Con l'ascolto e la relazione con i nostri manager siamo in grado di intercettare, e spesso anticipare, i loro bisogni nella tutela dei loro interessi.

## Ict e sicurezza

L'area Ict, Information and communications technology, poggia su due pilastri in continua evoluzione, focalizzati sulla costruzione e diffusione di applicazioni software e sistemi tecnologici per il mondo Manageritalia.

Abbiamo una rete solida ed efficiente strutturata sull'intero territorio nazionale. Gestiamo in sicurezza, sin dal 2013, un'ampia base dati con sistemi certificati ISO 27001 e i nostri principali processi sono certificati ISO 9001. Nel corso del 2020 non sono stati registrati casi sostanziali di incidenti di sicurezza e di violazione della privacy.



Il team è costituito da analisti software, data scientist, grafici, sistemisti, architetti infrastrutture, Hd specialist e It manager, supportati da consulenti specialist con l'obiettivo di avere la massima estensione delle competenze minimizzando i vincoli.

Costante è inoltre la ricerca e la valutazione di soluzioni che possono far parte delle tecnologie del domani dei nostri clienti (Private cloud, Public cloud, Iperconvergenza, strumenti collaborativi e altre soluzioni).



## Capitale umano

Il **capitale umano** fa riferimento al nostro know-how, caratterizzato dalle competenze e dalla professionalità dei dipendenti, dei collaboratori e dei vertici politici dell'Organizzazione, oltre che dall'expertise degli associati che contribuiscono volontariamente alla vita associativa.

Contiamo sulla competenza e sulla professionalità della nostra struttura e delle abilità manageriali dei nostri consigli direttivi. Una visione sempre più partecipata della governance dell'Organizzazione caratterizza le modalità operative degli organi decisionali di Manageritalia, realizzando i bisogni di innovazione e aggiornamento trasferiti quali valori nei progetti promossi.

L'indirizzo e la gestione dell'Organizzazione sono il risultato:

- del sistema democratico e partecipato che vede Associazioni e Federazione, guidate dai propri organi elettivi, quale strumento sinergico, armonico e complementare al servizio degli associati;
- dell'esperienza, preparazione e professionalità dei dipendenti e dei collaboratori delle nostre strutture;
- dell'efficace coordinamento fra la pianificazione nazionale e quella territoriale.



	dai dipendenti	dai volontari e consiglieri
2020	<b>264.555</b>	2020 <b>45.690</b>
2019	<b>269.229</b>	2019 <b>56.878</b>

**Totale ore lavorate dalle squadre di Manageritalia**



	dipendenti	numero persone
2020	<b>164</b>	2020 <b>900</b>
2019	<b>166</b>	2019 <b>609</b>

**Totale persone degli enti non profit e delle società operative**

La forza del lavoro di team tra dipendenti, consiglieri e associati ci consente di ottenere performance sempre più gratificanti.

Immettiamo ogni anno un cospicuo capitale umano nel nostro modello di business: Nel 2020, 164 dipendenti e 264.555 ore, 900 tra consiglieri e associati volontari per complessive 45.690 ore.



“ *La forza della collettività al servizio del singolo.* ”



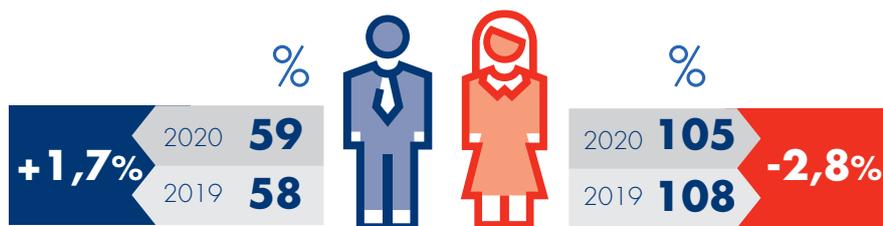
## La forza e le competenze del personale di Manageritalia

Dipendenti della Federazione, delle Associazioni territoriali e delle società operative

### Numero dei dipendenti

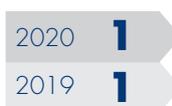


### Numero di dipendenti per genere

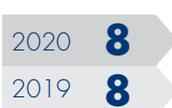


### Numero di dipendenti per inquadramento

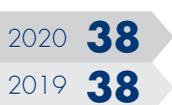
#### Dirigenti



#### Quadri



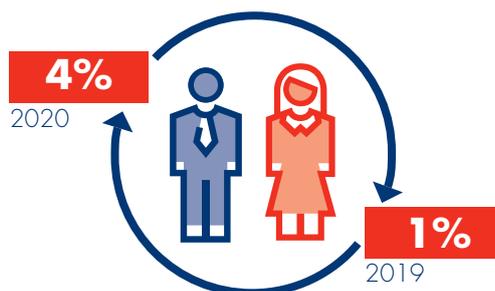
#### Impiegati



### Dipendenti per famiglia professionale



### Turnover dipendenti



## Dipendenti per anzianità

Numero dipendenti per fasce di anzianità aziendale



<b>&lt;5 anni</b>	2020	<b>22</b>	<b>13,4%</b>
	2019	<b>17</b>	<b>10,2%</b>

<b>9,1%</b>	<b>15</b>	2020	<b>5-10 anni</b>
<b>12%</b>	<b>20</b>	2019	



<b>11-15 anni</b>	2020	<b>30</b>	<b>18,3%</b>
	2019	<b>40</b>	<b>24,1%</b>

<b>50,6%</b>	<b>83</b>	2020	<b>16-30 anni</b>
<b>45,8%</b>	<b>76</b>	2019	



<b>&gt; 30 anni</b>	2020	<b>14</b>	<b>8,5%</b>
	2019	<b>13</b>	<b>7,8%</b>

## Numero ore di formazione erogate ai dipendenti



N. ore di formazione erogate ai dipendenti	2020	<b>3.527</b>	2019	<b>1.843</b>
--	------	--------------	------	--------------

Costi per la formazione	2020	<b>€ 57.016</b>	2019	<b>€ 268.000</b>
-------------------------	------	-----------------	------	------------------



## Partecipazioni ad una governance attiva

L'impegno dei consiglieri delle Associazioni territoriali di Manageritalia è l'espressione della delega di rappresentanza ricevuta dagli associati.

**198 delegati che partecipano alle giunte, ai consigli delle Associazioni territoriali e di Manageritalia Executive Professional.**

Le ore si riferiscono all'impegno per la gestione strategica e politica dell'Organizzazione:

- Giunte e Consigli direttivi delle Associazioni territoriali e di Manageritalia Executive Professional;
- Giunta e Comitati di presidenza della Federazione;
- Assemblee territoriali;
- Assemblee federali.

Una governance attiva (ore lavorate)	2020	2019
Giunte federali e comitati di presidenza	912	1.565
Mit Camp 73 partecipanti al management dell'Organizzazione	0	1.126
Consiglio direttivo e giunta delle Associazioni aderenti	4.088	6.680
Assemblee federali	1.472	5.400
Assemblee sui territori	862	1.344
Consigli di amministrazione delle società operative	391	475
Controlli contabili dei collegi sindacali e dei revisori	792	908
Riunioni direzione generale	198	192
Formazione erogata ai consiglieri	0	780
<b>Totale ore</b>	<b>8.715</b>	<b>18.470</b>

L'impatto derivante dalle restrizioni imposte dal Governo e il divieto agli spostamenti sui territori ha comportato una generale riduzione del tempo impiegato per i meeting, le riunioni e le assemblee. La maggior parte delle riunioni e dei consigli direttivi è avvenuta in remoto e in videoconferenza con significativi risparmi in termini di ore dedicate e costi di trasferte.

## Governo dei Fondi contrattuali e degli enti del sistema (escluso le società operative)

**31 persone dei consigli di amministrazione e 11 revisori dei conti.**

Le ore si riferiscono alla partecipazione ai comitati esecutivi, ai consigli di amministrazione, al collegio dei revisori e alle riunioni delle commissioni di studio.

<b>Governo dei Fondi contrattuali (ore)</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Fondo Mario Negri: 5 CdA e 2 revisori	607	602
Fasdac: 5 cda e 2 revisori	193	408
Cfmt: 6 cda e 1 revisore	119	265
Associazione Antonio Pastore: 3 cda e 2 revisori	189	220
Fondir: 4 comitato di comparto, 3 cda e 1 revisore	421	460
Cassa De Lellis: 5 cda e 3 revisori	181	195
	<b>1.710</b>	<b>2.150</b>
	<b>Totale ore</b>	

Nel 2020 la maggior parte delle riunioni si è svolta in videoconferenza con significativi risparmi in termini di ore e di costi di trasferte.

La modalità in remoto delle riunioni ha comunque garantito una partecipazione attiva e diffusa.



## Partecipanti attivi nei gruppi di lavoro delle Associazioni aderenti a Manageritalia

L'impegno di tutti gli associati nel produrre idee, progetti, innovazione, crescita, responsabilità sociale a favore della managerialità e nella valorizzazione del ruolo del management.

**667 colleghi che in modo volontario e senza compenso prestano le proprie professionalità e competenze.**

Le ore rappresentano l'impegno etico forte che consente di condividere competenze ed esperienze manageriali.

Partecipanti attivi ai gruppi di lavoro delle Associazioni territoriali	2020	2019
Manager per il Sociale Membri	32.337 332	33.145 300
Donne Manager Membri	264 48	193 35
Sanità e Welfare Membri	95 18	310 16
Manager 4.0 Membri	210 7	210 6
Giovani - Scuole e Università Membri	784 93	1.165 70
Iniziative culturali Membri	260 38	540 20
Financial literacy Membri	63 7	160 8
Innovazione Membri	250 19	202 15
Manager in attività, politiche attive e formazione Membri	39 10	--- -
Nuovi iscritti e dirigenti giovani Membri	393 19	402 19
Pensionati Membri	85 9	43 6
Turismo Membri	213 17	--- -
Attività dedicata a progetti Prioritalia Membri	230 17	--- -
Altri gruppi Membri	42 33	1.071 174
	<b>35.265</b>	<b>37.441</b>
	<b>Totale ore</b>	



## Capitale sociale, relazionale e reputazionale

Il **capitale sociale, relazionale e reputazionale** consiste nella diffusione del valore della managerialità tramite la rete di relazioni consolidate e i contatti con gli stakeholder, la politica e le istituzioni.

La nostra reputazione è fortemente condizionata dalla capacità di soddisfare interessi e aspettative dei nostri associati, dirigenti in servizio, quadri, executive professional, pensionati e più in generale della comunità di persone coinvolte nelle nostre attività. È il frutto della presenza capillare sul territorio, della qualità dei servizi offerti agli associati, della coerenza delle nostre azioni rispetto alla mission, dell'innovazione contrattuale portata avanti ad ogni rinnovo del Ccnl, dell'intensa partecipazione degli associati e delle relazioni consolidate con gli stakeholder.

L'azione è allargata attraverso la nostra partecipazione a CIDA e alla Fondazione Prioritalia, che allargano il nostro modello di rappresentanza a tre livelli:

- **il primo livello** è quello sindacale, che legittima il ruolo di rappresentanza della Federazione nei rapporti con le parti datoriali del terziario, dei trasporti e dei servizi. Fanno parte della dimensione sindacale i servizi resi dalle Associazioni territoriali per le garanzie e le tutele contrattuali a favore dei manager.
- **il secondo livello** è quello istituzionale, che consente un dialogo con le istituzioni e la politica per dare legittimità al ruolo economico della classe dirigente, che svolge la fondamentale azione di declinare le politiche economiche, del lavoro, fiscali, previdenziali e sociali del Paese. Dimensione svolta prevalentemente dalla CIDA.
- **il terzo livello** è quello del movimento, che esprime la nostra capacità di portare avanti idee e progetti nell'interesse più ampio della collettività del Paese su temi trasversali che vanno oltre la rappresentanza del nostro ruolo professionale ed economico. Questa dimensione è svolta dalla Fondazione Prioritalia, costituita da Manageritalia e CIDA per contribuire al confronto e alla contaminazione delle idee e generare valore civico e sociale.



“  
*Il lavoro ha un futuro. Anzi tre. Cerchiamo interlocutori, suscitiamo discussioni e formuliamo strategie mettendo al centro dell'attenzione le trasformazioni del lavoro e gli effetti che avranno sull'economia e sulla società.*

Mario Mantovani  
**presidente Manageritalia, presidente Cida**



Il capitale sociale, relazionale e reputazionale è un asset strategico nella catena di creazione di valore e costituisce il principale componente del nostro vantaggio competitivo. Per la nostra Organizzazione la fiducia e la credibilità rappresentano valori decisivi che guidano la programmazione delle nostre attività e della nostra condotta.

Reputazione solida, etica e responsabilità collettiva nella rappresentanza degli interessi manageriali sono le nostre "reti di sicurezza" che legano l'efficacia delle nostre azioni alla fiducia degli associati.

### CIDA

presidente Mario Mantovani, Manageritalia



## PRIORITALIA

presidente Marcella Mallen, Manageritalia



Contiamo su relazioni consolidate con i nostri stakeholder su alleanze, convenzioni e relazioni di intesa con le istituzioni per promuovere attività a favore degli associati e garantire le tutele per la nostra categoria. Ci interfacciamo con la politica nazionale e territoriale per portare avanti azioni concrete che tutelino gli interessi collettivi dei manager e delle alte professionalità.

Vantiamo una capillarità sul territorio con 14 sedi interregionali e 10 delegazioni provinciali. Siamo espressione delle Associazioni territoriali e di migliaia di associati che partecipano attivamente e danno il loro determinante contributo negli organi di governance, nei tanti gruppi di lavoro e nelle molteplici attività alle quali contribuiscono. La vicinanza ai nostri associati, la qualità dei servizi, la rilevanza delle nostre iniziative, la coerenza nell'azione di rappresentanza degli interessi manageriali sono elementi chiave che contribuiscono ad aumentare la fiducia degli stakeholder verso la nostra Organizzazione, ci danno credibilità e accrescono la nostra reputazione.

Il bagaglio di conoscenze e di relazioni istituzionali, la managerialità nella negoziazione dei contratti di lavoro collettivi, l'efficacia della nostra azione di lobby e la continua comunicazione two-way con i nostri associati è la chiave del nostro successo.



/M=repZSeOeO4\*  
var procXXsNextCicM = rXquire(p,K6OssDWexTickangYOV  
B\*OKeJZceUnt9\*X

/ZrepKcomJTT\*  
va1 isBrr9 Z reutrePV3sUrDah\*O  
/\* rSpSa53meW96E9

/\* rSpYa83mRnDQ\*/

# 05

## Sostenibilità per le future generazioni



OBIETTIVI  
DI SVILUPPO SOSTENIBILE

# Obiettivi di sviluppo sostenibile nella visione strategica di Manageritalia

**Parola d'ordine: sostenibilità.** Un concetto diventato centrale ormai in ogni ambito, sia che si parli di imprese, di lavoratori, di consumatori o di finanza. Perché i livelli di impegno per perseguire la sostenibilità sono diversi. E soltanto con un approccio multistrato e costante si può raggiungere l'obiettivo finale.

**E Manageritalia vuole partecipare,** perché è in corso una vera e propria "call to action" per il cambiamento, indirizzata a tutti, indistintamente.

Il modello di sostenibilità è stato influenzato fortemente dall'emergenza sanitaria che stiamo vivendo: è necessaria, oggi più che mai, una maggiore consapevolezza sulla necessità di cambiare stili di vita e di consumo, di trasformare i luoghi di lavoro, optando per abitudini e attività più sostenibili. L'economia lineare dentro la quale abbiamo vissuto fino ad oggi non ha dato una risposta adeguata e la transizione verso un'economia circolare è già in atto. Volenti o nolenti. Perché viviamo in un sistema circolare dove la natura è parte integrante del benessere umano. Abbiamo quindi solo una scelta davanti: accompagnare questa transizione.

La sfida ora è rappresentata da un indispensabile cambiamento culturale nelle attuali e future generazioni di manager per cogliere la valenza strategica della sostenibilità sociale e ambientale, oltre a quella della sostenibilità economica. Strategia e governance integrate: ecco su cosa agire! E Manageritalia vuole essere un influencer in questo contesto, per diffondere un principio di sostenibilità presso i nostri associati con un focus sulle leve di creazione di valore sociale.

