

# Impegno. ●

Noi, gli imprenditori metalmeccanici italiani, mettiamo nelle nostre aziende un grande **Impegno** per migliorarle, per offrire soluzioni e vantaggi ai nostri clienti, per innovare e per affrontare sfide sempre più difficili in un mercato ormai grande come il Mondo.

Il nostro è un **Impegno** quotidiano, profondo, spesso non visibile, che portiamo avanti con passione e con quella tensione positiva che ci rende capaci di “intraprendere” accettando il rischio per creare ricchezza, sviluppo, nelle nostre Aziende e nel Paese.

L'energia dirompente e creatrice della Quarta Rivoluzione Industriale rafforza in molti di noi il convincimento che nelle imprese non si genera solo valore economico, ma anche consapevolezza di sé, dignità, inclusione, crescita umana e culturale, solidarietà e mobilità sociale. Per queste ragioni il nostro **Impegno** ha come obiettivo la creazione di aziende capaci di essere di successo e allo stesso tempo a “misura d'uomo”.

Un **Impegno** universale perché rivolto alle persone, ai collaboratori e a chi vive nelle Comunità nelle quali operiamo. Nel perseguire i nostri e i loro interessi cerchiamo soluzioni che vanno spesso al di là delle indicazioni normative perché affondano le loro radici in una visione di impresa fondata sulla persona, sull'etica del lavoro e sul senso di responsabilità individuale. Contribuiamo in tal modo alla creazione di un prezioso Capitale Sociale che rappresenta la prima vera infrastruttura della crescita.

Anima questo nostro **Impegno** la consapevolezza che il futuro del nostro Paese, la seconda potenza industriale d'Europa, dipende anche e soprattutto dall'affermazione di questi valori e dal perseguimento di questi obiettivi. Ci sentiamo impegnati attraverso le Associazioni Territoriali, le articolazioni del sistema Confindustria e individualmente per quanto di nostra competenza, a diffondere una nuova cultura industriale. Un nuovo **Umanesimo Metalmeccanico** che ridefinisce l'idea stessa di lavoro attraverso la valorizzazione dell'individuo e la digitalizzazione.

Sappiamo bene che si tratta di una vera e propria **Rivoluzione Culturale**: dall'antagonismo alla condivisione, dal pregiudizio alla fiducia, dalla negoziazione continua all'intesa preventiva, dalla rigidità all'adattatività, dall'esecuzione all'autorganizzazione. Sappiamo cioè che tutto è destinato a cambiare. La consapevolezza di questa trasformazione deve diffondersi nelle nostre fabbriche, tra i nostri collaboratori, come tra i loro rappresentanti.

Le grandi trasformazioni non si fanno per decreto, ma nascono dal basso e crescono attraverso una paziente opera di coinvolgimento indispensabile per condividere visioni, avviare iniziative e raggiungere nuovi

traguardi. Tutto ciò è esattamente quello che abbiamo iniziato a fare col **Rinnovamento Contrattuale** condiviso con le **Organizzazioni Sindacali di categoria**. Un risultato significativo che, tuttavia, rappresenta solo il primo passo di un lungo cammino la cui meta è costituita da nuove Relazioni Industriali. Quelle che ci accompagneranno nella Quarta Rivoluzione industriale.

Per molti imprenditori e per altrettante imprese, **Impegno** significa già, qui e ora, volontà di portare in azienda, tra tutti i collaboratori senza esclusioni, la partecipazione, la collaborazione e l'inclusione. Per questi stessi imprenditori, uomini e donne, non si tratta solo di interpretare alla lettera il nuovo dettato contrattuale, ma anche e soprattutto di costruire nuove soluzioni e, ove possibile, nuovi "servizi" alla persona.

**Impegno** significa non avere paura di apparire velleitari quando si sostiene che la **persona è al centro dell'impresa**. Un'affermazione forte in un Paese nel quale convivono tanto la più elevata e diffusa simbiosi tra imprenditori e collaboratori, quanto il pregiudizio nei confronti del capitale.

L'**Impegno** diventa così il presupposto indispensabile per iniziare a costruire, giorno dopo giorno, il nuovo **Umanesimo Metalmeccanico**. La fabbrica e il metallo, arricchiti oggi dall'enorme energia digitale, tornano così al centro della società. Diventano il luogo dove c'è non solo il lavoro, ma anche il confronto e, soprattutto, la volontà e la capacità di **creare valore in maniera condivisa**. Quel **Fare Insieme** che ben sintetizza la Vision di Federmeccanica. Un modo di relazionarsi che ci auguriamo si diffonda non solo in ogni azienda, ma nell'intera Società.

**Impegno** significa lavorare per far sì che imprenditori, lavoratori e rappresentanti degli uni e degli altri acquisiscano la consapevolezza che esiste il **Bene Comune**, un valore che si può comprendere solo se si parte dai suoi elementi costitutivi: il rispetto della persona e la conseguente valorizzazione dei singoli, delle specificità e delle diversità.

Una moltitudine di imprenditrici e di imprenditori italiani si impegna a fare tutto ciò nella certezza di non essere né sola, né isolata. La rivoluzione nella cultura industriale di cui si sentono già artefici ha in sé energia sufficiente per andare avanti.

