

PIANO OPERATIVO 2012-2016

*Dodici progetti
per dodici priorità
per il prossimo futuro.
Ruolo più incisivo
delle Associazioni
territoriali sia in fase
di progettazione
che di realizzazione
degli obiettivi*

Massimo Fiaschi

IL 2012 VOLGE AL TERMINE concludendo un anno difficile, caratterizzato dalla presenza di una profonda recessione e da uno scenario politico in piena trasformazione. Il Congresso del 2011 aveva già evidenziato le linee prioritarie d'intervento per la Federazione, allargando l'orizzonte e il campo di Manageritalia e focalizzando l'attenzione sui nuovi bisogni degli iscritti. Ma sono stati i primi mesi di mandato della nuova squadra federale, eletta lo scorso giugno, caratterizzati dall'evento #Prioritalia e dalla costituzione di Cida - Manager e alte professionalità per l'Italia a rendere evidente l'ampiezza e la complessità del nuovo impegno e ad avviare la costruzione di un vero e proprio soggetto sociale, con l'obiettivo di guidare il nostro paese fuori dalle secche del declino.

Un impegno che si somma a quello principale di rappresentanza contrattuale dei nostri iscritti, di manutenzione ed evoluzione del nostro sistema di welfare e di partecipazione ai processi di cambiamento dei modelli organizzativi d'impresa.

Le risposte di Manageritalia alla complessità dell'ambiente e all'articolazione dei nuovi e tradizionali obiettivi sono sviluppate nel Piano operativo 2012-2016, che traduce le indicazioni congressuali in progetti e azioni. Ma la novità sta anche nel metodo e nell'organizzazione del piano, che si propone come strumento di una nuova governance, più partecipata e condivisa rispetto al passato.

Alle molte domande suscitate da questa nuova impostazione del piano operativo ha provato a dare risposta il vicepresidente federale Mario Mantovani. «Questo piano nasce proprio per affrontare la complessità di un contesto nazionale sempre più mutevole e dinamico con il quale devono confrontarsi le organizzazioni di rappresentanza de-



gli interessi; per verificare costantemente l'attualità delle forme di assistenza e dei servizi utilizzati dagli associati; per progettare soluzioni nuove, in collaborazione con le aziende e con le loro organizzazioni di rappresentanza, realizzando un nuovo modello di bilateralità».

Tra le novità sostanziali, il piano operativo riconosce un ruolo più incisivo alle Associazioni territoriali, che concorrono sia alla progettazione sia alla realizzazione delle priorità e degli obiettivi definiti. Un coinvolgimento sempre più esteso e allargato, effettuato con modalità organizzative tipiche del program management: attraverso l'assegnazione di ruoli e attività di progetto si rende possibile un'ampia partecipazione, anche a persone con differenti disponibilità di tempo e livelli di conoscenza dell'argomento.

A Flavio Leone, Silvestre Bertolini e Mario Mantovani, coordina-

tori delle aree Rappresentanza e politica, Lavoro e welfare, Sostenibilità e crescita emerse nel Congresso 2011 e all'interno delle quali sono collocati i 12 progetti (vedi box a pagina 31), il compito di guidare i lavori del piano operativo, verificandone l'esecuzione e mantenendo la coerenza a livello federale e territoriale.

La struttura dedicata alla gestione organizzativa del piano operativo è stata definita immaginando una classica struttura di program management. Nelle Associazioni i project leader valuteranno la possibilità e i modi di realizzare ciascun progetto, identificando gli strumenti, i supporti e in generale i bisogni connessi al raggiungimento dell'obiettivo, ma potranno anche differirne l'esecuzione in relazione alle chance di successo. Mantovani spiega che «la gestione di un progetto comporta la definizione di alcuni elementi senza i quali non

Il piano operativo riconosce un coinvolgimento più incisivo alle Associazioni territoriali, effettuato con modalità organizzative tipiche del program management

si può parlare di progetto. Oltre a definire chi debba darvi attuazione e quali ruoli siano assegnabili, è necessario pianificare quali siano, per ciascuno dei 12 progetti, gli obiettivi nazionali e territoriali, nonché i risultati che ci attendiamo. Ogni gruppo di lavoro, pertanto, dovrà definire per ciascuna priorità cosa vuole realizzare, organizzandola all'interno di un calendario di attività e definendo i fabbisogni di spazi, servizi e risorse, sempre considerando che non abbiamo intenzione di costruire strutture organizzative sovrastanti o parallele rispetto a quelle delle Associazioni terri-

toriali. Ognuna di esse ha inviato i propri nomi. Credo che avere una squadra così organizzata, così ampia numericamente, ma anche così preparata, è davvero importante e innovativo. Oggi più che mai abbiamo una squadra forte e siamo pronti a partire».