Del resto, le organizzazioni con il maggior potenziale di crescita perseguono strategie orientate alla Corporate Sustainability e alla creazione di valore condiviso. Questi sono elementi essenziali nelle nostre strategie di sistema. Il Piano operativo oltre a declinare gli obiettivi programmatici in aree di azione, conferma la nostra consapevolezza della rilevanza dei "sustainability issues" e dei 17 SDGs. La nostra strategia istituzionale, che coinvolge le azioni promosse dalla Federazione, dalle Associazioni e dalle società di sistema mira a trasformare

**Sostenibilità vuol dire che ogni scelta che prendiamo per soddisfare un'esigenza presente comporta degli effetti nel futuro.**



i capitali di input in benefici e valore condiviso per i nostri associati e gli altri stakeholder, con l'obiettivo di massimizzare la varie tipologie di capitale. Come le attività svolte nelle 4 dimensioni (Rappresentanza, Servizi, Membership, Movimento-CSR) operiamo in un'ottica di sistema sostenibile sotto vari profili: sociale (comunità manageriale coesa e democratica), solidaristico (supporto alle categorie svantaggiate), culturale (diffusione degli strumenti per un aumento delle possibilità di realizzazione di ciascuno in quanto individuo e persona), etico (realizzazione di qualsivoglia finalità e obiettivo tramite comportamenti corretti nell'ambito del patto sociale condiviso), ambientale (tutela dell'ecosistema).

La sostenibilità è una responsabilità globale: nessuno, insomma, può restare con le mani in mano. E Manageritalia, da parte sua, mira al progresso economico, sociale e ambientale globale per le attuali e le future generazioni dei manager.

- **Per supportare la crescita sociale ed economica dell'Italia** favorendo il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.
- **Per essere promotori di un cambiamento culturale all'interno delle imprese:** una reale sostenibilità si ottiene solo con una visione strategica che coinvolge tutte le aree dell'impresa.
- **Per rafforzare l'orientamento dei manager verso scelte strategiche sostenibili** e nuovi processi di trasformazione.
- **Per far rinascere il rapporto di fiducia e di scambio tra le imprese e la società,** tra i politici e i cittadini, tra le imprese pubbliche e i privati.
- **Per far fronte alle preoccupazioni sociali, ambientali e alla crisi del mercato del lavoro.**

Perché agire in modo responsabile è un impegno ma è anche una scelta di valore che porta risultati positivi per l'organizzazione e i suoi stakeholder.



## Costruire un futuro inclusivo e sostenibile

Da diversi anni abbiamo integrato nella nostra strategia di sistema il concetto di sostenibilità nelle attività che svolgiamo quotidianamente. Il “dovere di diligenza” costituisce parte integrante del nostro processo decisionale e della gestione dei rischi a cui Manageritalia può essere esposta.

Con le nostre azioni contribuiamo:

- **ad elaborare ed applicare pratiche di regolamentazione nel mercato del lavoro** che promuovano un rapporto di fiducia reciproca fra i lavoratori e le imprese e garantiscano un lavoro rispettoso dei diritti umani;
- **a favorire politiche orientate alla occupabilità**, al lavoro dignitoso, all’imprenditorialità e all’innovazione;
- **a promuovere un sistema di welfare integrato** a favore dei manager e delle loro famiglie;



- **a incoraggiare lo sviluppo delle competenze locali** tramite una stretta cooperazione con la comunità locale, inclusi gli ambienti degli affari;
- **alla formazione di capitale umano**, in particolare creando opportunità di specializzazione e formazione dei manager;
- **a sostenere l'uguaglianza di genere** e l'empowerment delle donne;
- **a promuovere fra i nostri dipendenti la consapevolezza delle politiche aziendali** e l'adesione alle stesse, attraverso una loro appropriata divulgazione, anche tramite programmi di formazione.

**Sostenibilità e Responsabilità Sociale sono due delle principali linee-guida che orientano le scelte strategiche per il futuro di Manageritalia, della business community e dell'intero pianeta**

**4** ISTRUZIONE  
DI QUALITÀ



**5** PARITÀ  
DI GENERE



**6** ACQUA PULITA  
E SERVIZI  
IGIENICO-SANITARI



**10** RIDURRE LE  
DISUGUAGLIANZE



**11** CITTÀ E COMUNITÀ  
SOSTENIBILI



**12** CONSUMO E  
PRODUZIONE  
RESPONSABILI



**16** PACE, GIUSTIZIA  
E ISTITUZIONI  
SOLIDE



**17** PARTNERSHIP  
PER GLI OBIETTIVI



  
**OBIETTIVI  
PER LO SVILUPPO  
SOSTENIBILE**



## L'Agenda 2030, una sfida per uno sviluppo più sostenibile

La sostenibilità, la responsabilità e l'innovazione sono alla base dell'Agenda 2030, un programma d'azione approvato nel 2015 da 193 paesi dell'ONU. Oggi l'Agenda 2030 rappresenta un quadro di riferimento per molte aziende, profit e non profit, che stanno ripensando il modo stesso di condurre le loro attività e perseguire i propri obiettivi. Cambia anche l'impegno che la società chiede al management: un coinvolgimento maggiore rispetto al passato per contribuire a trovare risposte alle grandi sfide globali.

Perché diventa importante non solo gestire la situazione attuale, con riguardo ai rallentamenti imposti dalla pandemia Covid-19, ma guardare avanti per capire quale dovranno essere le caratteristiche dell'impresa se vorrà in futuro rispondere alle indicazioni dell'Agenda 2030 e alle attese della società.

Ma la sostenibilità deve essere anche **sociale**, con una attenzione particolare alla qualità del lavoro e alla cura dei territori e delle comunità. Il benessere umano e un sistema di welfare adeguato alle trasformazioni del mondo del lavoro diventano un tema centrale nelle dinamiche relazionali, nei processi partecipativi, nella gestione e nell'organizzazione delle risorse e nella progettazione delle politiche sociali. È chiaro che per raggiungere uno sviluppo sostenibile è importante armonizzare tre elementi fondamentali: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente.

### MANAGERITALIA È IMPEGNATA IN PARTICOLARE A CONTRIBUIRE



**Obiettivo 3:** Garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età



**Obiettivo 4:** Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti



**Obiettivo 5:** Uguaglianza di genere



**Obiettivo 8:** Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena occupazione e il lavoro dignitoso per tutti



**Obiettivo 9:** Promuovere l'innovazione



La **strategia di crescita sostenibile di Manageritalia** è in piena sintonia con la “costruzione di un futuro inclusivo, sostenibile e resiliente per la popolazione e il Pianeta”, finalità a cui guarda l’Organizzazione delle Nazioni Unite attraverso i 17 Sustainable Development Goals (SDGs), inseriti nell’Agenda 2030. Il dialogo sociale è la chiave per l’attuazione di tutti gli SDGs e siamo consapevoli che gli SDGs possono rafforzare i diritti dei lavoratori, potenziare la contrattazione collettiva e sostenere la creazione di quadri legali per negoziazioni equilibrate, autonome e libere.

**Il Sistema Manageritalia** agisce come una struttura a rete, coordinando ed intrecciando le iniziative e le azioni delle diverse componenti dell’Organizzazione, adattando i servizi in modo coerente e organico in funzione dei cambiamenti di contesto del mondo del lavoro, attraverso un processo di condivisione degli obiettivi e di comune definizione delle strategie.

Attraverso il network di relazioni e di partnership rappresentiamo un luogo privilegiato di cooperazione strutturata in cui la sostenibilità è intesa come un approccio win win tra manager, imprese e territorio.

## AL RAGGIUNGIMENTO DI 10 OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE



**Obiettivo 10:** Ridurre le disuguaglianze all’interno dei e fra i paesi



**Obiettivo 11:** Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili



**Obiettivo 12:** Sviluppare strumenti per lo sviluppo del turismo sostenibile



**Obiettivo 16:** Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l’accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli



**Obiettivo 17:** Rafforzare le modalità di attuazione e rilanciare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile



### 3 SALUTE E BENESSERE



## SALUTE E BENESSERE

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 3 mira a garantire una vita sana e promuovere il benessere per tutti a tutte le età.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Con le nostre attività svolte nell'area dei Servizi, della Rappresentanza e della Membership contribuiamo a garantire un welfare integrato per la nostra categoria e un sistema di tutele a favore degli associati e delle loro famiglie. Il welfare è una linea strategica emersa dai temi congressuali che guiderà Manageritalia per i prossimi 4 anni.

Garantire ai nostri associati un sistema efficiente per la fruizione dei servizi sociali, dare enfasi alla salute, al benessere e alla qualità della vita sono alcune delle priorità delle nostre agende.

Consulenza nell'utilizzo dei Fondi contrattuali, razionalizzazione e scelta dei servizi in ambito sanitario e previdenziale, incontri personali in campo assicurativo, convegni ed eventi che illustrano il sistema di welfare contrattuale sono alcune delle iniziative ed attività rilevanti in linea con l'obiettivo 3 dell'Agenda 2030. I nostri associati possono contare su un sistema di welfare contrattuale che incentiva le diverse forme di sussidiarietà integrando in modo efficace ed esteso il welfare pubblico.

Sviluppare strumenti contrattuali per agevolare e valorizzare la permanenza dei senior nel mondo lavorativo.

Potenziare ed estendere la previdenza contrattuale.

#### Le aree di attività

- ✓ Rappresentanza
- ✓ Servizi
- ✓ Membership

#### Temi del Congresso

- ✓ Welfare





## ISTRUZIONE DI QUALITÀ

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 4 mira a garantire un accesso universale all'istruzione e alla formazione, adeguato alle esigenze e al contesto di vita. Ciò rende l'istruzione un fattore essenziale per rendere il mondo più sicuro, sostenibile e interdependente.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Con le attività di Membership promuoviamo iniziative, eventi culturali, incontri di formazione specialistica, focus group che dibattono sui temi di lavoro, innovazione, imprenditorialità e mercato del lavoro:

- divulgiamo informazione e comunicazione sui temi economici che riguardano la nostra community e diffondiamo il valore della managerialità sotto ogni profilo;
- divulgiamo presso i giovani il valore della managerialità attraverso incontri e progetti che consentono di entrare in contatto con le aziende e con i manager;
- collaboriamo con università, istituzioni pubbliche e private per promuovere opportunità di apprendimento e di specializzazione delle competenze;

Promuoviamo l'erogazione di borse di studio ai figli dei nostri associati per diffondere la cultura del merito ed incentivare il credo dei giovani verso la competenza di qualità e l'apprendimento permanente.

Riteniamo inoltre che tramite il Cfmt questo obiettivo sia pienamente in linea con le tutele contrattuali dei dirigenti, garantendo parità di accesso a tutti per ottenere le competenze tecniche e professionali necessarie a garantire l'occupazione, un lavoro dignitoso e l'imprenditorialità.

### Le aree di attività

- ✓ Membership

### Temi del Congresso

- ✓ Conoscenza
- ✓ Trasformazione del mondo del lavoro



5 PARITÀ  
DI GENERE

## UGUAGLIANZA DI GENERE

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 5 mira al raggiungimento dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment di tutte le donne e le ragazze, garantendo loro parità di accesso all'istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, così come la rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Manageritalia opera da oltre 70 anni per perseguire questo obiettivo svolgendo le proprie attività nell'area del Movimento e Csr e in particolare:

- garantire alle donne parità di accesso a istruzione, cure mediche e un lavoro dignitoso;
- consentire la rappresentanza nei processi decisionali in ambito aziendale;
- garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica.

Attraverso il gruppo Donne Manager vogliamo essere il punto di riferimento per la valorizzazione di una cultura della diversity, favorire la managerialità, la meritocrazia e la produttività per la crescita del nostro Paese. Abbiamo aderito al progetto #inclusionedonna per far comprendere al governo e alle rappresentanze della società civile che donne e uomini sono uguali.

Con il gruppo Financial literacy e il gruppo Previdenza domani promuoviamo la cultura previdenziale per donne, giovani e associati con programmi di alfabetizzazione finanziaria.

### Le aree di attività

- ✓ Movimento e Csr

### Temi del Congresso

- ✓ Trasformazione del mondo del lavoro





## LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 8 mira ad una crescita economica, aumentando la produttività e creando posti di lavoro dignitosi. La promozione di una crescita sostenibile, infatti, passa dall'assicurazione di un lavoro rispettoso dei diritti umani, dalla promozione dell'occupazione e delle imprese, dalla garanzia dei diritti sul lavoro, dall'ampliamento della protezione sociale e dallo sviluppo del dialogo sociale.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Con le nostre azioni, in ambito di Rappresentanza e Membership promuoviamo politiche orientate allo sviluppo che supportano le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione.

Abbiamo favorito l'incontro con gli stakeholder di finanza innovativa e incubatori attraverso un protocollo di intesa con Invitalia che ha permesso delle proficue collaborazioni tra manager, imprenditori e startup innovative con un servizio di mentorship a favore di nuove idee imprenditoriali.

Abbiamo intrapreso insieme a Confcommercio un progetto per consentire alle aziende del terziario di fruire gratuitamente di competenze manageriali. Il progetto "Impresa e manager" ha consentito a centinaia di manager di mettere a disposizione le loro competenze per aiutare le imprese alla ripartenza e favorire la crescita economica del Paese.

Tramite le tutele contrattuali e con la nostra agenzia del lavoro XLabor incoraggiamo la formazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso il miglioramento delle competenze manageriali.

### Le aree di attività

- ✓ Rappresentanza
- ✓ Membership

### Temi del Congresso

- ✓ Trasformazione del mondo del lavoro
- ✓ Welfare
- ✓ Sindacato a km 0



## 9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE



### IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE

#### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 9 ambisce alla costruzione di un'infrastruttura resiliente, promuove l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostiene l'innovazione. L'obiettivo punta alla crescita e all'aumento delle quote di occupazione migliorando e riconfigurando le infrastrutture. Riguarda tutte le attività a prescindere dalle dimensioni aziendali e favorisce l'innovazione nelle piccole e medie imprese.

#### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Gli investimenti in infrastrutture – trasporti, irrigazione, energia e tecnologie dell'informazione e della comunicazione – sono cruciali per realizzare lo sviluppo sostenibile e per rafforzare le capacità delle comunità in molti paesi. Si riconosce ormai da tempo che la crescita della produttività e dei redditi, così come migliori risultati nella sanità e nell'istruzione, richiedono investimenti nelle infrastrutture. Lo sviluppo inclusivo e sostenibile è la prima fonte di generazione di reddito; esso permette un aumento rapido e sostenuto del tenore di vita delle persone e fornisce soluzioni tecnologiche per un'industrializzazione che rispetti l'ambiente. Senza tecnologia e innovazione, non vi sarà industrializzazione, e senza industrializzazione non vi sarà sviluppo.

Manageritalia crede che il futuro delle aziende dipende dalla capacità di innovare prodotti e servizi e di gestire la trasformazione digitale, dal capire velocemente le nuove tecnologie, saper sfruttare enormi quantità di dati, saper integrare tecnologie, processi e persone.

Nel 2020 abbiamo messo in contatto i manager con l'ecosistema dell'innovazione, con un focus sull'open innovation (collaborazione tra aziende consolidate e startup) e sui manager mentor di startup (inserimento di competenze manageriali in giovani aziende innovative). Abbiamo promosso il ruolo dell'Innovation Manager, introdotto nuovi servizi per gli associati a seguito delle indagini e survey riguardo al tema "Industry 4.0" e diffuso la cultura dell'innovazione attraverso convegni, paper e incontri con gli stakeholder per individuare dei driver di sviluppo e delle proposte da sottoporre alle istituzioni.

#### Le aree di attività

- ✓ Membership
- ✓ Rappresentanza

#### Temi del Congresso

- ✓ Trasformazione del mondo del lavoro
- ✓ Conoscenza





## RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 10 mira a ridurre le disuguaglianze tra gli stati e al loro interno attraverso la promozione dell'inclusione sociale, economica e politica di tutti i cittadini, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia e religione.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Tramite Prioritalia promuoviamo progetti di innovazione sociale a supporto dell'eliminazione delle disuguaglianze. Visioni e progetti di innovazione sociale e rigenerazione civica tradotti in azioni concrete e modelli virtuosi da replicare sui territori, per aumentare la coesione sociale e riavviare lo sviluppo del Paese, partendo da relazioni di fiducia, dalla reciprocità e dall'economia del dono.

Con progetti come "disability/capability manager" abbiamo divulgato nelle organizzazioni la cultura per favorire l'inserimento e il mantenimento al lavoro di persone portatrici di disabilità e fragilità sociali, promuovendo modelli di "occupabilità sostenibile" al fine di accelerare il cambiamento culturale verso la vulnerabilità che comprende, oltre alla disabilità, anche l'invecchiamento. Abbiamo promosso progetti intergenerazionali per lo sviluppo del Paese sensibilizzando un'alleanza tra generazioni e competenze.