Noi, gli imprenditori metalmeccanici italiani, ci riconosciamo nella forte e incondizionata volontà di Rinnovamento fondata sul confronto, sulla visione, sul pragmatismo e sulla volontà di rendere le imprese e i collaboratori dell'industria manifatturiera italiana protagonisti della Quarta Rivoluzione Industriale.

L'**Impegno** esce così dalle pur suggestive e stimolanti dichiarazioni di intenti per diventare Progetto. Una sfida, assunta consapevolmente, declinata in Dieci punti non esaustivi, ma indicativi degli obiettivi che l'industria metalmeccanica italiana, con tutti i suoi attori, può e deve impegnarsi a raggiungere.

# 1.

## Tutelare la Salute e il Benessere dei Collaboratori

Tutelare la salute della persona è un imperativo universale.

La coesione sociale si realizza a partire dalle garanzie fondamentali che rappresentano i pilastri della Società. Su queste basi si possono costruire, mattone dopo mattone, forme di benessere sempre più avanzate.

L'Assistenza Sanitaria integrativa gratuita a tutti i dipendenti e ai loro familiari introduce un sistema solidaristico e sussidiario che dà risposte alle esigenze primarie dei collaboratori. È sostenibile per l'impresa e supporta, integrandolo, il Sistema Sanitario Nazionale.

Una soluzione diventata praticabile grazie al Fondo mètaSalute del Contratto Collettivo Nazionale dei Metalmeccanici. La massa critica costituita da una platea di oltre un milione di lavoratori permette di ottenere condizioni di assoluto vantaggio che si traducono in prestazioni significative per i lavoratori e in un costo ragionevole per le Imprese.

Salute e benessere non solo oggi ma anche domani.

La Previdenza complementare rappresenta la tessera di un più ampio mosaico che al suo centro ha la persona. Pensare al proprio domani vuol dire iniziare subito, fin dall'ingresso in azienda, a costruire una situazione previdenziale personale adeguata. Anche questo è possibile grazie al Fondo Cometa previsto dal Contratto Nazionale che consente di costruire un futuro migliore per i lavoratori metalmeccanici.

I vincoli di bilancio stanno determinando un arretramento dello Stato sia in materia sanitaria che previdenziale. I rappresentanti delle imprese e dei lavoratori possono quindi svolgere un ruolo sussidiario e complementare di grande valore sociale perché afferente i bisogni primari delle persone sia nell'immediato, sia in prospettiva.

Non ci può essere benessere senza la tutela della salute e senza la prospettiva di un sostegno durante l'invecchiamento. Si può aumentare il benessere costruendo su queste basi attraverso gli strumenti a disposizione, come, ad esempio, il *welfare aziendale*, i cosiddetti *flexible benefits*. Strumenti che consentono di soddisfare bisogni che variano da collaboratore a collaboratore e che richiedono soluzioni personalizzate.

Il modello sviluppatosi nella fabbrica *fordista*, quella del "lavoratore massa", presupponeva riconoscimenti uguali per tutti. Oggi, al contrario, la produzione è sempre più personalizzata e il lavoratore è sempre meno un esecutore di azioni codificate e sempre più un organizzatore flessibile e portatore di soluzioni che presuppongono il lavoro in *team* tra le persone e la "connessione" tra le macchine che compongono i sistemi di produzione.

La sfida diventa così l'armonizzazione della dimensione individuale con quella collettiva dell'impresa. La persona e la moltitudine non sono due opposti bensì gli elementi che formano un insieme. In tale prospettiva la motivazione delle persone, la loro partecipazione attiva ai processi, la loro determinazione ad accrescere le competenze e le conoscenze presuppongono una attenta cura delle condizioni fisiche e psicologiche.

Queste ultime due rappresentano le precondizioni indispensabili non solo per lavorare con soddisfazione, ma anche e soprattutto, per cogliere le grandi opportunità gestionali che le nuove fabbriche e i nuovi uffici offrono e offriranno.

La personalizzazione dei *flexible benefits*, modulabili sulla base delle esigenze delle singole persone, possono alimentare la soggettività che è la vera protagonista della fabbrica e dell'impresa "intelligente".

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore all'**Impegno**.

Ciò significa interpretare gli elementi del nuovo Contratto non come freddi riferimenti tecnici o amministrativi, bensì come una cornice, permeata da uno spirito innovativo, entro la quale si può e si deve intervenire creativamente, vale a dire diffondendo il più possibile soluzioni di *welfare* aziendale personalizzate. Ci si deve impegnare per far sì che al valore economico, di per sé importante, si aggiunga il valore etico e morale dell'attenzione alla persona. Un *extra* valore e, dunque, un valore doppio.

# 2.

## Investire sulle Persone con l’Istruzione e la Formazione

La Grande Trasformazione ha la persona al centro e si nutre di formazione.

Oggi le persone sono agenti di cambiamento e allo stesso tempo protagoniste del conseguente Rinnovamento. La persona è già al centro di un modello di sviluppo e di impresa nel quale devono convergere le politiche educative e quelle del lavoro.

La tecnologia, i *robot*, le nuove macchine, i *big data*, l’*internet* delle cose e molto altro ancora, trasformeranno le fabbriche, determineranno macchine e sistemi di produzione con prestazioni oggi impensabili riducendo sempre più drasticamente i lavori faticosi, codificati e ripetitivi.