Il metodo e i tempi

La scelta di organizzare il piano in progetti nasce da due esigenze: flessibilità e tempo. Ciascun gruppo infatti, nell'ambito delle linee e delle indicazioni del rispettivo project leader, potrà gestire in autonomia gli apporti professionali, il numero dei partecipanti, le sostituzioni, la suddivisione dei compiti. I soggetti coinvolti potranno dedicare il tempo libero o anche solo parte del tempo libero, sino ad arrivare a interrompere la collaborazione "passando il testimone" agli altri colleghi. Spiega Mantovani: «La grossa novità è che oggi cerchiamo di realizzare, di progettare assieme, unendo la dimensione territoriale a quella federale. La seconda grande novità è che questo percorso avviene anche orizzontalmente, tra le Associazioni. C'è sicuramente la necessità di una forte regia, in cui la Federazione non si astiene e le persone che hanno competenze professionali specifiche sono elemento fondamentale per il buon risultato, però l'organizzazione del piano operativo prevede una collaborazione trasversale tra

Associazioni territoriali, non necessariamente o non sempre mediata a livello federale».

Metodo e regia, dunque, quali fattori decisivi per l'attuazione dei progetti, con una particolare attenzione, continua il vicepresidente: «Strumenti di condivisione e metodologie non devono diventare il cuore del lavoro, per quanto siano utili per far sì che non si perda molto tempo a mettere insieme i risultati e i documenti». Per tali ragioni si prevedono momenti di verifica in itinere, al fine di controllare se e in che modo vi siano avanzamenti per il conseguimento degli obiettivi.

Per quanto riguarda le tempistiche di realizzazione, Mantovani risponde che «alcuni dei progetti sono in atto o sono già stati realizzati. Penso alla costituzione della nuova Cida, a #Prioritalia, a Managerattivo o ad altri ancora. Per ogni progetto è possibile definire un livello di completamento dell'attività in relazione alle attese e, anche in presenza di attività concluse, ritenere che l'obiettivo sia ancora da raggiungere. In ogni caso abbiamo assegnato a ciascun progetto una time-line orientativa. I progetti sono stati poi collocati in una mappa che tenga conto di un altro fattore importante oltre al tempo: il rischio, ovvero la visibilità del fallimento (quanto un progetto esponga la Federazione qualora non realizzato) che consente di valutare il livello di impegno che dobbiamo applicare ai progetti». ■



I PROGETTI PER IL PROSSIMO FUTURO

Area - RAPPRESENTANZA E POLITICA

Coordinatore: Silvestre Bertolini

PROGETTO/PRIORITÀ	DESCRIZIONE
CIDA - Manager e alte professionalità per l'Italia	Proseguire lo sviluppo dell'organizzazione centrale e territoriale di Cida, soggetto di aggregazione rappresentativa delle organizzazioni dei manager pubblici e privati, costituito il 4 luglio, che si propone di promuovere e tutelare gli interessi della categoria nel dialogo istituzionale.
#Prioritalia: meeting dei manager	Promuovere e sostenere la buona politica attraverso la mobilitazione dei manager, obiettivo in parte già realizzato con gli eventi dei mesi di agosto e novembre, che hanno riunito e coinvolto migliaia di manager.
Talenti manageriali	Diffondere cultura manageriale ai giovani presso università, business school, centri di formazione superiore, creando e alimentando un collegamento stabile che possa favorire l'inserimento dei giovani talenti nel mondo del lavoro.
Osmosi	Identificare le aree di semplificazione, risparmio e miglioramento dei servizi derivanti da sinergie tra le strutture di Manageritalia e Federmanager, sia a livello nazionale sia a livello territoriale, grazie anche alla comune appartenenza a Cida - Manager e alte professionalità per l'Italia.

Area - SOSTENIBILITÀ E CRESCITA

Coordinatore: Mario Mantovani

PROGETTO/PRIORITÀ	DESCRIZIONE
Governance federale	Realizzare un modello di governance alimentato da una leadership maggiormente condivisa, da applicare a ogni livello: ai vertici federali, nei rapporti tra strutture federali e territoriali, nella collaborazione diretta tra le Associazioni territoriali.
Etica e responsabilità sociale	Valorizzare le iniziative etico-sociali già esistenti e sviluppare progetti che possano contribuire a diffondere conoscenza e cultura dell'etica di impresa.
Quadri e professional	Valutare nuove prospettive di aggregazione dei quadri e dei professional aderenti a Cida - Manager e alte professionalità per l'Italia e potenziare i servizi dedicati.
Innovazione organizzativa per le imprese	Offrire strumenti sempre più accessibili per valorizzare la domanda di managerialità nelle pmi e aiutarle a crescere, anche attraverso i contratti di rete e l'offerta di check-up manageriali "a pacchetto".

Area - LAVORO E WELFARE

Coordinatore: Flavio Leone

PROGETTO/PRIORITÀ	DESCRIZIONE
Politiche attive	Creare un approccio strutturato alle "politiche attive", per favorire le opportunità di collocazione dei manager, attraverso percorsi e iniziative concordate con le imprese.
Nuovo modello di rappresentanza e welfare contrattuale	Valutare e sperimentare attraverso progetti pilota alcune possibili innovazioni contrattuali, in particolare nell'area del company welfare e della gestione di situazioni di crisi.
Patto junior/senior interaging	Offrire strumenti e percorsi che possano coinvolgere manager giovani e manager di esperienza per favorire l'inserimento, l'integrazione e l'occupazione presso le imprese.
Forum dell'innovazione terziaria	Il progetto vuole essere una concreta realizzazione del nuovo modello di bilateralità, attraverso la condivisione di eventi e iniziative congiunte, focalizzate sulle eccellenze del settore terziario.