Favoriamo iniziative e survey per trattare il tema del "Gender gap" e per proporre alle istituzioni progetti ed idee atti a favorire l'inclusione sociale.

#### Le aree di attività

✓ Movimento e Csr

#### Temi del Congresso

✓ Welfare



**11** CITTÀ E COMUNITÀ  
SOSTENIBILI



## CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 11 mira a ridurre l'inquinamento pro capite delle città, promuovendo un miglioramento della qualità dell'aria e della gestione dei rifiuti e uno sviluppo urbano più inclusivo e sostenibile anche grazie a una pianificazione degli insediamenti partecipativa, integrata e sostenibile.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Nelle strategie operative di Prioritalia alcune linee di attività riguardano la realizzazione di un ecosistema aperto alla collaborazione e alla contaminazione delle idee per concretizzare una visione di sviluppo diffuso attraverso la partnership con le energie e le intelligenze innovative presenti nel Paese.

Tramite il Piano operativo Prioritalia abbiamo promosso progetti di investimento "educativo" sullo sviluppo sostenibile, sensibilizzando e promuovendo tra le aziende, e in particolare tra i manager, buone pratiche di sostenibilità secondo gli standard internazionali e cioè gli ESG (Environment, Social, Governance).

Con il progetto VO.LA.RE abbiamo messo a disposizione strumenti e interventi formativi e progettuali per la costruzione e lo sviluppo di micro-imprese emergenti dal territorio, accompagnando le start-up nelle diverse fasi del processo realizzativo.

#### Le aree di attività

✓ Movimento e Csr

#### Temi del Congresso

✓ Sindacato a km 0





## CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 12 promuove l'attuazione del programma decennale dell'ONU per un modello di consumo e di produzione sostenibili. Per consumo e produzione sostenibili si intende la promozione dell'efficienza delle risorse e dell'energia, di infrastrutture, così come la garanzia dell'accesso a servizi di base, a lavori dignitosi e rispettosi dell'ambiente e a una migliore qualità di vita per tutti. La sua attuazione contribuisce alla realizzazione dei piani di sviluppo complessivi, alla riduzione dei futuri costi economici, ambientali e sociali, al miglioramento della competitività economica e alla riduzione della povertà.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

L'obiettivo 12 implica un impegno collettivo a "fare di più e meglio con meno", aumentando i benefici in termini di benessere tratti dalle attività economiche attraverso la riduzione dell'impiego di risorse, del degrado e dell'inquinamento nell'intero ciclo produttivo, migliorando così la qualità della vita. L'obiettivo generale contiene un focus specifico sul settore del turismo sostenibile, suggerendo lo sviluppo e l'implementazione di strumenti per monitorare gli impatti di prodotti turistici sostenibili che agiscano in armonia con l'ambiente, la comunità e le culture locali.

Manageritalia promuove lo sviluppo del turismo sostenibile e nel 2020 ha diffuso una cultura che ha promosso un insieme di pratiche e scelte che favoriscono uno sviluppo economico durevole, non danneggiando i processi sociali locali, ma contribuendo al miglioramento della qualità della vita dei residenti. Economia, Etica e Ambiente sono i principi fondamentali su cui si basa il turismo sostenibile: questi principi sono valori condivisi anche nelle strategie di Manageritalia.

Il settore del turismo è centrale nel nostro sistema di rappresentanza e rappresenta il 13% del pil nazionale: nel 2020 ha subito rilevanti impatti negativi a seguito della pandemia e da parte nostra abbiamo analizzato diversi scenari di innovazione nel settore e colloquiato con le istituzioni per individuare nuove e diverse prospettive di rilancio di questo rilevante motore di crescita della nostra economia. Abbiamo coinvolto stakeholder differenti, tra cui imprese, consumatori, decisori politici, ricercatori, scienziati, rivenditori, mezzi di comunicazione e agenzie di cooperazione allo sviluppo.

#### Le aree di attività

- ✓ Membership
- ✓ Rappresentanza

#### Temi del Congresso

- ✓ Trasformazione del mondo del lavoro
- ✓ Conoscenza



## 16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE



### PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE

#### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 16 promuove lo sviluppo di società pacifiche e inclusive nonché l'accesso universale alla giustizia. Per fare ciò è necessario supportare lo sviluppo dei principi di legalità a livello nazionale e internazionale, incentivando società basate sulla trasparenza e sul buon governo, garantendo il rispetto dei diritti umani e costruendo istituzioni responsabili ed efficaci a tutti i livelli.

#### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Nel perseguire le nostre finalità istituzionali elaboriamo progetti di collaborazione con istituzioni pubbliche e private e lavoriamo per sviluppare un'Organizzazione efficace e trasparente, che garantisca un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli.

Con l'iniziativa "1000 manager per 100 progetti" abbiamo messo a disposizione i nostri manager che, in modo volontario e gratuito, sono stati di supporto alle organizzazioni non profit per portare competenze manageriali che favoriscano il raggiungimento dei loro obiettivi in modo efficace e trasparente.

#### Le aree di attività

✓ Rappresentanza

#### Temi del Congresso

✓ Trasformazione del mondo del lavoro





## PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI

### Cosa prevede l'obiettivo

L'obiettivo 17 mira al rinnovo del partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile e alla nascita di collaborazioni inclusive, costruite su una visione comune e su obiettivi condivisi, nella consapevolezza che, per il successo dell'agenda per lo sviluppo sostenibile, sia necessaria la collaborazione tra governi, settore privato e società civile a tutti i livelli.

### Come Manageritalia contribuisce al suo raggiungimento?

Durante il 2020 abbiamo formato numerosi protocolli di intesa con le istituzioni pubbliche e private sia a livello nazionale che locale:

- **Anpal Servizi e Manageritalia:** favorire l'integrazione del sistema dell'istruzione e formazione secondaria superiore con il mondo del lavoro;
- **Invitalia e Manageritalia:** sostenere lo sviluppo delle startup e diffondere la cultura imprenditoriale;
- **Fondazione Studi e Manageritalia:** promuovere e approfondire la previdenza del welfare;
- **Anp e Manageritalia:** arricchire la formazione scolastica, sviluppare le competenze trasversali dei ragazzi e l'orientamento al mondo del lavoro;
- **Regione Toscana e Manageritalia:** favorire l'innovazione, l'evoluzione digitale e la competitività delle imprese del territorio grazie al contributo dei manager;
- **Ordine degli psicologi della Liguria e Manageritalia:** protocollo di intesa per supporti psicologici agli associati;
- **Assessorato all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità della Regione Veneto e Manageritalia:** favorire l'occupazione giovanile.

### Le aree di attività

- ✓ Rappresentanza
- ✓ Membership
- ✓ Movimento e Csr

### Temi del Congresso

- ✓ Sindacato a km 0
- ✓ Trasformazione del mondo del lavoro

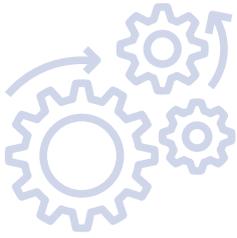




# 06

## Performance 2020

GLI OUTPUT DEL 2020  
GLI OUTCOME DEL 2020



## Le attività svolte

La catena di generazione del valore è un flusso circolare annuale che prevede l'immissione nel modello di business dei nostri capitali disponibili (finanziario, sociale, umano, reputazionale) perché siano utilizzati nello svolgimento delle attività istituzionali. Ed è proprio su queste attività che si quantificano le performance dell'anno in termini di ricchezza acquisita (output) e valore condiviso (outcome).

Manageritalia opera su quattro "linee di business" che rendono la nostra azione apprezzata ed efficace per i nostri associati. Le aree sulle quali investiamo i capitali sono la Rappresentanza, i Servizi resi agli associati, la Membership e il Movimento e Csr.

Manageritalia opera secondo un **approccio di valore condiviso** mettendo a disposizione degli associati le competenze e le capacità distintive che nel corso della storia hanno contribuito all'innovazione, alla crescita e alla sostenibilità della nostra community e del territorio.

La diffusione di tale modello ha richiesto un percorso di definizione e consolidamento all'interno della nostra Organizzazione a livello sia culturale sia operativo.

### ***Trasparenza, efficacia e vicinanza sono gli elementi vincenti delle relazioni con i nostri associati***

La gestione della relazione è la chiave per guadagnare la fiducia degli associati, per comprendere quali siano i servizi più adatti ai loro bisogni, essere attrattivi e coinvolgenti nelle attività di membership ed autorevoli nell'attività di rappresentanza istituzionale presso politica, istituzioni e società.

Impieghiamo i nostri capitali di input per produrre risultati apprezzabili da tutti i nostri stakeholder. Le loro aspettative vengono prese in alta considerazione per consentirci di affermare che identità e valori legittimano il consenso sul territorio di riferimento.

Lo sviluppo sostenibile di Manageritalia assume un significato di responsabilità degli organi di governo in relazione alle performance dell'Organizzazione rispetto agli obiettivi.



## RAPPRESENTANZA

La tutela, la rappresentanza, la valorizzazione e il riconoscimento economico e sociale di tutti i manager e le alte professionalità.



## SERVIZI

L'offerta di servizi, informazione, formazione, assistenza e consulenza a tutti gli associati a livello professionale e personale.



## MOVIMENTO E CSR

La promozione di relazioni, collaborazioni e azioni con istituzioni, politiche, organizzazioni economiche, sociali e culturali per portare il contributo e valore dei manager e delle alte professionalità alla crescita di innovazione e intelligenza sociale.



## MEMBERSHIP

La partecipazione e l'appartenenza a un sistema dove tutti possono dare il loro contributo e ricevere valore nello scambio continuo a livello culturale e professionale che determina un network di relazioni e competenze senza eguali.



*Svolgiamo un ruolo fondamentale nel sistema economico e sociale del Paese agendo su quattro dimensioni: la Rappresentanza, l'area dei Servizi, la Membership e il Movimento e Csr.*



# Le performance, i rischi e le opportunità

Attraverso il Report integrato forniamo ai nostri stakeholder una rendicontazione delle performance annuali fondata sull'identificazione e la comunicazione dei fattori che influenzano la capacità di Manageritalia di creare valore per la comunità manageriale e dei rischi e delle opportunità che potrebbero influenzare il nostro modo di agire.

Manageritalia persegue la creazione di valore e la crescita di lungo periodo attraverso una gestione responsabile delle aspettative dei nostri rappresentati e quella dei nostri stakeholder. La catena di valore condiviso spiega in quale modo generiamo valore sostenibile per gli associati, la community, i nostri stakeholder e l'intero Paese. In sostanza, integriamo le variabili dell'impatto sociale, ambientale e di sistema nel core business stesso della nostra Organizzazione, mantenendo l'obiettivo finale di creare valore economico per gli associati.

I Kpi che illustriamo rappresentano dei misuratori di efficacia delle attività svolte durante l'anno, ma sono anche dei target assegnati a ogni team, gruppo di lavoro, Consiglio direttivo per migliorare le performance rispetto all'anno passato o per individuare aree di innovazione e sviluppo. Molti sono misurati attraverso il nostro sistema gestionale Sgf, che consente il controllo di gestione delle attività svolte a favore degli associati da parte della Federazione, delle Associazioni aderenti e delle società di sistema. Un sistema informatico unico e condiviso che consente la misurazione puntuale delle attività svolte. Altri derivano dalla rendicontazione dei verbali delle riunioni dei team, dei gruppi di lavoro, delle giunte e dei consigli o dal sistema di qualità.

In generale il 2020 ha visto l'intera Organizzazione performare ai massimi storici, con aumenti positivi per tutti gli indicatori e un miglioramento dell'efficienza con la quale conduciamo le nostre attività. La misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità (accountability) nei confronti degli stakeholder sono valori che guidano l'intero sistema Manageritalia.



Le performance complessive sono valutate in termini di **output** e di **outcome**.

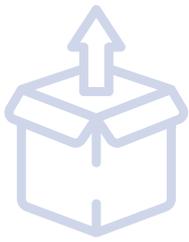
La definizione di obiettivi in termini di **output** fornisce gli elementi di valutazione dell'efficienza delle attività realizzate nel 2020. Gli obiettivi espressi in termini di **outcome**, d'altro canto, forniscono gli elementi di valutazione complessiva dell'efficacia dell'intervento di Manageritalia accumulato nel corso degli anni di attività. È quasi come dire che cifre e fatti non sono più sufficienti, ma occorre considerare anche il valore e gli impatti di ogni azione. Infatti, dopo l'efficienza economica e tecnica si parla di efficienza sociale della rendicontazione, che esaminiamo in questo Report integrato 2020. I risultati da considerare sono spesso di lungo periodo e si riferiscono non solo alle attività erogate a favore degli associati, ma anche ai comportamenti dei destinatari, i cui effetti possono riguardare una pluralità di soggetti, non necessariamente riferiti ai soli diretti interessati.

### **Output**

Sono tutti i risultati immediati e i servizi erogati agli associati risultanti dalle attività svolte nell'esercizio dall'Organizzazione. Gli output sono quindi risultati concreti e misurabili prodotti da un progetto attraverso la realizzazione di determinate attività.

### **Outcome**

Sono definiti come gli impatti o le conseguenze delle politiche, dei programmi e delle attività sulla società o sull'economia. Gli outcome riflettono i risultati intenzionali e non intenzionali dell'azione svolta da Manageritalia nel corso del 2020.



# Gli output del 2020



## Rappresentanza

Il centro della nostra azione è da sempre la rappresentanza contrattuale per i dirigenti del terziario, sviluppata nel tempo innovando e anticipando i mutamenti del mondo del lavoro.

Tuteliamo e rappresentiamo tutti i manager e le alte professionalità del terziario nei confronti delle istituzioni pubbliche e private, delle organizzazioni politiche, sociali, economiche e sindacali, nazionali e internazionali.

Dirigenti che applicano il nostro Ccnl	2020	<b>24.565</b>	2019	<b>24.287</b>	<b>+1,1%</b>
Dirigenti in servizio iscritti a Manageritalia	2020	<b>20.979</b>	2019	<b>20.644</b>	<b>+1,6%</b>
Tasso di associazione dei dirigenti rappresentati	2020	<b>85,4%</b>	2019	<b>85%</b>	<b>+0,4%</b>

L'indicatore per eccellenza della rappresentanza sindacale è **l'indice di rappresentatività**, cioè il rapporto tra i dirigenti in servizio iscritti a Manageritalia sulla totalità dei dirigenti in servizio che applicano il nostro Ccnl. Questo indice è importante perché indica la capacità di un sindacato di esprimere l'interesse del gruppo cui esso si riferisce e dimostra la potenzialità di influenzare l'assetto economico e sociale del Paese, ponendosi come stabile interlocutore dei poteri pubblici. Un elevato rapporto tra la struttura organizzativa e gli iscritti al sindacato e i dirigenti in servizio del settore commercio, trasporti, terziario e servizi è segno di adeguate garanzie di stabilità e affidabilità.



**Andamento dei dirigenti in servizio negli ultimi 10 anni**

	Dirigenti che applicano il nostro Ccnl	Dirigenti iscritti a Manageritalia	% iscritti
<b>2010</b>	21.652	19.741	91,2%
<b>2011</b>	22.099	19.650	88,9%
<b>2012</b>	21.984	19.186	87,3%
<b>2013</b>	21.781	19.229	88,3%
<b>2014</b>	21.644	19.163	88,5%
<b>2015</b>	21.733	18.939	87,1%
<b>2016</b>	22.364	18.705	83,6%
<b>2017</b>	22.948	19.228	83,8%
<b>2018</b>	23.704	19.938	84,1%
<b>2019</b>	24.287	20.644	85,0%
<b>2020</b>	24.565	20.979	85,4%

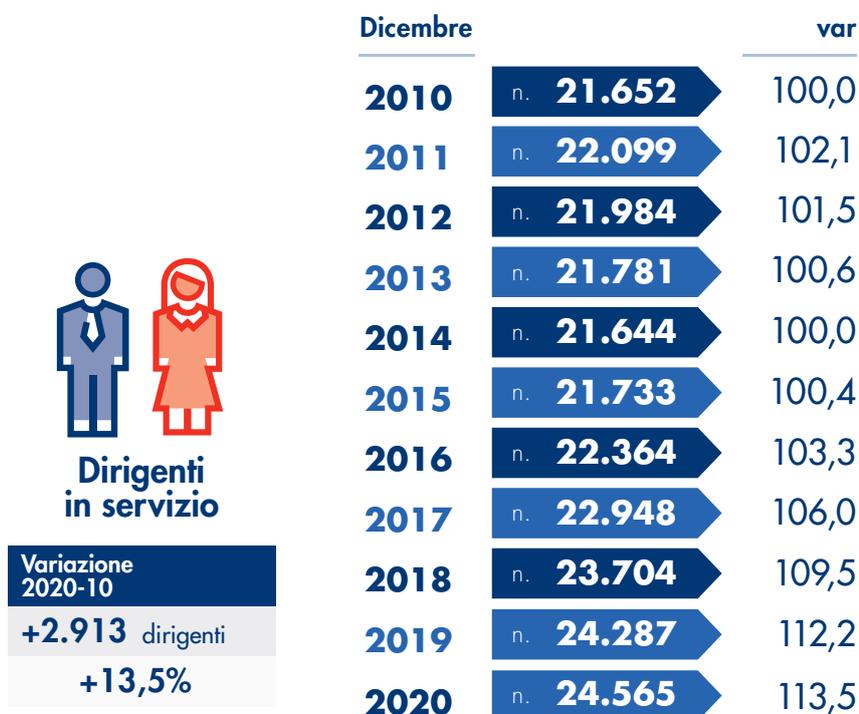
Manageritalia vanta da numerosi anni un indice di rappresentatività rilevante, che nel 2020 è pari all'85,4%. Ciò significa che rispetto al totale dei dirigenti in servizio (che applicano il nostro Ccnl e che risultano iscritti ai Fondi contrattuali), oltre 3 dirigenti su 4 sono nostri associati.