In una prospettiva come questa l’intelligenza creativa e adattativa delle persone è destinata a un ruolo sempre più importante in ogni processo aziendale e sociale. Naturalmente la persona dovrà cambiare: dovrà sviluppare le proprie conoscenze, soprattutto quelle generative, vale a dire in grado di “generare” nuove soluzioni e innovazioni.

Tutto ciò determina una nuova e diffusa esigenza di formazione che impone la revisione degli strumenti oggi disponibili. In altri termini, si deve abbandonare l’approccio “burocratico” per passare a una formazione viva, presente dentro e fuori dalle imprese, vissuta dalle persone e coerente con il nuovo paradigma della Quarta Rivoluzione Industriale.

Dunque, le esigenze oggettive dell’Impresa e le esigenze soggettive della persona chiedono una Formazione Continua capace di accompagnare il lavoratore nelle diverse fasi della vita professionale e non solo. Tutto ciò, naturalmente, in piena sintonia e continuità con l’esperienza scolastica e universitaria di ogni grado e livello.

Oggi l’Impegno degli imprenditori e delle imprese deve perseguire e favorire un virtuoso intreccio tra buona istruzione e buona formazione. Molte aziende metalmeccaniche sono già impegnate nel progetto di Alternanza scuola-lavoro strutturata – *Traineeship* – testato con successo in un numero significativo di scuole.

I tempi sono maturi per diffondere su larga scala modelli di “Alternanza scuola-lavoro” di qualità, fondata su fattori qualificanti capaci di determinare tra scuola e azienda uno scambio e un confronto continui sul percorso didattico e di apprendimento.

Dall’istruzione al lavoro, dove la formazione dovrà continuare sempre con quella combinazione tra teoria e pratica indispensabile per padroneggiare le nuove tecnologie. L’introduzione del Diritto Soggettivo alla Formazione con il Contratto Collettivo Nazionale rappresenta un elemento significativo non solo per chi ne beneficia e per l’impresa, ma anche per l’intera società.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore all’**Impegno**.

Ciò significa comprendere che le 24 ore di formazione previste dal Contratto rappresentano di per se un punto di partenza. L'elemento di valore, in questo caso, non è tanto e solo il doveroso rispetto dell'impegno assunto, quanto la comprensione del nuovo paradigma della Quarta Rivoluzione Industriale.

Un nuovo modo di pensare, di agire e di organizzare i fattori che occorre diffondere condividendo gli esempi virtuosi e le buone pratiche. Ciò significa impegnarsi, come imprenditori, come imprese e come sistema associativo, per far sì che diventi visibile e palpabile il valore aggiunto generabile attraverso una "buona" formazione.

Invertendo la prospettiva ci si rende conto che ciò che solo ieri poteva essere assunto come un costo per l'impresa diventa oggi un vero e proprio investimento di lungo periodo.

Fidelizzazione, crescita, prospettive di carriera, attrattività, miglioramenti nell'organizzazione, nel clima e dell'immagine aziendale sono risultati al raggiungimento dei quali può e deve concorrere una coerente strategia dedicata alla Formazione Continua e all'Alternanza.

# 3.

## **Promuovere la Sicurezza sul Lavoro e la Protezione dell'Ambiente**

La tutela della salute dei lavoratori impone la massima attenzione alla sicurezza sul lavoro.

L'Impegno in tale ambito deve essere totale, incondizionato e dettato da un profondo rispetto per la persona che rappresenta il primo presupposto sia della cultura della sicurezza, sia di un'efficace attività di prevenzione.

Su questa essenziale materia il nuovo Contratto Nazionale contiene numerosi elementi innovativi che prevedono azioni formative e informative da realizzarsi sempre con il pieno coinvolgimento di tutte le parti interessate.

Proteggere la salute sul lavoro significa incidere sui comportamenti dei singoli. La sicurezza, infatti, è una quotidiana responsabilità che riguarda ciascuno non solo all'interno del processo produttivo, ma anche in ogni ambito della più ampia attività aziendale.

Non può esistere sicurezza senza prevenzione. Un'affermazione che tutti quelli che operano in azienda, così come nelle filiere, devono tradurre in azioni, disposizioni e abitudini. Per far sì che ciò accada gli imprenditori e le imprese devono agire a ogni livello, sia esso nazionale, territoriale o aziendale, per contribuire alla creazione di veri e propri "eco-sistemi sicuri" che comprendono tanto la singola impresa, quanto il sistema locale.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore all'**Impegno**.

Ciò significa sia praticare la sicurezza nella propria azienda, sia avviare e alimentare il confronto sulla sicurezza nella propria realtà. Allo stesso tempo è indispensabile iniziare a presentare e diffondere le pratiche delle imprese più sicure e maggiormente orientate alla cultura della sostenibilità e, dunque, alla tutela del proprio territorio e, più in generale, dell'ambiente.

Un impegno ascrivibile non solo al rispetto dovuto alle normative vigenti e al dettato contrattuale, ma anche e soprattutto, a una rinnovata Vision aziendale che interpreta il tema della sicurezza e della tutela ambientale non come semplice somma di adempimenti, bensì come uno degli elementi fondativi della propria strategia d'impresa e, dunque, della propria competitività.

# 4.

## Coinvolgere i Lavoratori nella vita d'Impresa

I nuovi modelli organizzativi si fondano sul ruolo primario della persona, che ha smesso di essere la maglia di una catena per diventare sempre più uno snodo intelligente capace di generare valore per l'azienda.

La nuova cultura d'impresa presuppone, sia nelle relazioni verticali, sia in quelle orizzontali, un'interazione di qualità tra le persone e l'intraprendenza individuale.

Il lavoro sta diventando una cosa diversa dal passato, richiede infatti, forme crescenti di collaborazione che trovano la massima espressione nei *Team* costruiti intorno ai processi. Sotto molti aspetti si può affermare che nel sistema produttivo italiano, formato da piccole e medie imprese, il forte coinvolgimento dei collaboratori ha costituito e costituisce tuttora uno degli elementi caratterizzanti.

L'Impegno delle imprenditrici e degli imprenditori metalmeccanici italiani è oggi quello di diffondere, presso un ben più ampio numero di realtà aziendali soluzioni ispirate dall'idea della collaborazione e della partecipazione. Tutto ciò in coerenza con l'organizzazione del lavoro di aziende sempre più connesse e fluide.

Diventa così indispensabile impegnarsi per diffondere la presenza di organizzazioni popolate da uomini e donne capaci di "pensare fuori dagli schemi", ma all'interno di un sistema di relazioni ben organizzato. L'imprenditore stesso è chiamato ad abbandonare "gli schemi" del passato non solo sui prodotti e sui servizi, ma anche sui processi e sui modelli organizzativi.

I tempi sono maturi per diffondere l'idea che la partecipazione del lavoratore alla definizione delle strategie si debba manifestare giorno dopo giorno e in ogni fase del processo produttivo. Tutto questo presuppone iniziative aziendali capaci di fornire a ciascun collaboratore informazioni, strumenti e opportunità.

Questa è l'unica strada da percorrere se s'intende costruire a poco a poco un'azienda aperta ai contributi e alla circolazione delle idee.

Le barriere formali e informali che deprimono le potenzialità aziendali devono essere sostituite da relazioni costruttive nelle quali, ad esempio, l'ingegnere diventa un po' operaio e l'operaio diventa un po' ingegnere. Non solo, la dimensione individuale, ormai fondamentale, impone di misurarsi senza pregiudizi con tutte le sfumature delle diversità.

Certo, si tratta di scelte impegnative che comportano anche l'insorgere di maggiori criticità relazionali. Non potrebbe essere diverso perché è ben più complesso costruire relazioni individuali all'interno di una pluralità di persone piuttosto che relazionarsi gerarchicamente con una moltitudine indistinta.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore all'**Impegno**.

Ciò significa sviluppare la capacità di perseguire la relazione individuale, facilitarla ed evolverla attraverso nuovi processi e nuove soluzioni organizzative. Diventa quindi indispensabile impegnarsi per creare, giorno



dopo giorno e con coerenza, delle organizzazioni flessibili nelle quali ciascuno trova la sua collocazione e “percepisce” di poter dare il suo contributo.

Ognuno nel proprio ruolo e in rapporto con gli altri può così partecipare attivamente e intervenire nel processo di formazione delle decisioni.

Gli imprenditori metalmeccanici s’impegnano a creare strumenti utili e utilizzabili nelle imprese e a studiare le modalità più efficaci di supporto professionale sul campo. Tutto ciò tenendo in considerazione l’eterogeneità delle aziende e le loro differenze dimensionali. S’impegnano altresì all’analisi delle forme di partecipazione e coinvolgimento esistenti affinché possano diventare, attraverso un lavoro di rielaborazione e sintesi, un modello da seguire grazie anche ad adeguati e coerenti interventi formativi.

# 5.

## Motivare i Giovani

Il futuro non può essere costruito su basi solide senza coinvolgere coloro a cui il futuro appartiene: i giovani.

Purtroppo, oggi i giovani sono distanti dal lavoro e spesso si allontanano dal Paese e dalle sue vicende. La disoccupazione giovanile è ormai una vera e propria emergenza sociale e nazionale. La “fuga dei cervelli” non accenna a ridursi, mancano le opportunità, la fiducia viene meno e con essa la motivazione.

L’industria metalmeccanica italiana non può fare a meno dei giovani, della loro energia generativa di idee e di valore nata e cresciuta insieme alla tecnologia digitale.

L’allungamento dell’età pensionabile allontana la praticabilità di quell’avvicendamento che da sempre ha caratterizzato in ogni azienda il normale e naturale cambiamento del “mix occupazionale”. Anche in questo caso va trovato il giusto equilibrio, attraverso soluzioni normative e non solo, per preservare il patrimonio di conoscenze e di esperienze consentendo allo stesso tempo l’iniezione di una nuova linfa creativa.

Oggi è indispensabile che un numero maggiore di imprenditori metalmeccanici si impegni non solo a usare i nuovi “linguaggi” e a creare organizzazioni del lavoro compatibili con le attitudini dei *millennials*, ma anche a diffondere in maniera più forte e visibile la cultura del merito.