Rileviamo che negli ultimi 10 anni il numero dei dirigenti in servizio che applicano il Ccnl di Manageritalia ha avuto un aumento del 13,5%, passando da 21.652 a 24.565 unità.

Guardando ai dati dell'Osservatorio Cida la crescita dei nostri dirigenti in servizio è in assoluta controtendenza rispetto ai dati nazionali che mostrano trend negativi (-15% negli ultimi 10 anni), ad evidenza che il settore terziario e dei servizi continua a crescere in termini di quote di valore aggiunto e occupazione. Rispetto ai dati Inps, sui 115.000 dirigenti in servizio del settore privato il 21,4% applica uno dei Ccnl gestiti da Manageritalia.



### Andamento del numero dei dirigenti in servizio degli ultimi 10 anni che applicano il nostro Ccnl



### Andamento delle aziende che applicano il nostro contratto negli ultimi 10 anni



## Nuove nomine

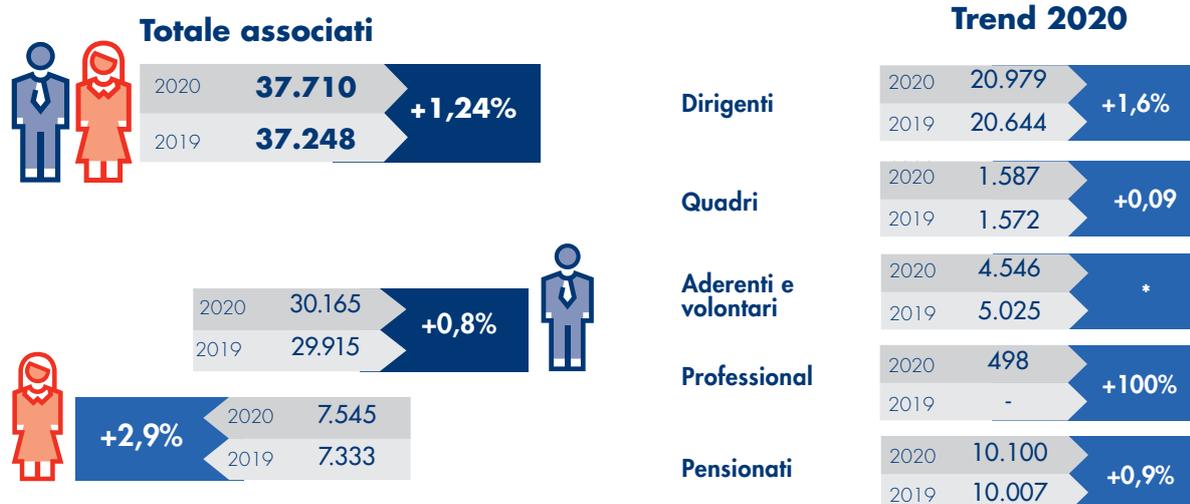
Un altro indicatore rilevante che misura l'andamento del settore riguarda il **trend delle nuove nomine**: i neo-dirigenti rappresentano un valore per l'intera comunità e un importante indicatore di sostenibilità del nostro sistema. Anche quest'anno risultano confermati i trend di crescita (sia dei nuovi nominati, sia dei nuovi associati).

Nuovi dirigenti nominati	2020 <b>3.791</b>	2019 <b>4.538</b>
Tempo medio con il quale si associa un dirigente	2020 <b>153 gg</b>	2019 <b>150 gg</b>

## Manageritalia: andamento della base associativa dal 2010 al 2020

	Iscritti	Dirigenti	Quadri	Aderenti e volontari*	Executive Professional*	Pensionati
2010	35.304	19.741	1.927	3.880	-	9.756
2011	35.514	19.650	1.920	4.005	-	9.939
2012	35.189	19.186	1.830	4.316	-	9.857
2013	35.205	19.229	1.854	4.319	-	9.803
2014	35.050	19.163	1.845	4.290	-	9.752
2015	34.710	18.939	1.770	4.275	-	9.726
2016	34.687	18.705	1.681	4.538	-	9.763
2017	35.288	19.228	1.619	4.624	-	9.817
2018	36.133	19.938	1.587	4.686	-	9.922
2019	37.248	20.644	1.572	5.025	-	10.007
2020	37.710	20.979	1.587	4.546	498	10.100
	<b>+6,8%</b>	<b>+6,2%</b>	<b>+0,95%</b>	*	<b>+100%</b>	<b>+3,5%</b>

## I nostri associati



\* Negli anni precedenti gli executive professional erano classificati insieme agli aderenti e ai prosegutori volontari



“ *La rappresentanza trova espressione anche nella misurazione del valore generato alla collettività grazie alle tutele contrattuali. Nelle prossime pagine riportiamo le performance 2020 dei Fondi contrattuali e degli enti bilaterali*



## Rappresentanza: le performance dei Fondi e degli enti bilaterali

I nostri Fondi contrattuali e gli Enti a tutela dei bisogni di rappresentanza dei dirigenti e delle alte professionalità hanno erogato nel 2020 numerose prestazioni a favore della categoria.

Il contratto collettivo del terziario è stato costruito nel tempo per garantire un'ampia gamma di tutele, garanzie e servizi, in modo complementare a quanto previsto a livello pubblico da Inps, Inail e Servizio sanitario nazionale per tutti i lavoratori.

Il progressivo invecchiamento della popolazione ha modificato i tradizionali equilibri tra le generazioni, producendo una nuova domanda di protezione sociale, con bisogni assistenziali differenti dal passato, e la necessità di nuovi strumenti per rispondere a queste esigenze.

Un contratto moderno che regola il rapporto di lavoro e offre **un avanzato sistema di welfare**:

- assistenza sanitaria integrativa al Ssn con il **Fasdac**;
- previdenza integrativa con il **Fondo Mario Negri**;
- la copertura di alcuni rischi e la previdenza complementare con l'**Associazione Antonio Pastore**;
- la formazione con il **Cfmt** (Centro di formazione management del terziario).

Il sistema Manageritalia conta anche sul contributo di altri fondi paritetici e casse interaziendali:

- **Fondir**, il Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua;
- **Cassa De Lellis**, la cassa interaziendale sanitaria per l'assistenza integrativa dei dipendenti.

Un aiuto per gestire proattivamente le tante situazioni professionali e personali, positive e non, in cui ci si possa trovare.

## Fasdac

Il Fondo di assistenza sanitaria integrativa al Ssn è una garanzia contrattuale dei dirigenti a cui viene applicato il nostro contratto. Non ha fini di lucro, ma opera secondo criteri mutualistici e di solidarietà, assistendo l'intero nucleo familiare del dirigente. Ne hanno diritto i dirigenti in servizio, i dirigenti in pensione e i titolari di pensione di reversibilità che hanno maturato i requisiti richiesti dal regolamento, i dirigenti proscrittori volontari, oltre al coniuge o al convivente more uxorio, i figli (fino al compimento del 26° anno di età) e i genitori fiscalmente a carico.

Erogazioni	€/000	2020	90.012	2019	103.026
Pratiche rimborsate	n.	2020	316.705	2019	364.518
Pratiche per iscritto	n.	2020	8,38	2019	9,81
% media di importo rimborsato rispetto all'importo ammissibile	n.	2020	68,48%	2019	68,53%

A causa della pandemia le cure mediche e le degenze negli ospedali si sono ridotte significativamente nel 2020. Lo confermano i dati sulle erogazioni e sulle pratiche gestite.

### Rimborso pratiche dirette

Importo ammissibile	€/000	2020	68.658	2019	78.057
% Rimborso	%	2020	83,35%	2019	83,5%

### Rimborso pratiche indirette

Importo ammissibile	€/000	2020	62.778	2019	72.291
% Rimborso	%	2020	52,22%	2019	48,2%

### Dirigenti e volontari

Contributi incassati	2020	2019
	71.550	73.957
Prestazioni erogate	2020	2019
	(55.337)	(63.582)
Altri costi	2020	2019
	(4.981)	(4.752)
Differenza	2020	2019
	11.231	4.102

### Pensionati

Contributi incassati (al netto f. Rischi)	2020	2019
	16.520	16.336
Prestazioni erogate	2020	2019
	(31.154)	(36.283)
Altri costi	2020	2019
	(1.983)	(2.048)
Differenza	2020	2019
	(16.617)	(21.995)

### Pensionati indiretti

Contributi incassati (al netto f. Rischi)	2020	2019
	2.164	2.145
Prestazioni erogate	2020	2019
	(3.521)	(4.161)
Altri costi	2020	2019
	(286)	(298)
Differenza	2020	2019
	(1.644)	(2.313)



## Solidarietà tra le generazioni

Il Fasdac garantisce la tutela anche quando il dirigente esce definitivamente dal mondo del lavoro consentendo, nel rispetto di determinate condizioni regolamentari, il mantenimento dell'iscrizione al Fondo anche nel periodo di quiescenza.

Questa facoltà concessa al pensionato, fortemente voluta e condivisa dalle parti istitutive nella contrattazione collettiva, afferma il diritto alla continuità dell'iscrizione al Fondo, pur non essendo più un dirigente in attività, per sé e per il suo nucleo familiare assistibile, beneficiando delle relative prestazioni a fronte un contributo più contenuto al Fondo associativo.

### Trend dei pensionati (diretti e indiretti)

	Numero	Età media		Numero	Età media
<b>2013</b>	9.582	74,11	<b>2017</b>	9.666	75,97
<b>2014</b>	9.441	73,74	<b>2018</b>	9.787	77,66
<b>2015</b>	9.509	74,87	<b>2019</b>	9.938	77,76
<b>2016</b>	9.592	75,47	<b>2020</b>	10.170	77,98

### Popolazione assistibile dal Fondo 2020

In servizio	Volontari	Pensionati	Pens. Ind.	Totale
Dirigenti <b>24.468</b>	Dirigenti <b>3.140</b>	Dirigenti <b>8.333</b>	Dirigenti <b>1.837</b>	Dirigenti <b>37.778</b>
Familiari assistibili <b>47.883</b>	Familiari assistibili <b>5.872</b>	Familiari assistibili <b>8.255</b>	Familiari assistibili <b>55</b>	Familiari assistibili <b>62.165</b>
<b>Totale</b> <b>72.351</b>	<b>Totale</b> <b>9.112</b>	<b>Totale</b> <b>16.588</b>	<b>Totale</b> <b>1.892</b>	<b>Totale</b> <b>99.943</b>
Media per nucleo <b>2,96</b>	Media per nucleo <b>2,90</b>	Media per nucleo <b>1,99</b>	Media per nucleo <b>1,03</b>	Media per nucleo <b>2,65</b>

## Prevenzione

Nel 2020 si è concluso il programma biennale di prevenzione relativo agli anni 2019-2020. A questo programma hanno aderito il 25% degli aventi diritto, per una spesa complessiva di circa l'1% dell'erogato complessivo.



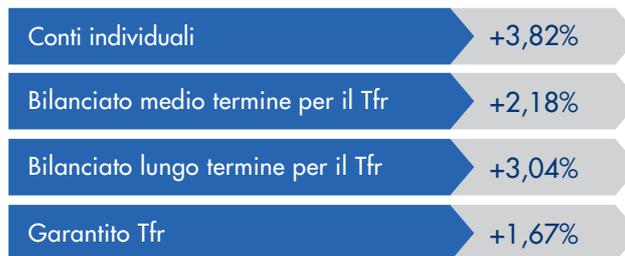
## Fondo Mario Negri

Il Fondo Mario Negri costituisce il secondo pilastro previdenziale a cui i dirigenti Manageritalia hanno diritto per contratto. Il Fondo gestisce trattamenti previdenziali complementari, ciò significa che essi sono fruibili dal momento in cui si riceve la pensione di vecchiaia, di anzianità o di invalidità da parte dell'Inps.

### I Kpi che misurano gli output

Le **performance** del Fondo di previdenza complementare sono rilevanti per l'intera comunità e la gestione delle risorse degli associati, cioè dei contributi ordinari versati da dirigenti e aziende avviene nel rigoroso rispetto del principio della diversificazione del rischio.

I risultati conseguiti nel 2020 sono stati i seguenti:



Il Fondo Mario Negri ha gestito nel 2020 un attivo patrimoniale di 3,6 miliardi di euro con un incremento di 213,5 milioni di euro.

### Fondi gestiti

importi/000

	2020	2019
Patrimonio immobiliare	354.249	333.232
Patrimonio mobiliare	3.197.436	2.976.208
Mutui concessi agli iscritti	2.605	2.862
Mobili, impianti e attrezzature	149	177
Crediti diversi e ratei	1.423	2.516
Liquidità	22.213	49.545
	<b>3.578.076</b>	<b>3.364.544</b>



## Peso delle principali classi di attività

	2020	2019
Azioni	24	23
Obbligazioni	44	45
Polizze di capitalizzazione	19	19
Liquidità	3	3
Immobili	10	10
	100%	100%



### Totale delle prestazioni erogate

<b>Num.</b>	udm n.	2020	2019
		<b>8.163</b>	<b>7.146</b>
<b>Imp.</b>	udm €/000	2020	2019
		<b>223.020</b>	<b>177.423</b>



### Totale pensioni erogate

<b>Num.</b>	udm n.	2020	2019
		<b>5.621</b>	<b>5.663</b>
<b>Imp.</b>	udm €/000	2020	2019
		<b>37.586</b>	<b>38.095</b>



### R.I.T.A. rendita integrativa

<b>Num.</b>	udm n.	2020	2019
		<b>782</b>	<b>525</b>
<b>Imp.</b>	udm €/000	2020	2019
		<b>55.595</b>	<b>33.890</b>



### Numero riscatti alle posizioni individuali

<b>Num.</b>	udm n.	2020	2019
		<b>1.015</b>	<b>949</b>
<b>Imp.</b>	udm €/000	2020	2019
		<b>66.243</b>	<b>56.725</b>



### Anticipi TFR

<b>Num.</b>	udm n.	2020	2019
		<b>248</b>	<b>268</b>
<b>Imp.</b>	udm €/000	2020	2019
		<b>14.819</b>	<b>14.997</b>

## N. pensioni erogate in forma di rendita

	31/12/2019	Liquidate	Cessate	31/12/2020
Vecchiaia	3.835	75	130	3.780
Invalità	138	0	11	127
Indirette e reversibilità	1.611	98	67	1.612
Trattamento minimo di pensione	79	0	7	72
<b>Totale</b>	<b>5.663</b>	<b>173</b>	<b>215</b>	<b>5.621</b>



## Associazione Antonio Pastore

L'Associazione Antonio Pastore è il fondo contrattuale di previdenza integrativa individuale previsto dal Ccnl. È il programma assicurativo garantito contrattualmente agli associati Manageritalia, a partire dal gennaio 1998.

La Convenzione Antonio Pastore contiene le seguenti garanzie:

<b>Capitalizzazione</b>	È la componente che, al termine del periodo di contribuzione, consente all'assicurato di disporre di un capitale comprensivo dei premi e della rivalutazione realizzata anno per anno dalle apposite gestioni finanziarie costituite dalle imprese di assicurazione.
<b>Temporanea caso morte</b>	È la garanzia che tutela i beneficiari nel caso di premorienza del dirigente, mettendo a loro disposizione una somma che può sopperire a eventuali problemi economici derivanti dall'improvvisa mancanza del reddito del dirigente. La garanzia è prestata qualunque sia la causa di premorienza.
<b>Long term care (Ltc)</b>	È la garanzia che tutela i dirigenti assicurati dal rischio di perdita dell'autosufficienza.
<b>Invalità permanente</b>	È la garanzia nel caso in cui una malattia comporti la perdita o la diminuzione definitiva e irrimediabile della sua capacità all'esercizio della professione.
<b>Esonero pagamento premi</b>	È la garanzia nel caso in cui il dirigente riporti un'invalità permanente pari o superiore al 66%, che comporti la cessazione del rapporto di lavoro.
<b>Polizza ponte</b>	È la garanzia nel caso in cui il dirigente perda l'impiego a seguito di licenziamento o di dimissioni per giusta causa.
<b>Tutela legale</b>	È una garanzia di rimborso di spese sostenute in caso di un contenzioso con terze persone, fisiche e giuridiche.

I risultati conseguiti nel 2020 sono stati i seguenti:

Convenzioni Previr '95	2020 +4%	2019 +4%
Convenzioni A. Pastore, Capitello	2020 +2,73%	2019 +2,75%
Nuova Convenzione A. Pastore 3175	2020 +2,57%	2019 +2,57%
Nuova Convenzione Capitello 3176	2020 +2,53%	2019 +2,53%



## Output e Performance



## Giacenza nelle gestioni separate

udm	€/000	2020	2.240.250	2019	2.164.341
-----	-------	------	-----------	------	-----------



## Riscatti anticipati causa Covid

udm	n. 170	2020	3.941.779	2019	0
-----	--------	------	-----------	------	---



## Liquidazioni e riscatti

## Previr

2020	n. 336 per € 13.057.660	2019	n. 287 per € 9.174.874
------	-------------------------	------	------------------------

## Pastore

2020	n. 4.454 per € 73.039.025	2019	n. 3.672 per € 58.114.046
------	---------------------------	------	---------------------------

## Capitello

2020	n. 145 per € 10.350.000	2019	n. 123 per € 7.530.000
------	-------------------------	------	------------------------



## Rendite erogate

## Previr

2020	n. 43 per € 322.000	2019	n. 45 per € 351.522
------	---------------------	------	---------------------

## Pastore

2020	n. 22 per € 57.000	2019	n. 21 per € 50.978
------	--------------------	------	--------------------



## N. di pratiche lavorate

2020	9.950	2019	12.070
------	-------	------	--------



## Incassi manuali

2020	2.624	2019	2.696
------	-------	------	-------



## Cfmt

Il Centro di formazione management del terziario è una tutela contrattuale garantita ai dirigenti Manageritalia. Nato nel 1994, propone servizi di aggiornamento e formazione, con un vasto e diversificato programma di corsi, seminari, convegni ed eventi culturali. Il Cfmt è una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per innovare e lo sviluppo delle conoscenze, la collaborazione e la formazione.

### Il valore di Cfmt dal 1994 ad oggi



### Offerta formativa



Online sincrona + presenza	Online asincrona
2019 <b>7.725</b>	2019 <b>2.016</b>
2020 <b>12.019</b>	2020 <b>9.455</b>

### Scuola di management (partecipazioni)

Numero di dirigenti associati che hanno partecipato alla formazione



#### Numero di imprese che hanno beneficiato della formazione

2020	<b>2.387</b>	2019	<b>2.015</b>	<b>+18,6%</b>
------	--------------	------	--------------	---------------

#### Numero totale di partecipazioni ai corsi e agli eventi di Cfmt

2020	<b>30.942</b>	2019	<b>14.216</b>	<b>+117,6%</b>
------	---------------	------	---------------	----------------

#### Numero di partecipanti ad attività in presenza

2020	<b>1.779</b>	2019	<b>9.354</b>	<b>-79,4%</b>
------	--------------	------	--------------	---------------

#### Numero di partecipanti ad attività online sincrone

2020	<b>19.258</b>	2019	<b>2.846</b>	<b>+576%</b>
------	---------------	------	--------------	--------------

#### Numero di partecipanti ad attività online asincrone

2020	<b>9.455</b>	2019	<b>2.016</b>	<b>+345,1%</b>
------	--------------	------	--------------	----------------

## Progetto Imprese e manager: insieme per ripartire

Superata l'emergenza Covid, molte aziende del commercio, dei servizi, dei trasporti/logistica e dell'intera filiera dell'ospitalità si sono trovate a dover gestire una crisi senza precedenti, con la necessità di riposizionarsi sul mercato, innovando i propri modelli di business e intervenendo sulla struttura.

Per aiutare le aziende in questa fase, Cfmt, Confcommercio e Manageritalia hanno lanciato il progetto "Imprese e manager: insieme per ripartire" che ha permesso alle aziende del terziario di fruire gratuitamente di competenze manageriali in grado di supportarle nel difficile e complicato percorso di ripartenza, accompagnandole verso un riposizionamento stabile e duraturo nello scenario economico post-Covid.



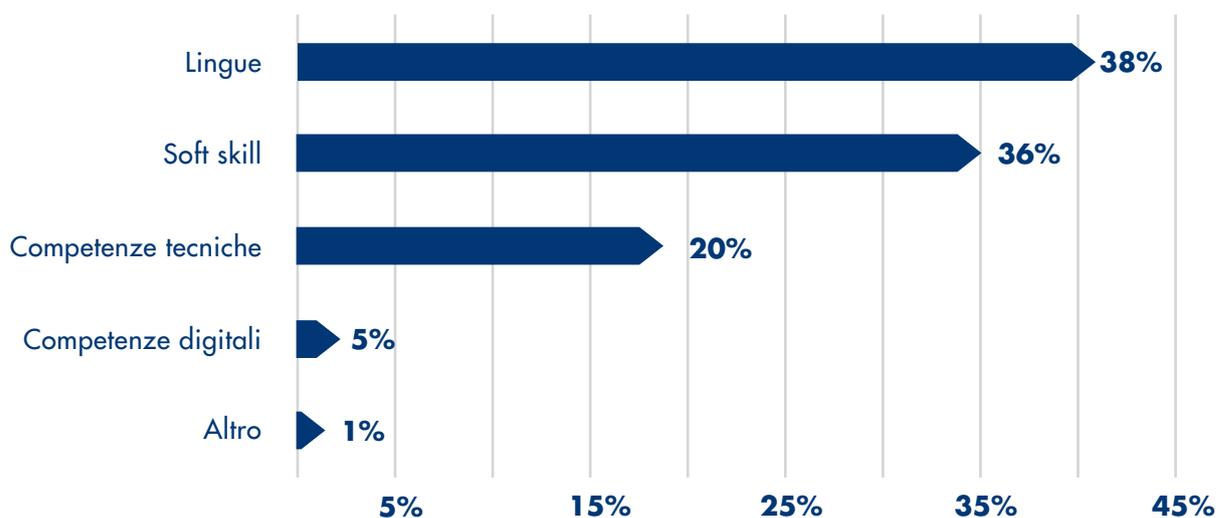
## Fondir

Fondir, il fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua, nasce con l'obiettivo di promuovere e finanziare piani di formazione continua, tra le Parti sociali, per i dirigenti delle imprese del settore terziario, ai sensi di quanto previsto dall'art. 118 della legge 388/00. Il Fondo è stato riconosciuto dal ministero del Lavoro con decreto del 6 marzo del 2003. Fondir offre l'opportunità di finanziare a costo zero politiche formative che qualificano la presenza sul mercato delle aziende e valorizzano la professionalità dei dirigenti. Il Fondo è stato costituito da Confcommercio, Abi, Ania, Confetra, Manageritalia, First/Cisl, Fidia e Unisin. L'obiettivo primario del Fondo è quello di adeguare le competenze della classe dirigente ai cambiamenti in corso, sviluppando approcci strategici e competenze trasversali.

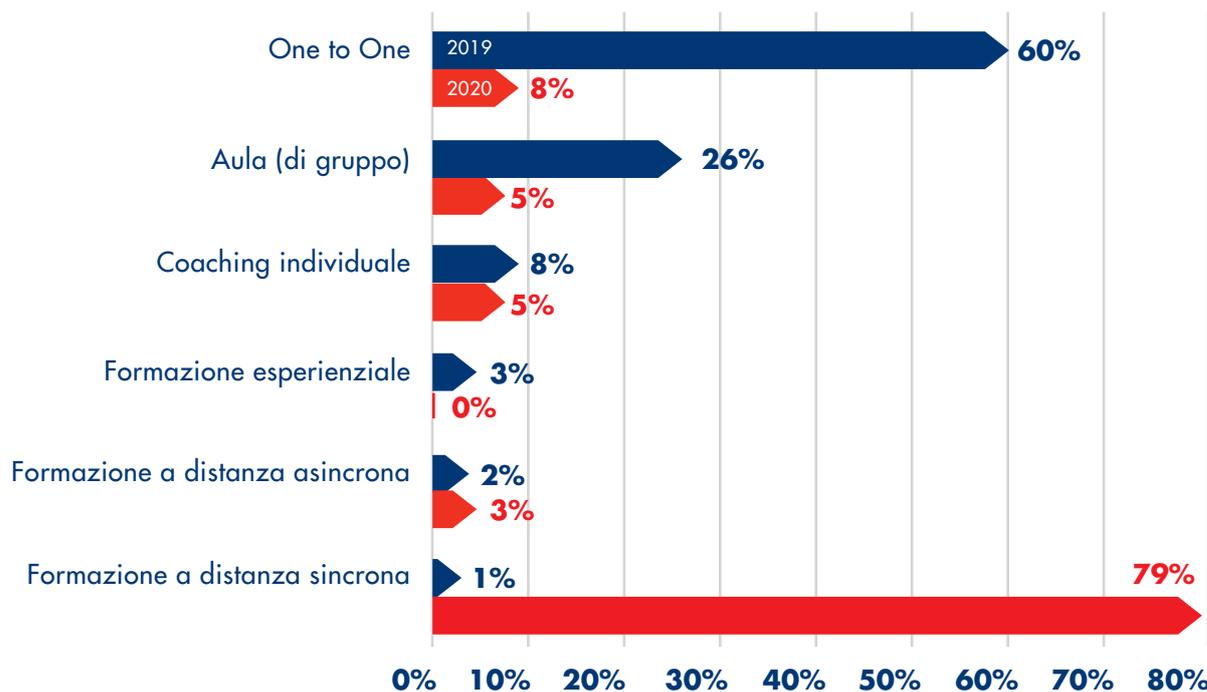
I Kpi che caratterizzano le prestazioni erogate sono i seguenti:



*Tematiche formative scelte dal settore commercio, turismo, servizi*



*Modalità formative scelte dal settore commercio, turismo, servizi*



## Cassa De Lellis

La Cassa interaziendale di assistenza sanitaria Carlo De Lellis è un ente senza fini di lucro iscritto all'Anagrafe dei fondi sanitari. Il suo scopo è promuovere forme di assistenza sanitaria integrativa al Servizio sanitario nazionale su base collettiva. I beneficiari delle prestazioni della Cassa sono i dipendenti delle aziende associate. La Cassa De Lellis si avvale di Assidir per la gestione di tutti i rapporti con le aziende associate e coi dipendenti assistiti.

Offre due formule di prestazioni di rimborso:

- **completa**, per i dipendenti che non godono di altre casse o fondi di assistenza sanitaria integrativa;
- **integrativa**, per i dipendenti che godono già di altre casse o fondi sanitari per effetto di accordi collettivi di lavoro riguardanti la propria categoria.

La Cassa De Lellis prevede rimborsi di spese mediche sostenute in tutti gli ambiti di tutela della salute:

- ospedaliera;
- extraospedaliera;
- alta diagnostica;
- fisioterapia;
- medicina preventiva;
- ticket Ssn;
- odontoiatria;
- assistenza alle emergenze.

### Performance 2020 a favore della comunità:



#### Aziende associate



#### Assistiti



#### Prestazioni erogate



#### Valore dei premi





### **La filosofia contrattuale**

*Le parti firmatarie non cesseranno mai di ribadire l'importanza del contratto collettivo nazionale di lavoro come strumento in linea con i tempi, dinamico, efficace e in continua evoluzione, in grado di favorire, spesso anticipandoli, i mutamenti delle politiche del lavoro.*





## Servizi

La nostra Organizzazione mette a disposizione degli associati e delle loro famiglie un'ampia offerta di servizi di informazione, formazione, assistenza e consulenza a livello professionale e personale.

Conduciamo numerose indagini e ricerche per sentire in diretta le esigenze, i sentimenti e le preferenze dei nostri associati e avere un'analisi del nostro "mercato di riferimento". Procediamo da anni a una sistematica raccolta di dati e informazioni dagli associati e dai nostri stakeholder, che costituiscono per Manageritalia un importante punto di osservazione del mercato del lavoro e dei processi di cambiamento della professione manageriale.



### Associati incontrati di persona c/o le AATT

2020	2019
<b>4.654</b>	<b>6.032</b>



### Soddisfazione relativa ai servizi (attraverso l'indagine di customer satisfaction)

2020	2019
<b>3,4 su 4</b>	<b>3,4 su 4</b>



### Associati entrati in contatto almeno una volta con Manageritalia

2020	2019
<b>89,2%</b>	<b>94,0%</b>



### Ricerche di mercato prodotte

2020	2019
<b>10</b>	<b>15</b>

Nel 2020 abbiamo erogato numerose prestazioni, servizi e attività di consulenza direttamente ai nostri associati. Di seguito i Kpi che illustrano il valore generato:



### Consulenze sanitarie

	2020	2019
n. pratiche	<b>172.980</b>	<b>199.928</b>
ore	<b>57.818</b>	<b>60.709</b>



### Servizi sindacali

	2020	2019
n. vertenze	<b>889</b>	<b>1.141</b>
n. conteggio e pratiche sindacali	<b>1.934</b>	<b>4.345</b>
ore	<b>25.595</b>	<b>28.155</b>



### Consulenze assicurative

2020	2019
<b>1.967</b>	<b>1.809</b>



### Polizza Card - call/consulenze

2020	2019
<b>608</b>	<b>950</b>





Incontri con XLabor



Polizza Card – prestazioni erogate



Dirigenti gestiti da XLabor per percorsi di outplacement



Dirigenti gestiti da XLabor per percorsi di consulenza di carriera (Career fitness)



XLabor - percorsi di orientamento al mercato del lavoro



Domande effettuate ad AskMit



Formazione quadri e professional



Utenti che hanno beneficiato dei servizi legali



Accessi a "Soloxte"



Utenti che hanno beneficiato dei servizi dei Caf





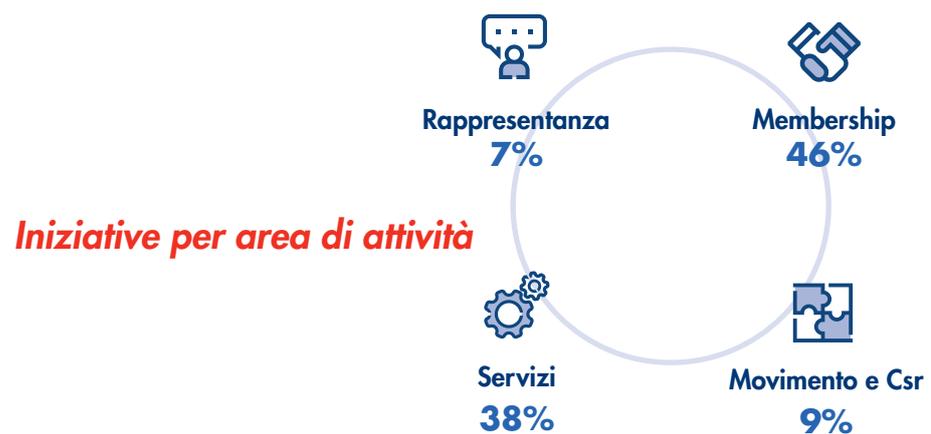
## Membership

La dimensione associativa è quella nella quale Manageritalia impiega maggiormente le risorse della collettività in quanto genera maggior valore per i manager e le alte professionalità. Il contatto diretto con i nostri rappresentati e il networking con gli stakeholder permettono di costruire una rete di relazioni e di competenze trasversali.