Allo stesso tempo è necessario lavorare con le scuole e le università per diffondere la cultura d’impresa e del lavoro nelle nuove generazioni fin dai primi passi del loro percorso di crescita personale e professionale. Queste due azioni rappresentano la via maestra da percorrere per attrarre i talenti del domani e interrompere l’emorragia di giovani intelligenze.

L’Impegno degli imprenditori, inoltre, deve porre maggior attenzione nei confronti della “successione d’impresa”. Ciò significa creare i presupposti per far sì che il naturale ricambio non si trasformi in una potenziale minaccia.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore all’**Impegno**.

Ciò significa capire che il rapporto tra le generazioni richiede non solo una grande sensibilità, ma anche e soprattutto la capacità di immaginare e porre in essere strategie coerenti e adeguate. In una prospettiva come questa l’Impegno del Sistema Associativo è rivolto tanto verso i giovani imprenditori, quanto verso i giovani lavoratori.

All’interno del sistema confindustriale Federmeccanica s’impegna a mettere a disposizione le proprie energie per contribuire a elaborare idee e percorsi condivisi.

Per le imprenditrici e gli imprenditori metalmeccanici, centralità della persona significa anche rimettere al centro chi oggi al centro non è: i giovani.

# 6.

## Riconoscere e Affermare il ruolo delle Donne

L'industria metalmeccanica italiana diventa ogni giorno sempre più "personalizzata" quindi sempre più "diversa" e deve così apprendere a valorizzare le diversità.

La fabbrica intelligente si fonda sul contributo di uomini e donne che grazie al lavoro possono sviluppare la propria professionalità e la propria personalità contribuendo, con le proprie competenze, attitudini e valori, al successo dell'impresa.

In una prospettiva come questa affermare il ruolo della donna significa riconoscere che il concetto di diversità non si limita a quello di genere e, soprattutto, si concentra sulla persona in quanto tale.

Le poliedriche potenzialità di ciascuno, espresse o inesprese che siano, possono emergere e dispiegarsi attraverso le relazioni e la collaborazione con gli altri. Una forma di osmosi il cui valore cresce in proporzione alla diversità degli apporti.

Impegnarsi significa credere che ogni persona è unica e quindi diversa dall'altra al di là del genere, dell'etnia e dell'età. Dunque è indispensabile lavorare attivamente al superamento dei pregiudizi e degli stereotipi che ancora sopravvivono in molte imprese, come nella società

L'industria metalmeccanica della Quarta Rivoluzione Industriale è quanto di più lontano ci possa essere dalla fabbrica novecentesca dove la forza fisica imponeva il monopolio maschile sul lavoro escludendo così, di fatto, le donne. Oggi tutto è cambiato, basta entrare in molte "fabbriche" per comprendere che la realtà è diversa, non solo per l'avanzare della tecnologia e dell'automazione, ma anche, soprattutto, per effetto di una cultura inclusiva che si va affermando e diffondendo.

Segnali positivi e tuttavia insufficienti. Infatti, se consideriamo la dimensione e il ruolo della manifattura in Italia dobbiamo riconoscere che siamo solo all'inizio. I dati sull'occupazione femminile nell'industria, quella metalmeccanica in particolare, non lasciano spazio ai dubbi.

La verità è che ci misuriamo con un triplice pregiudizio, quello della società, quello delle imprese e quello delle stesse donne. Una parte importante della soluzione a questo stato di cose passa attraverso le Scuole e le Università, là dove si formano le competenze e le conoscenze funzionali al lavoro nell'Industria.

Se consideriamo questi mondi, infatti, possiamo rilevare che la percentuale di studentesse negli Istituti Tecnici, così come nelle Università scientifiche o ingegneristiche è ancora molto bassa rispetto a quella di altri Paesi. Le materie STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) non sono ancora percepite come una scelta vantaggiosa per tutti e in particolare per le donne. Tutto ciò contribuisce a determinare un deficit di risorse umane in possesso degli *skills* indispensabili in azienda.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore e Federmeccanica all'**Impegno**.

Ciò significa interagire in maniera diretta con le donne – tanto quelle già al lavoro, quanto le studentesse – con l’obiettivo di generare modelli di riferimento da diffondersi all’interno di una “rete” estesa al mondo dell’istruzione, a quello del lavoro e alla società.

Federmeccanica in accordo e collaborazione con le Associazioni Territoriali si impegna a connettere sempre più donne: le “metalmecchaniche” di oggi e di domani.

L’obiettivo è l’attivazione di un circuito virtuoso per elaborare e diffondere una nuova narrazione della fabbrica intesa come il luogo nel quale ciascuno può trovare soddisfazione personale e professionale contribuendo, allo stesso tempo, allo sviluppo della propria Comunità e del proprio Paese.

# 7.

## Essere Europei

Gli imprenditori e le imprenditrici metalmeccanici sono cittadini italiani ed europei.

La crisi ha posto in evidenza, se mai ve ne fosse stato bisogno, che l'integrazione economica nel commercio, nelle attività produttive e nella finanza, è arrivata a un punto tale da imporre un maggior grado di coordinamento delle politiche economiche a livello globale e a spingere verso un adeguamento della *governance* mondiale.