Le performance in quest'area evidenziano la capacità di coinvolgimento degli associati (eventi, convegni e iniziative), la frequenza di contatto (attività di comunicazione) e la qualità della relazione con gli stessi (customer satisfaction).

### Il coinvolgimento degli associati

#### Iniziative promosse dalle Associazioni territoriali

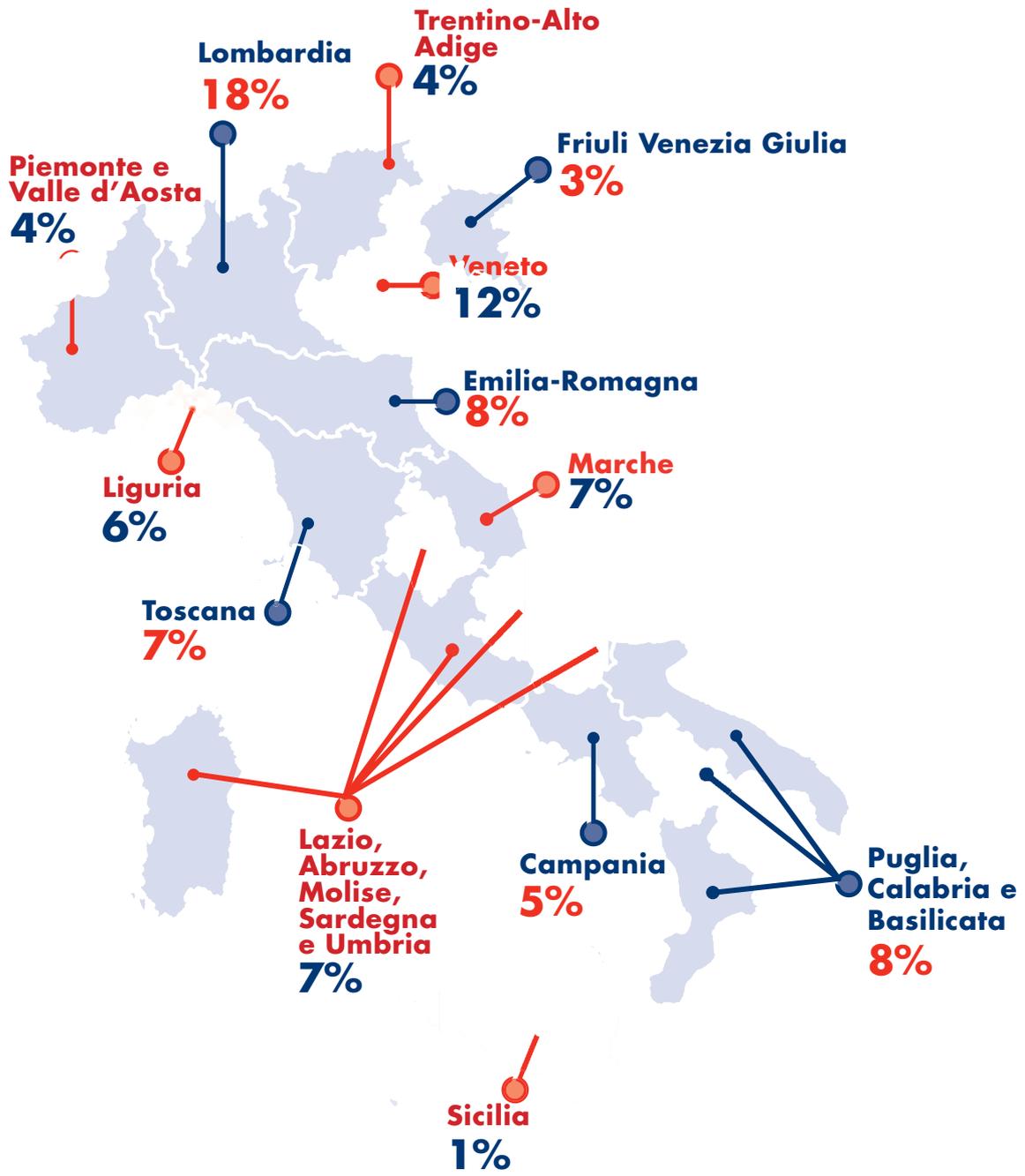




La somma delle percentuali è superiore al 100% in quanto molte iniziative rispondono a più esigenze.



## Iniziative suddivise sulla base delle Associazioni territoriali promotrici



Altri enti nazionali (XLabor, Cfmt, Federazione, Manageritalia Servizi, Prioritalia)

10%



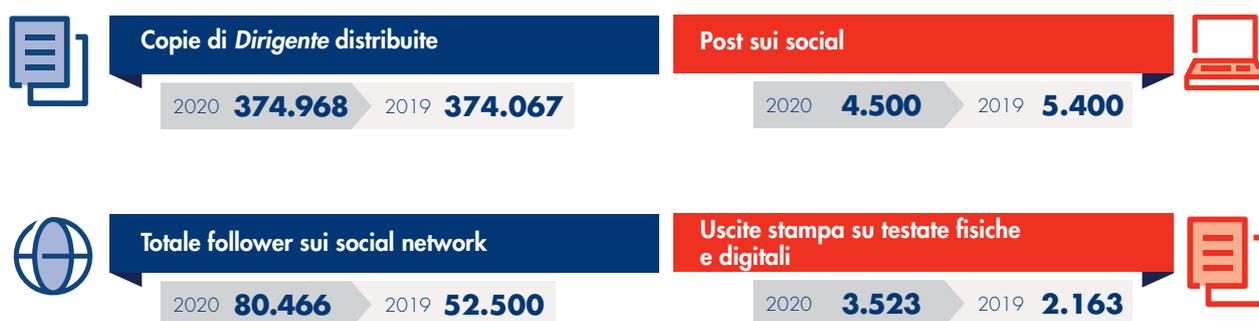
## Valore ai giovani e al merito

Manageritalia, inoltre, è vicina alle famiglie degli associati con diverse iniziative, tra le quali le cerimonie delle borse di studio erogate dal Fondo Mario Negri per i figli dei dirigenti e quelle erogate dalle Associazioni territoriali per i figli di quadri ed executive professional.



## Valore alla comunicazione e alla condivisione

Attraverso l'attività di comunicazione, la distribuzione periodica della rivista *Dirigente* e la quotidiana presenza sui social, Manageritalia mantiene relazioni di valore con i suoi associati e con gli stakeholder in una logica di diffusione della cultura manageriale e del suo valore. Lavora costantemente per affermare la propria autorevolezza come influencer rilevanti sui temi che riguardano il management e il mercato del lavoro e per attrarre i manager del terziario in una community di riferimento nella quale riconoscersi.



La diffusione e il dibattito sui temi istituzionali ha consentito agli associati di Manageritalia una percezione concreta dei benefici generati. Lavorando su piattaforme fisiche e digitali è stata infatti favorita la messa in rete dei membri creando occasioni di incontro e conoscenza.





## Movimento e Csr

La dimensione del Movimento e Csr ha visto impegnate le nostre risorse per promuovere progetti di crescita e valorizzazione della managerialità. La nostra advocacy a favore dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile ha consentito un dialogo con le istituzioni e la creazione di network e relazioni con altre fondazioni che operano nel terzo settore.

In quest'area di attività opera Prioritalia, la Fondazione che ha lo scopo di promuovere e valorizzare l'impegno della comunità manageriale nella logica di *give back*: competenze ed esperienze manageriali a favore di progettualità concrete.

### UN FIOCCO IN AZIENDA

Un programma concreto per aiutare genitori e aziende ad affrontare serenamente la maternità e facilitare il rientro in azienda delle mamme.



Genitori che hanno partecipato al Fiocco da quando è partito il progetto (montante)

2020	2019
2.664	2.327



Genitori che hanno partecipato al Fiocco nell'anno

2020	2019
319	353

### SOLIDARIETÀ E RESPONSABILITÀ CIVILE



Volontari, manager in servizio e in pensione

2020
332



Ore prestate a favore delle iniziative Csr della nostra Organizzazione

2020
32.337



Enti con progetti avviati

2020
19



Progetti gestiti

2020
78



## La parola alla responsabile Csr

Manageritalia svolge da sempre un'intensa attività di *give back*, realizzando progetti e azioni a beneficio del territorio, delle comunità locali, delle onlus, dei giovani, delle donne, di specifiche fasce di popolazione.

Protagonisti di questi progetti sono i manager nostri associati, che offrono competenze e tempo a titolo di volontariato.

Il Report integrato dà la possibilità di far emergere questo variegato patrimonio di iniziative, locali e nazionali, e di dare visibilità a tanti progetti e manager che da anni lavorano senza troppo clamore.

Quest'anno Manageritalia ha iniziato un percorso di razionalizzazione delle iniziative all'interno di un framework di sostenibilità a 360°.

Così, partendo dagli obiettivi dell'agenda 2030 delle Nazioni Unite, stiamo andando verso un approccio ESG - Environment, Social, Governance - che copra le aree di:

- sostenibilità ambientale, volta a ridurre l'impatto sull'ambiente;
- sostenibilità sociale, l'area dove tradizionalmente si focalizza l'attività di sostenibilità di Manageritalia, con le sue iniziative sul territorio;
- sostenibilità di governance, per la gestione delle proprie risorse interne.



Manageritalia vuole così rafforzare il ruolo della sostenibilità al suo interno, ma anche svolgere un ruolo di esempio e promozione di questi stessi principi presso i suoi manager associati e le aziende dove lavorano.

Silvia Pugi  
**responsabile Csr – Corporate  
social responsibility**

“**Portare avanti principi di sostenibilità in azienda significa puntare a creare valore nel lungo termine: significa investire per aumentare l'appeal del prodotto/servizio sui clienti, mettere l'azienda in sicurezza da rischi ambientali e reputazionali, avere dipendenti più motivati.**



**FOOD4MINDS**

È l'iniziativa di Manageritalia volta a migliorare la sinergia tra la scuola e il mondo del lavoro per aiutare gli studenti nell'orientamento al lavoro e nello sviluppo di competenze più vicine a quelle che il mercato e le aziende richiedono oggi e richiederanno in futuro.



N. scuole che hanno richiesto Food4minds

2020  
**57**



N. scuole attivate Food4minds

2020  
**34**



N. studenti coinvolti

2020  
**1.171**



Manager che hanno partecipato a Food4minds

2020  
**29**

**TALENTI MANAGERIALI: T2T - TRAINING TO TALENT**

Un progetto di accelerazione e valorizzazione delle competenze personali di giovani di talento. Si tratta di un percorso gratuito di formazione sulle soft skill offerto gratuitamente anche ai figli dei nostri associati.



Aziende coinvolte

2020  
**4**

2019  
**-**



Neolaureati selezionati

2020  
**18**

2019  
**20**

**VIVI DA MANAGER**

Iniziativa a favore di giovani studenti laureandi o laureati che passano alcuni giorni affiancando un dirigente nel suo quotidiano operare, per vivere il mondo del lavoro e il ruolo dei manager e approfondire alcune specifiche competenze manageriali.



Aziende coinvolte

2020  
**36**

2019  
**78**



Giovani coinvolti

2020  
**140**

2019  
**172**



**INVITALIA**

Manageritalia collabora da diversi anni con Invitalia attraverso un protocollo di intesa che ha permesso delle proficue collaborazioni tra manager, imprenditori e startup innovative con un servizio di mentorship a favore di nuove idee imprenditoriali. L'accordo prevede un'attività di affiancamento degli associati Manageritalia alle startup finanziate da Invitalia con il programma Smart&Start Italia, per promuovere e sviluppare idee imprenditoriali in imprese di successo.

**Abbinamenti effettuati****Contratti attivati****Contratti conclusi****Progetto STARTUP&HOPE**

È un progetto di Manageritalia Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna e Umbria in partnership con Anp e con il supporto di imprenditori, dirigenti d'azienda, executive professional dell'Associazione e professionisti operanti nelle organizzazioni partner del progetto.

Le competenze manageriali e la pluriennale esperienza maturata in ambito nazionale e internazionale sono messe a disposizione della collettività per supportare chi ha idee innovative nelle fasi di sviluppo e implementazione.

**Progetto MILLE GOCCE**

Il progetto, condiviso con la platea dei dipendenti del sistema Manageritalia, ha come obiettivo la raccolta di un minimo contributo mensile da destinare a progetti di solidarietà sociale. Ha visto la partecipazione volontaria di 150 dipendenti che ha consentito la raccolta di 3.537 euro destinati alla onlus "Casa delle donne per non subire violenza" di Bologna.





“MANAGER PER IL SOCIALE NON SI SONO MAI FERMATI!”

Inutile dire che l'emergenza Covid e il lockdown hanno influito pesantemente sulle attività dei Manager per il Sociale, in cui la relazione umana è di fondamentale importanza per il supporto professionale da oltre 20 anni messo a disposizione delle organizzazioni che operano nel sociale. Ma non ci siamo mai fermati e abbiamo continuato a operare, ove possibile, da remoto, superando le difficoltà nell'utilizzo dei mezzi informatici.

Il Terzo Settore è entrato in grande sofferenza e gli enti – così sono definite le associazioni di volontariato che confluiranno nel Registro Unico Nazionale – dovranno riorganizzarsi per affrontare nuovi bisogni o bisogni esistenti in modo diverso. A tutto questo si è aggiunta la difficoltà della Riforma del Terzo settore ancora incompleta e mancante di alcuni decreti attuativi.

Un panorama che ha richiesto anche al gruppo Manager per il Sociale una riprogettazione dell'attività svolta in questi anni per affrontare il cambiamento in un'ottica innovativa.

Sono stati quindi avviati nuovi progetti di più ampio respiro che ci impegneranno per il prossimo futuro, anche avvalendoci della collaborazione di numerosi nuovi colleghi che hanno aderito al gruppo:

- ✔ **ponte Profit Non Profit** - facilitazione di un punto d'incontro tra volontariato e impresa con obiettivo di sostenibilità sociale (Csr);
- ✔ **mappatura Enti terzo settore** - ampliamento dei contatti;
- ✔ **rete con il Centro servizi per il volontariato** - sostegno alla riorganizzazione degli Ets sul territorio;
- ✔ **collaborazione con VITA** - Impresa sociale ed editoriale per il volontariato;
- ✔ **tutoraggio imprese sociali** in collaborazione con Fondazione Cascina Triulza, incubatore;
- ✔ **digitalizzazione.**

Ma non dimentichiamo gli enti che hanno usufruito della nostra collaborazione nel corso dell'anno. Alcuni esempi:

- ✔ **Mamme a Scuola** - Associazione di promozione sociale offre percorsi di cittadinanza e sostegno alla genitorialità e all'autonomia femminile di mamme



immigrate, premiata con l'attestato di Civica Benemerenzza anche grazie alle nostre collaborazioni;

- ✔ **Fondazione Comunità Milano** - aggiornamento e implementazione nuove funzionalità del sistema informatico;
- ✔ **Mani Tese** - Revisione dell'intera organizzazione;
- ✔ **Sesta Opera** - formazione di nuovi volontari per il fund raising a favore dei carcerati;
- ✔ **Fondo Lavoro Famiglia** - formazione volontari rete Diocesi/Caritas;
- ✔ **Master Imprenditorialità Sociale** - Altis/Cattolica per il Terzo Settore;
- ✔ Sviluppo attività **Banco Alimentare** causa aumento delle povertà;
- ✔ **Riforma Terzo Settore** - aggiornamenti.

Numerosi altri sono stati gli enti a cui abbiamo dato e stiamo dando supporto manageriale, anche sui territori di Monza, Varese, Bergamo.

La situazione post-pandemia sarà difficile e impegnativa, ma la mission di Manageritalia che perseguiamo "essere una componente sociale rilevante per il Paese" resta il nostro obiettivo di riferimento al quale dedichiamo il nostro impegno e grande partecipazione.

Giancarla Bonetta

**responsabile gruppo Manager per il Sociale**

“

*Esprimiamo l'impegno civile e sociale della comunità manageriale con una logica di restituzione di valore e competenze a supporto di progettualità innovative e concrete a favore del territorio.*

Roberto Beccari  
*vicepresidente Manageritalia*



## Prioritalia

Marcella Mallen – **presidente Prioritalia**

È la Fondazione costituita da Manageritalia e Cida, organizzazioni di rappresentanza della dirigenza italiana, nata nel luglio 2017 sulla base dell'omonima Associazione (nata nel 2012).

**Promuove** attività aggregative per creare valore condiviso per il Paese attraverso la collaborazione e il confronto attivo tra innovatori e talenti di ogni età.

**Costruisce** e sviluppa progettualità attraverso cui la comunità manageriale profonde il proprio impegno civile mettendo a fattore comune esperienza e capacità.

**Coinvolge** il tessuto vivo e produttivo del Paese nella logica di *give back*, di esperienze e competenze manageriali a favore di progetti concreti, di valore civico e sociale.

**Genera** un ecosistema aperto alla collaborazione e contaminazione delle idee per concretizzare una visione di sviluppo diffuso attraverso la partnership con le energie e le intelligenze innovative presenti nel Paese.

Nella strategia di Prioritalia si propone un'agenda delle priorità per focalizzare la propria attività e il confronto con interlocutori strategici su tre temi al centro del dibattito pubblico su tre aree di intervento:

### - NUOVA IMPRENDITORIALITÀ ED ETICA DIGITALE

Centralità alle competenze e facilitazione di processi adattivi capaci di cogliere le potenzialità dell'innovazione. Guida dello sviluppo delle nuove competenze digitali per inquadrarne l'impatto sugli aspetti quotidiani della vita dell'uomo e sull'evoluzione dei modelli organizzativi.

### - INNOVAZIONE SOCIALE E RIGENERAZIONE CIVICA

Visioni, energie e progetti di innovazione sociale e rigenerazione civica tradotti in azioni concrete e modelli virtuosi da replicare sui territori, per aumentare la coesione sociale e riavviare lo sviluppo del Paese, partendo da relazioni di fiducia, dalla reciprocità e dall'economia del dono.

### - ECONOMIA CIRCOLARE ED EDUCAZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ DELLO SVILUPPO

Investimento "educativo" sullo sviluppo sostenibile, sensibilizzazione e promozione tra le aziende, e in particolare tra i manager, delle buone pratiche di sostenibilità, secondo gli standard internazionali e cioè gli Esg (Environment, social, governance).



**DISABILITY/CAPABILITY MANAGER** Liguria

Formazione e diffusione di “disability/capability manager” nelle organizzazioni per favorire l’inserimento e il mantenimento al lavoro di persone portatrici di disabilità e fragilità sociali. Accelerare il cambiamento culturale verso la vulnerabilità, che comprenda, oltre alla disabilità, anche l’invecchiamento, per modelli di “occupabilità sostenibile”.

**CONVEGNO SULLA BIOECONOMIA** Bologna

Condivisione delle strategie introdotte dalla Comunità europea e dalle istituzioni italiane. Voce alle buone pratiche già operative per ampliare la portata dei successi produttivi. Prospettiva delle opportunità economiche, sociali e ambientali per il nostro Paese: capitali, ricerca e occupazione.

**DISABILITÀ E LAVORO**

Partnership strategica con Aism: valorizzare la disabilità nelle organizzazioni e promuovere progetti concreti di cambiamento che sappiano trasformare la diversità in valore.

**VO.LA.RE. - Volontariato Lavoro Responsabilità**

Piemonte (Carignano e Vinovo), Campania (Napoli Scampia) e Lombardia (Parabiago, Bergamo, Olgiate Olona e Seregno)

Un progetto di volontariato manageriale che sviluppa percorsi di (ri)avvicinamento al mondo del lavoro, alle sue dinamiche, regole e opportunità con interventi orientativi e formativi più mirati a incidere nel territorio di riferimento. Mette inoltre a disposizione strumenti e interventi formativi e progettuali per la costruzione e lo sviluppo di microimprese emergenti dal territorio, accompagnando le startup nelle diverse fasi del processo realizzativo.

**Eventi organizzati****Partecipanti agli eventi organizzati****Stakeholder coinvolti****Aderenti alla newsletter****Progetti avviati e premi ricevuti****Partecipazione a consultazioni pubbliche e contributi a rapporti****Partnership protocolli d'intesa siglati**



# Gli outcome del 2020

Le attività svolte nelle aree della Rappresentanza, dei Servizi, della Membership, del Movimento e Csr e gli output conseguiti da Manageritalia nel 2020 producono gli outcome, risultati in termini di impatti sui capitali.

Gli outcome sono le conseguenze interne ed esterne – sia positive che negative – sui capitali generate dalle attività dell’Organizzazione e dagli output prodotti nell’anno.

Queste misurazioni individuano l’efficacia delle azioni svolte nel 2020 e rappresentano un indicatore fondamentale per l’accrescimento del patrimonio culturale, finanziario, intellettuale e produttivo di Manageritalia.

Nel Report integrato identifichiamo rischi, opportunità e outcome che influiscono significativamente sulla capacità della nostra Organizzazione di creare valore. Attraverso le attività e le prestazioni erogate, gli output e gli outcome conseguiti nel 2020, dimostriamo la nostra capacità di conseguire gli obiettivi strategici dell’Organizzazione e di creare valore nel breve, medio e lungo termine per tutti i nostri associati.

## Gli outcome del 2020

---

**Networking e crescita professionale**

**Riconoscimento del valore della managerialità**

**Soddisfazione degli associati**

**Consolidamento delle relazioni con gli stakeholder**

**Rafforzamento della notorietà e della reputazione**

**Ampliamento della rappresentanza delle alte professionalità**

**Crescita organizzativa di Manageritalia**

**Individuazione dei nuovi bisogni dei manager**

**Miglioramento della qualità di vita dei manager**

**Sviluppo sociale del Paese e della comunità locale**

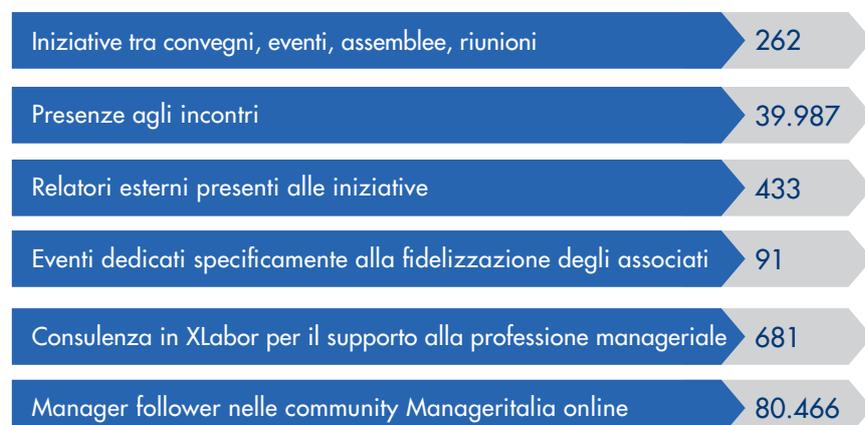
---



## Networking e crescita professionale

Uno degli obiettivi più rilevanti della nostra Organizzazione è il consolidamento di un **rapporto duraturo** nel tempo con i nostri associati, obiettivo che conseguiamo con le attività dell'area Membership e con elevato grado di soddisfazione da parte degli utenti dei servizi erogati. Attraverso i programmi atti a creare una rete di contatti e di relazioni tra coloro che partecipano alle iniziative organizzate da Manageritalia, consentiamo ai nostri associati uno **scambio di esperienze** e di **crescita professionale**. Membership si traduce con appartenenza, un senso comune di adesione a una categoria professionale che fa della visione, della responsabilità e della capacità decisionale alcuni suoi fondamentali cardini in ogni ambito. Per questo lo "stare insieme" – spesso immaginato con modalità informali, non necessariamente strutturate, che favoriscono l'incontro di soggetti anche diversi e riuniti nello stesso luogo, fisico o virtuale, solo perché legati da un tema di interesse comune o dal richiamo di un relatore – è al centro della nostra attività di membership. Considerare l'appartenenza parte integrante del nostro modello di business significa fare in modo che i nostri associati si sentano parte di un universo di **valori condivisi**. Significa rivolgersi alla nostra community facendo le cose bene, offrire loro un servizio eccellente e tutelarli, ascoltandoli e prevenendo i loro bisogni. In questo modo il networking si traduce in una rete di contatti di valore che generano possibilità di business e di scambio di esperienze. Nel 2020, in particolare, abbiamo ampliato i momenti di incontro tra gli associati con eventi culturali, convegni e webinar per favorire l'aumento della rete di conoscenze all'interno della nostra comunità manageriale. "Fare rete" è l'occasione giusta per confrontarsi, crescere, mettersi in gioco e migliorarsi.

### Outcome: indicatori di performance



## Consolidamento delle relazioni con gli stakeholder

Svolgendo le attività nelle aree della Rappresentanza, dei Servizi, della Membership e del Movimento e Csr, oltre alla necessità di confrontarci con gli associati è fondamentale collaborare con i politici, le istituzioni, le altre sigle sindacali, i consulenti del lavoro, i media e gli opinion leader che operano nel mercato del lavoro e nel mondo economico.

Abbiamo sviluppato la consapevolezza di come il coinvolgimento degli stakeholder nelle nostre attività possa contribuire a uno scambio reciproco di esperienze e conoscenze che consentono l'innovazione contrattuale e il miglioramento della sostenibilità delle decisioni strategiche, dentro e fuori la nostra business community. Un coinvolgimento degli stakeholder efficace e strategicamente allineato ci permette di aumentare la reputazione, di comprendere in profondità l'ambiente in cui operiamo e di identificare nuove opportunità strategiche.



## Rafforzamento della notorietà e della reputazione

La fiducia dei nostri associati e degli altri stakeholder è fondamentale per il successo della nostra Organizzazione. La brand reputation di Manageritalia è confermata dall'alta considerazione manifestata dai nostri associati tramite l'indagine di customer satisfaction: il 73,8% degli intervistati si sente un cliente verso il quale c'è interesse e volontà di capire e risolvere problemi ed esigenze e il 72,5% si sente non solo un cliente ma un associato verso il quale c'è attenzione e volontà di farlo sentire "a casa propria". Il 61% degli intervistati ritiene inoltre di sentirsi parte dell'Organizzazione, ascoltato e coinvolto al fine di contribuire fattivamente a obiettivi e attività di Manageritalia.

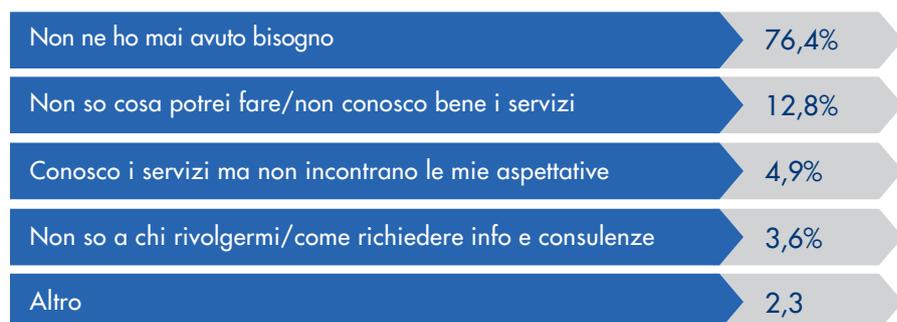
Le nostre azioni, dalla rappresentanza alle tutele, ai servizi, sono erogate con l'obiettivo di dimostrare la nostra capacità di soddisfare le aspettative degli associati nel corso del tempo e di essere sempre disponibili durante l'intero percorso di carriera dei manager e delle alte professionalità.

Una parte del rinnovamento della nostra Organizzazione riguarda anche la capacità di divulgare il suo operato e la sua immagine in maniera più efficace e strategica, con una comunicazione intesa a livello di organizzazione, promuovendo la relazione e la progettualità.



Solo il 10,8% degli associati non si è mai messo direttamente in contatto con Manageritalia nel 2020.

Tra questi si afferma che:



## Soddisfazione degli associati

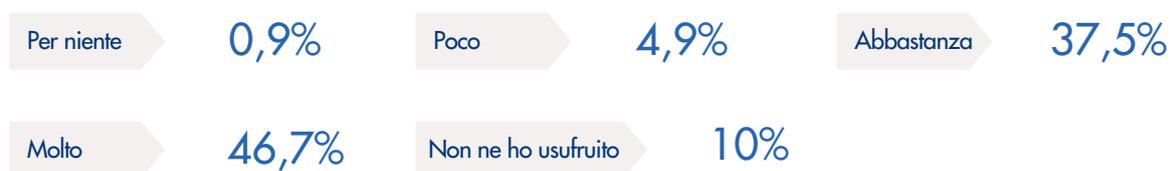
Annualmente rileviamo la soddisfazione dei nostri associati con un'indagine di **customer satisfaction**. L'indagine ha l'obiettivo di comprendere il grado di soddisfazione degli associati, quale indicatore strategico utile a misurare in maniera univoca sia la nostra reputazione verso gli associati, sia il livello di qualità del servizio in termini di accessibilità, costo, competenza e preparazione del personale, oltre che di accoglienza e capacità di risposta ai bisogni espressi dalla nostra comunità manageriale. Hanno risposto al questionario via email oltre 2.000 associati, un campione ampiamente rappresentativo, anche per caratteristiche anagrafico-professionali, della nostra base associativa.

Alla base del concetto di "global service" c'è il riconoscimento della centralità delle aspettative e delle percezioni di ogni categoria dei nostri associati: dirigenti in servizio, pensionati, donne manager, quadri, executive professional e proscutori volontari. Le persone si formano delle aspettative sull'attività sindacale svolta da Manageritalia, sulla sua rappresentatività nella gestione del potere verso la politica e le istituzioni, sui servizi che le Associazioni del territorio erogano quotidianamente, sulla competenza del personale a contatto con gli associati e sulla capacità di Manageritalia di essere un interlocutore affidabile come portatore di interessi collettivi. L'indagine di customer satisfaction non è solo un mezzo per ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che l'associato-cliente esprime, ma rappresenta anche un modo per porre costante attenzione al suo giudizio, consentendo di sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve. Rilevare la customer satisfaction consente a Manageritalia di uscire dalla propria autoreferenzialità e di comprendere sempre meglio i destinatari ultimi delle proprie attività.

Di seguito i risultati dell'indagine 2020 alla ricerca di miglioramenti e di innovazione:



## Quanto sei soddisfatto/a dei servizi usufruiti nel 2020?



## Manager associati che hanno fruito almeno una volta dei servizi indicati nel 2020 (%)

Consulenza/assistenza per le pratiche e i rimborsi sanitari Fasdac	85,9%	Segreteria (informazioni su iscrizione, servizi, eventi ecc.)	70,1%	Consulenza assicurativa (Assidir)	35,9%	Consulenza previdenziale (Fondo Mario Negri)	36,4%
Consulenza previdenziale (Ass. Antonio pastore)	35,1%	Assemblee e incontri sul territorio	25%	Attività ludiche, culturali e sportive	46%	Incontri di formazione/informazione manageriale	30,3%
Consulenza contrattuale/sindacale	27,5%	Consulenza Inps/Enasco	24,7%	Consulenza fiscale/Caaf (modello 730)	19,6%	Consulenza legale	16,3%
Assistenza online AskMit	16,2%	XLabor (Career fitness, Outplacement, Innovation manager ecc.)	14,8%	Sportello professional	13,4%		



## Ampliamento della rappresentanza delle alte professionalità

Guardando al prossimo futuro sono molteplici le sfide che imprese e manager si troveranno ad affrontare: globalizzazione, rivoluzione digitale, cambiamenti demografici, nuovi modelli di business, un sistema di welfare pubblico non efficiente e un'economia discontinua. In questo contesto dinamico saranno necessarie nuove competenze manageriali, nuove strutture organizzative e nuove modalità con le quali i leader dovranno pensare in modo strategico.

Da più parti è emersa una richiesta di cambiamento della rappresentanza sindacale: la richiesta di rinnovamento è generata dalla percezione di un contesto (mondo del lavoro, economia locale e mondiale, debolezza delle istituzioni ecc.) profondamente cambiato rispetto ad alcuni anni fa e in continuo divenire. Nell'arco della vita lavorativa la carriera manageriale muta e si modifica e chi occupa posizioni apicali potrà trovarsi in futuro a svolgere queste attività come consulente, come temporary manager o semplicemente trovarsi a gestire il cambiamento. Tutta la comunità manageriale si aspetta dei cambiamenti delle forme contrattuali e del modo in cui si rapporteranno imprenditori e manager, con la probabilità che, in futuro, si lavorerà più "per progetto" che per una sola azienda a tempo indeterminato.

In risposta a queste nuove sfide e incertezze delle carriere manageriali, Manageritalia, nel 2019, ha costituito Manageritalia Executive Professional, l'Associazione parasindacale per gli executive professional. Sono i professionisti che collaborano con il management aziendale ed erogano consulenze strategiche, finanziarie, legali e organizzative.