Tale necessità è particolarmente urgente nell'Unione Europea, dove la condivisione del mercato unico prima, e della moneta unica poi, ha comportato crescenti cessioni di sovranità. Un dato di fatto che gli effetti della crisi, l'incertezza e i grandi flussi migratori di questi ultimi anni hanno messo drammaticamente in discussione.

In tale prospettiva tanto le imprese metalmeccaniche, quanto Federmeccanica, devono allargare i rispettivi orizzonti e aprire la loro mente per poter affrontare le sempre più forti dinamiche competitive imposte dal mercato globale.

Impegno significa orientarsi verso una più strutturata e coordinata iniziativa nei confronti di *Bruxelles*, ma anche contribuire a una maggiore integrazione di *CEEMET* (Federazione delle imprese europee attive nei comparti della meccanica, dell'ingegneria e della tecnologia) e a un effettivo coordinamento tra tutte le Associazioni nazionali.

L'azione di *lobbying* europea acquista una sempre maggior importanza. I suoi obiettivi sono ben noti: alleggerire il peso della legislazione comunitaria che deve essere semplice e non invasiva soprattutto in materia di lavoro, migliorare il contesto in cui opera l'industria metalmeccanica, rafforzare il mercato unico, realizzare una politica dell'innovazione industriale e il perseguimento delle opportunità offerte della globalizzazione.

Il finanziamento degli investimenti pubblici e privati è fondamentale per attivare un circuito virtuoso di spesa produttiva a livello europeo e non solo. Tra gli investimenti prioritari ci sono l'istruzione e la formazione, ovvero i due pilastri dell'economia della conoscenza e della sostenibilità.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere ogni imprenditore e Federmeccanica all'**Impegno**.

Ciò significa richiedere e sostenere, in Italia e in Europa, la produzione e la diffusione delle competenze digitali e degli *skill* funzionali al paradigma della Quarta Rivoluzione Industriale. Tutto questo richiede un confronto con gli attori interessati per la definizione di strategie e obiettivi condivisi.

Federmeccanica s'impegna per includere questi obiettivi nella propria agenda e in quella di *CEEMET* per far sì che si possano attivare sinergie volte al perseguimento di un obiettivo comune. La crescita delle imprese, dei Paesi e dell'Europa. S'impegna anche ad avvicinare l'Europa alle imprese e ai cittadini per combattere quel sentimento anti europeista che si sta diffondendo nella società.

Per far questo Federmeccanica, per quanto di sua competenza, porterà nei singoli Paesi il dibattito sui temi europei, confrontandosi in maniera pragmatica sui problemi e le opportunità che ne derivano. Così facendo sarà possibile rendere visibili e manifesti sia i collegamenti tra le politiche dei singoli Paesi e quelle Europee, sia le divergenze, o le contraddizioni. Tutto ciò con l'obiettivo di trarre spunti di riflessione e stimoli per nuove iniziative.

Un impegno quindi a essere europei e a comportarsi come tali.

# 8.

## Migliorare la Competitività delle Imprese

La competitività delle Imprese dipende da una serie di fattori, alcuni di questi discendono direttamente dalla visione dell'imprenditore e dalla collaborazione di tutte le parti in causa : dal coinvolgimento dei lavoratori, alla creazione di competenze, dalla valorizzazione delle diversità al collegamento tra salari e produttività. Altri, come l'innovazione, dipendono da un ventaglio più ampio di elementi.

Oggi ogni forma di innovazione, di processo, di prodotto o dei modelli di *business* è legata a doppio filo al nuovo paradigma della Quarta rivoluzione Industriale. L'essenza di *Industry 4.0* non è costituita dalla magnitudo raggiunta dallo sviluppo delle diverse tecnologie. Il dato rivoluzionario di *Industry 4.0* è che queste tecnologie, insieme a un numero enorme di possibili applicazioni, sono già e saranno alla portata di un numero sempre maggiore di imprese e operatori.

Tuttavia, questa disponibilità di tecnologie – in molti casi e per molti anni – sarà solo “potenziale” perché per accedervi sarà preliminarmente indispensabile una vera e propria rivoluzione culturale. Una discontinuità che ogni imprenditore dovrà promuovere, praticare e gestire all'interno della propria impresa.

In questi anni Federmeccanica s'è impegnata non solo con la mappatura delle eccellenze, ma anche con la predisposizione di un metodo d'indagine che permette di misurare la diffusione del nuovo paradigma digitale nelle imprese e di definire i *gap* comprendendone allo stesso tempo le cause.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere Federmeccanica all'**Impegno**.

Ciò significa continuare il lavoro di *scouting* – pionieristico nel nostro Paese – per contribuire a far sì che un numero sempre più ampio di imprenditori colga appieno il significato della Quarta Rivoluzione Industriale. Questa è la premessa indispensabile per far sì che le aziende avviino un approccio sistemico alla digitalizzazione a partire dalla formazione delle proprie risorse umane e dall'assunzione di nuove figure professionali e manageriali.

L'impegno di Federmeccanica, insieme al *benchmark* rappresentato dalle imprese più innovative, deve contribuire a dare risposte adeguate alla grande “domanda” di in-formazione espressa in maniera esplicita o latente da un grandissimo numero di imprenditori e di imprese metalmeccaniche.

Nella consapevolezza di ciò Federmeccanica s'impegna – anche attraverso il coinvolgimento della propria rete di Gruppi territoriali – nella promozione dei principi e delle soluzioni che sono alla base di *Industry 4.0*.

# 9.

## Collegare i Salari alla Produttività Aziendale

Se le garanzie economiche e normative costituiscono la base solidaristica di uno sviluppo socialmente sostenibile, il collegamento tra i salari e la produttività costituisce un importante stimolo per una solida crescita.

Per troppo tempo nel nostro Paese i salari sono stati una variabile indipendente rispetto alla produzione di valore. Due grandezze che dovrebbero convergere e che, invece, sono andate costantemente in direzioni opposte. La perdita di competitività dell'Italia, e del settore metalmeccanico, è stata causata non solo, ma anche da questo.

Occorre pertanto impegnarsi in maniera corale per invertire la rotta, interrompendo il circolo vizioso che si è generato e per attivare un nuovo circuito virtuoso. In tale prospettiva è indispensabile, da una parte, garantire a ognuno tutele salariali minime con il Contratto Nazionale e, dall'altra, costruire in Azienda – proprio su questo zoccolo duro – forme di condivisione degli obiettivi e premiazione del merito e dei risultati.

Un approccio che permette alle imprese di collegare gli incrementi retributivi alle proprie *performance* e ai lavoratori di sentirsi protagonisti dei miglioramenti e dei successi aziendali, sapendo – elemento non certo secondario – di poter beneficiare dei vantaggi fiscali previsti per queste tipologie di incentivi. Un meccanismo coinvolgente che rappresenta il primo passo verso una consapevole capacità di creare valore in maniera condivisa. Ovvero, come dicono gli anglosassoni, con un approccio *win-win* nel quale vincono tutti.

L'impegno in tale ambito significa promuovere in ogni occasione e in ogni sede la cultura della retribuzione variabile che deve diffondersi in maniera uniforme e coerente tra i lavoratori e tra le imprese, grandi o piccole che siano. Retribuzioni veramente variabili, nella forma, come nella sostanza.

Il primo Impegno è comprendere e far comprendere che oggi nel settore metalmeccanico esistono i presupposti per l'applicazione su larga scala di queste soluzioni.

Esiste un Contratto Collettivo Nazionale che riconosce garanzie minime retributive per tutti, lasciando ampio spazio al livello aziendale. Esistono, qui e ora, strumenti utili per introdurre premi di risultato che consentono di fruire dei benefici fiscali, previsti dalla legge, anche in quelle aziende che per motivi dimensionali non hanno la contrattazione.

Esistono, nelle più recenti norme di legge, nuove forme di coinvolgimento dei lavoratori che consentono di realizzare una riduzione del costo del lavoro per effetto della decontribuzione previdenziale. Oggi, dunque, è già possibile diffondere queste virtuose forme di remunerazione basate sulla partecipazione e sul principio della condivisione sia del rischio, sia dei risultati.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere Federmeccanica all'**Impegno**.



Ciò significa contribuire a far sì che il rapporto di lavoro tradizionale, caratterizzato dallo scambio tra mera prestazione e salario, si trasformi via via in una relazione di corresponsabilizzazione funzionale alla generazione di maggior valore a vantaggio di tutti.

Imprenditrici, imprenditori, imprese e Federmeccanica devono impegnarsi per affermare un principio universale: la ricchezza si distribuisce in azienda dopo che si è prodotta. Questo Impegno dell'industria metalmeccanica nel suo complesso deve mirare alla più ampia diffusione possibile dei Premi di risultato sapendo che questa soluzione non può essere imposta dall'alto. Dunque, è preliminarmente indispensabile comprendere tanto i benefici e le opportunità, che offrono queste soluzioni, quanto i rischi e i costi che il loro mancato utilizzo può comportare.

# 10.

## Difendere Attivamente l'Occupazione

La migliore e più efficace tutela dell'occupazione è rappresentata dall'aumento della competitività delle imprese. Se questa migliora cresce l'occupazione, in caso contrario, si assiste a un'ulteriore perdita di posti di lavoro.

Favorire quindi l'occupazione, in maniera attiva, stimolando la crescita delle imprese e lo sviluppo delle persone.

Sbaglia chi pensa che sarà la tecnologia a mettere a rischio l'occupazione. Un rischio ben maggiore è rappresentato, infatti, dall'assenza di misure volte a rendere le imprese più competitive. Ogni imprenditrice e ogni imprenditore deve impegnarsi per far sì che qualsiasi intervento in azienda sia riconducibile direttamente ai recuperi di produttività e quindi di competitività.

L'innovazione, il collegamento tra salari e produttività, ad esempio, sono interventi imprescindibili in quest'ottica. Al contrario, la mancata ricerca di nuove frontiere tecnologiche, così come l'aumento dei salari senza che vi sia un rapporto diretto con la produzione di ricchezza possono mettere a repentaglio i livelli occupazionali e non consentire la creazione di nuovi e qualificati posti di lavoro.