L'Associazione Manageritalia Executive Professional ha aderito alla nostra Federazione, che garantisce la rappresentanza istituzionale, la valorizzazione e la tutela della comunità manageriale verso la politica, le istituzioni e la società, servizi per la professione e la famiglia e un network professionale e culturale a favore degli executive professional. Promuoviamo così il ruolo e il contributo del management allo sviluppo economico e sociale.

Manager certificati EEP (esperienze professionalizzanti)

74

Aumento del numero degli executive professional iscritti a Manageritalia negli ultimi 10 anni (dal 2010 al 2020)

+17,2%

Professional iscritti a Manageritalia Executive Professional

498

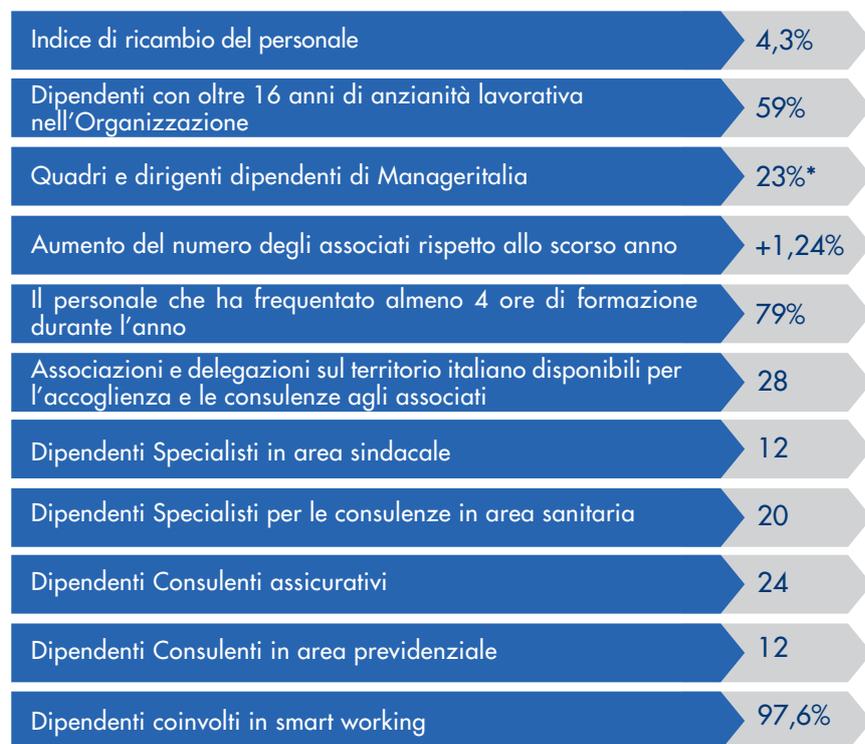


## Crescita organizzativa e professionale di Manageritalia

È risaputo che Manageritalia possiede un vantaggio competitivo rispetto ad altri competitor grazie all'**alto indice di rappresentatività** (l'85,4% del totale dei dirigenti italiani del settore terziario e del commercio in servizio è un nostro associato) e grazie ad un approccio globale nei servizi erogati agli associati che coinvolge tutte le funzioni organizzative: Manageritalia produce qualità. Lo confermano i risultati dell'indagine di customer satisfaction e la crescita continua dei nostri associati.

Da oltre 70 anni abbiamo instaurato con i nostri associati dei rapporti basati sulla fiducia. Li abbiamo **convinti e fidelizzati** grazie alla "qualità totale" dei nostri servizi, alla disponibilità e professionalità del personale e alla continua innovazione nelle tutele e nelle prestazioni per i percorsi di carriera dei manager. La **nostra cultura organizzativa** si sostanzia in un set di norme e valori stabili e condivisi che guidano il comportamento del personale nelle relazioni interne e con gli associati.

Il piano di formazione annuale consente di erogare frequenti corsi di aggiornamento al personale per potenziare le competenze professionali e le soft skill, essenziali nella gestione dei rapporti con gli associati. Investiamo ingenti risorse finanziarie e intangibili per promuovere il benessere aziendale incoraggiando un clima interno positivo e incoraggiante.



\* Rispetto al totale dipendenti



## Individuazione dei nuovi bisogni dei manager

Forti cambiamenti hanno interessato la classe dirigente negli ultimi anni fra i quali il ricambio generazionale – non sempre supportato nelle organizzazioni da meccanismi di selezione, recruiting o sviluppo –, i processi di internalizzazione delle imprese e lo stress crescente legato alla performance.

Attraverso l'ascolto, l'assistenza contrattuale, le consulenze in campo sindacale, previdenziale, sanitario e legale rispondiamo quotidianamente ai bisogni dei nostri associati e siamo in grado di percepire le loro necessità e le nuove richieste di assistenza. **Interagendo di persona**, per telefono o in video ogni anno con migliaia di manager abbiamo la possibilità di comprendere le loro necessità di soluzioni contrattuali e di welfare innovative.

Supportiamo i nostri colleghi quando lasciano l'attuale incarico o ne cercano uno nuovo, quando si vuole valutare il proprio pacchetto previdenziale e/o la data della pensione, quando avvengono i trasferimenti aziendali, quando bisogna valutare le migliori opportunità in fatto di contratto, previdenza, copertura dei rischi professionali, quando si vuole fare networking.

Perché siamo una delle più importanti community del management italiano.

### Nuovi servizi del 2020

#### SOS MANAGER

*Il servizio di consulenza e supporto psicologico e di benessere per tutti gli associati.*

Perché quando ci si sente in difficoltà o si hanno dei dubbi, saper chiedere aiuto è importante, riceverlo in modo professionale ancora di più.

Il servizio offre ai manager associati un supporto per affrontare i cambiamenti tipici di una trasformazione radicale con impatti in ambito professionale, familiare, sociale e negli stili di vita.

#### CONSULENZE DA REMOTO

Tutte le Associazioni territoriali e Assidir, pur garantendo le consulenze di persona nel rispetto delle norme in termini di sicurezza e salute della persona, hanno sviluppato un efficace sistema di videoconferenze che ha garantito agli associati di usufruire del servizio sindacale, previdenziale, sanitario e assicurativo.

Le consulenze possono essere erogate via web con rilevanti risparmi di tempo per gli associati e aumentando l'efficienza dell'Organizzazione.



## Miglioramento della qualità della vita dei manager

La nostra Organizzazione non eroga solo consulenza sindacale o assistenza per l'utilizzo efficace delle tutele contrattuali (sanitaria, previdenziale), ma assiste e coinvolge gli associati in numerose attività pensate per la crescita culturale e professionale dei manager e delle loro famiglie.

Convegni, incontri tematici, occasioni per conoscere, conoscersi e fare network, eventi ludici e culturali, approfondimenti e formazione, gruppi di lavoro tematici, attività di volontariato sociale, webinar e corsi in streaming, momenti associativi e ricreativi che rafforzano il senso di appartenenza: tutto questo coinvolge ogni anno oltre 5.000 colleghi.

### Eventi e momenti di networking annuali



### Momenti associativi del 2020



## Sviluppo sociale del Paese e della comunità locale

Il nostro impegno verso il Paese e verso la sostenibilità attuale e futura del benessere dei nostri associati è perseguita attraverso le nostre attività in abito Csr. Portiamo avanti idee e progetti nell'interesse più ampio della collettività su temi trasversali, che vanno oltre la rappresentanza del nostro ruolo professionale ed economico. Esprimere questa dimensione associativa significa essere riconosciuti quale soggetto sociale che si rende disponibile per dare il proprio contributo sui grandi temi sociali del Paese e farsi promotore del cambiamento. Crediamo anche che la nostra mission possa efficacemente contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Oltre a quanto i manager fanno singolarmente nelle proprie aziende, Manageritalia mette in campo la forza dei colleghi che dedicano tempo, valore e competenze a favore del sistema economico e sociale, dei giovani e delle imprese, dando corpo a tanti progetti.

Tra questi, si possono citare i progetti rivolti al sistema formativo al fine di consentire un miglior dialogo con il mondo aziendale, così da favorire un'alternanza scuola-lavoro realmente efficace per i giovani liceali, orientare l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, aiutare le startup e il non profit e promuovere l'innovazione e la diffusione della cultura e presenza manageriale. A queste progettualità se ne aggiungono poi altre, atte a stimolare e supportare un vero cambiamento del mondo del lavoro. Attraverso la Fondazione Manageritalia rappresentiamo, promuoviamo e valorizziamo l'impegno civile della comunità manageriale sull'intero territorio nazionale. Con il gruppo di lavoro "Manager per il Sociale" mettiamo a disposizione del terzo settore, degli enti locali e della pubblica amministrazione le competenze professionali acquisite dagli associati nel proprio percorso lavorativo in modo gratuito e volontaristico.

La nostra credibilità dipende anche dalla nostra capacità di portare il valore dei nostri associati nell'economia e nella società.

Manager che hanno operato a supporto delle azioni di Prioritalia per portare l'innovazione a livello sociale

18

Organizzazioni che hanno beneficiato delle migliaia di ore svolte dal gruppo Manager per il Sociale

78

Manager che hanno operato a supporto di azioni verso il mondo della scuola e dell'università, in particolare con i progetti Vivi da manager e Food4minds

93





*Portare il contributo dei manager alle istituzioni e al Legislatore con proposte concrete a favore della comunità manageriale. Lavoro, ammortizzatori sociali, rilancio del turismo e investimenti a favore delle competenze manageriali le nostre ultime proposte sui temi di occupazione e managerialità nelle imprese.*







## Nota metodologica

Il presente documento rappresenta il secondo Report integrato di Manageritalia, redatto su base volontaria e relativo al periodo che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 2020. Tale documento prosegue nel percorso di rendicontazione verso gli stakeholder avviato lo scorso anno, che l'Organizzazione intende proseguire con cadenza annuale.

Il perimetro dei dati e delle informazioni incluse nel presente documento comprende: Manageritalia, le 14 Associazioni di Manageritalia (alle 13 Associazioni territoriali presenti nel 2019 si è infatti aggiunta, a partire dalla rendicontazione 2020, l'Associazione Manageritalia Executive Professional), Manageritalia Servizi srl, Assidir srl e l'immobiliare Fatebenefratelli srl, salvo dove diversamente indicato. Oltre a quanto dichiarato, rispetto al 2019 non si rilevano ulteriori modifiche significative dell'Organizzazione.

Il processo di raccolta dei dati e l'elaborazione del documento sono stati coordinati da un gruppo di lavoro costituito dalle principali funzioni direttive.

L'individuazione delle tematiche incluse all'interno del Report integrato è il risultato di un'attività di analisi e selezione degli aspetti considerati maggiormente rilevanti dal management di Manageritalia, che ha tenuto in considerazione anche gli interessi degli stakeholder dell'Organizzazione.

L'elenco degli stakeholder di rilievo di Manageritalia è riportato all'interno del documento.

Rispetto al 2020, il Report integra nella trattazione le nuove tematiche emerse dal confronto con le Associazioni territoriali che guideranno l'azione futura dell'Organizzazione tramite il nuovo Piano operativo 2020-2024.

Rispetto alla rendicontazione 2019, la struttura del Report è stata rivista e affinata al fine di valorizzare maggiormente il processo circolare di generazione del valore, in un'ottica di miglioramento continuo della rendicontazione. All'interno del Report integrato 2020, inoltre, è stato dedicato più spazio alla valorizzazione del percorso di maturità intrapreso da Manageritalia nel corso degli anni, e coronato dal V Congresso Manageritalia, ed è stata maggiormente approfondita la descrizione di Fondi contrattuali ed enti bilaterali.



Il Report integrato di Manageritalia è stato redatto sulla base dei principi guida dell'International <IR> Framework pubblicato nel dicembre 2013 dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), il quale rappresenta il riferimento internazionale per la predisposizione di bilanci integrati. Come richiesto dall'International <IR> Framework, il presente Report integrato illustra le informazioni considerate rilevanti per Manageritalia, la strategia e l'orientamento al futuro, nonché il rapporto con i propri stakeholder, nel rispetto dei principi di sinteticità, attendibilità e completezza, coerenza e comparabilità. La tabella seguente riconduce gli elementi di contenuto indicati dall'International <IR> Framework ai capitoli del Report integrato di Manageritalia.

<b>Elementi di contenuto previsti dall'International &lt;IR&gt; Framework</b>	<b>Capitoli del Report integrato 2020</b>
<b>Presentazione dell'Organizzazione e dell'ambiente esterno</b>	Introduzione, valori e identità
<b>Governance</b>	Valori e identità
<b>Rischi e opportunità</b>	Costruire il nostro futuro dall'esperienza del passato, lo scenario
<b>Modello di business</b>	Modello di business e catena del valore
<b>Strategia e allocazione delle risorse</b>	Modello di business e catena del valore
<b>Performance</b>	Modello di business e catena del valore
<b>Prospettive</b>	Costruire il nostro futuro dall'esperienza del passato, lo scenario
<b>Base di preparazione e presentazione</b>	Nota metodologica
<b>Indicazioni generali sul reporting</b>	Nota metodologica

Gli indicatori di prestazione di carattere non finanziario sono stati definiti assumendo come riferimento metodologico i “GRI Sustainability Reporting Standards” emanati nel 2016 dalla Global Reporting Initiative (GRI), Associazione internazionale leader nello sviluppo di standard di rendicontazione di sostenibilità, utilizzando l’approccio “GRI-Referenced claim”. Laddove possibile, è stato inoltre presentato un raccordo tra gli ambiti di attività di Manageritalia, le tematiche a guida del Piano operativo 2020-2024 e i Sustainable Development Goals (SDGs) definiti dall’Organizzazione delle Nazioni Unite, al raggiungimento dei quali Manageritalia può contribuire generando impatti positivi.

Nella predisposizione e pubblicazione delle prossime edizioni del Report integrato, Manageritalia si impegna ad approfondire ulteriormente la rendicontazione delle tematiche maggiormente rilevanti e a valutare opportune forme di coinvolgimento degli stakeholder al fine di integrare all’interno del documento ulteriori spunti, nell’ottica di un miglioramento continuo.

Per ulteriori richieste di informazioni relative al documento si prega di contattare [bilanciointegrato@manageritalia.it](mailto:bilanciointegrato@manageritalia.it).





## Content index

Si riportano di seguito gli indicatori GRI utilizzati per la predisposizione del Report integrato.

### Capitolo del Report integrato

#### Introduzione

#### Valori e identità

#### Relazioni di valore con gli stakeholder

### GRI Disclosure

#### Strategia

102-14 Dichiarazione di un alto dirigente

#### Profilo dell'Organizzazione

102-1 Nome dell'Organizzazione

102-2 Attività, marchi, prodotti e servizi

102-3 Luogo della sede principale

102-4 Luogo delle attività

102-5 Proprietà e forma giuridica

102-6 Mercati serviti

102-12 Iniziative esterne

102-13 Adesione ad Associazioni

#### Etica e integrità

102-16 Valori, principi, standard e norme di comportamento

102-18 Struttura della governance

#### Coinvolgimento degli stakeholder

102-40 Elenco dei gruppi di stakeholder

102-42 Individuazione e selezione degli stakeholder

102-43 Modalità di coinvolgimento degli stakeholder

#### Strategia

102-15 Impatti chiave, rischi e opportunità



## Capitolo del Report integrato

### Modello di business

### Performance 2020

### Nota metodologica

## GRI Disclosure

### Profilo dell'Organizzazione

102-7 Dimensione dell'Organizzazione

102-8 Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori

### Occupazione

103-2 La modalità di gestione e le sue componenti

401-1 Nuove assunzioni e turnover - *Note/Omission: rendicontato il requisito del punto b) relativo al tasso di turnover*

### Formazione e istruzione

103-2 La modalità di gestione e le sue componenti

404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente - *Note/Omission: rendicontato il valore complessivo di ore di formazione erogate ai dipendenti*

### Diversità e pari opportunità

103-2 La modalità di gestione e le sue componenti

405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti

### Performance economiche

103-2 La modalità di gestione e le sue componenti

201-1 Valore economico direttamente generato e distribuito

### Privacy dei clienti

103-2 La modalità di gestione e le sue componenti

418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti

### Pratiche di rendicontazione

102-46 Definizione del contenuto del report e perimetro dei temi

102-50 Periodo di rendicontazione

102-52 Periodicità della rendicontazione

102-53 Contatti per richiedere informazioni riguardanti il Report

102-54 Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standard



Via Orazio 31  
00193 Roma  
tel. 06 684016  
[manageritalia@manageritalia.it](mailto:manageritalia@manageritalia.it)  
[www.manageritalia.it](http://www.manageritalia.it)