La Quarta Rivoluzione Industriale *made in Italy*, vale a dire la trasformazione di interi sistemi manifatturieri in catene del valore digitali, sarà un percorso lungo e articolato. Si dovrà passare, infatti, dalla cultura che sta rinchiusa dentro la singola fabbrica a una cultura industriale capace di permeare un intero territorio.

È questa oggi la sfida. Un'azione che, tra le altre cose, deve connettere le singole iniziative – realizzate nelle numerose piattaforme “territoriali” – per farne un “movimento dal basso” capace di contribuire alla trasformazione dell'intero sistema produttivo nazionale.

Un tempo, solo pochi anni fa, il lavoro coincideva con il sudore della fronte e la fatica manuale, oggi gran parte di questa fatica è stata sostituita dalle macchine. L'affermazione e la valorizzazione della persona, che caratterizzano e caratterizzeranno sempre di più la prospettiva di *Industry 4.0*, rappresentano un cambiamento di fondamentale importanza.

Nessuna macchina, nessun *robot*, nessun impianto complesso, infatti, può lavorare se non è guidato da un uomo o da una donna esperti e motivati. Questa rinnovata centralità della persona richiede la predisposizione di inediti ed efficaci sistemi partecipativi capaci di responsabilizzare e coinvolgere i collaboratori affinché contribuiscano al successo dell'impresa.

I nuovi lavori corrisponderanno a nuovi profili che vanno però creati. Le nuove tecnologie potranno tradursi in meno posti di lavoro soltanto se la loro introduzione non sarà accompagnata da una formazione adeguata. Una formazione continua che consenta di tutelare l'occupazione, andando oltre il concetto di posto di lavoro. La crescita personale e professionale può e deve, infatti, passare attraverso un percorso di carriera fatto di una pluralità di esperienze lavorative.

In un contesto fluido e volatile non ci possono essere garanzie occupazionali, ma si possono e si debbono creare condizioni perché nelle persone aumenti il livello di confidenza e quindi la loro stessa sicurezza.

Perché questo si realizzi è necessario puntare sulla formazione, su una buona formazione. Tutto questo a partire dal sistema educativo scolastico e universitario per continuare, lungo tutta la vita, nei rapporti di lavoro e negli eventuali intervalli tra questi. Solo una formazione permanente è in grado di facilitare la continuità del lavoro e la “contiguità” dei rapporti di lavoro che si possono succedere nel tempo di vita di una persona.

La consapevolezza di tutto questo deve spingere Federmeccanica all’**Impegno**.

Ciò significa contribuire a predisporre delle politiche attive in grado di garantire un livello adeguato di tutela sociale. In questa prospettiva non vanno considerate solo le misure che si attivano nelle situazioni di “emergenza”, quando cioè esplode il problema occupazionale, ma anche e soprattutto gli interventi e le soluzioni caratterizzate da una marcata proattività, vale a dire, capaci di impedire il consolidamento dello “status” di disoccupato per periodi troppo lunghi.

L’Impegno di Federmeccanica si focalizzerà non solo sulle azioni indispensabili per contribuire a rendere le imprese metalmeccaniche più competitive, ma anche per contribuire alla costruzione di una rete di attori, pubblici e privati, il cui impegno combinato possa fare delle politiche attive un cardine di un rinnovato mercato del lavoro più flessibile, più efficiente, più aperto e inclusivo.

# impegnarsi.

Siamo solo all'inizio.

Tanto deve ancora essere fatto. Le imprese metalmeccaniche ancora una volta non si fermeranno, ma fanno un nuovo passo in avanti.

Questo è il senso dell'Impegno al quale ci accingiamo. Non si tratta né di una dichiarazione di intenti, né di un annuncio e neppure di un esercizio di comunicazione volto a sostenere questa o quella richiesta corporativa.

L'Impegno è prima di tutto un esercizio individuale che, connettendosi, mettendosi in rete, organizzandosi in un'Associazione e poi in un sistema nazionale, può diventare un fatto di rilievo economico e sociale.

Dunque, ci impegniamo, per primi e volontariamente, perché convinti di dover continuare, rafforzandolo, un processo di Rinnovamento. Un movimento, ideale e concreto allo stesso tempo, che crescendo possa innescare un "effetto domino" capace di diffondere il miglioramento nelle imprese metalmeccaniche e nell'intero Paese.

L'Impegno è anche il nuovo Contratto dei Metalmeccanici che Federmeccanica e le Organizzazioni sindacali di categoria hanno sottoscritto animati dalla volontà di guardare avanti. Un impegno, quest'ultimo, che ne chiama un altro finalizzato non solo all'esecuzione di quell'Accordo, ma anche e soprattutto all'affermazione e alla diffusione della visione che ha avvicinato i vertici dell'industria metalmeccanica a quelli dei sindacati di categoria.

L'impegno che oggi abbiamo davanti è quello più difficile, eppure più ricco di potenzialità: cambiare i modi di pensare per contribuire a cambiare le fabbriche e con esse il nostro mondo.

Perché questo obiettivo diventi praticabile e raggiungibile non basta l'Impegno di alcuni, serve il contributo di tutti. Non ci sono alternative: dobbiamo imparare a "Fare insieme".

Questo è esattamente l'Impegno che l'industria metalmeccanica assume di fronte a tutti gli italiani.