

# Competere.

Progetto per il lavoro e l'impresa nella Quarta Rivoluzione Industriale e nel post Covid-19

<b>INTRODUZIONE</b>	03
<b>Progetto.</b> “Conoscere per deliberare”	04
<b>Competere.</b> “Conoscere per deliberare”	05
<b>PROGETTO COMPETERE •</b> Il lavoro e l’impresa italiani nella Quarta Rivoluzione Industriale e nel post Covid-19	06
<b>LAVORO</b>	07
<b>Lavoro • Progettare il Nuovo lavoro</b>	07
<b>Lavoro • Il nodo del cuneo fiscale</b>	09
<b>Lavoro • Le politiche per un lavoro che cambia</b>	10
<b>Lavoro • Il Rinnovo delle Relazioni industriali in una fase di transizione</b>	11
<b>Lavoro • Il ruolo del contratto collettivo nazionale di lavoro</b>	12
<b>Lavoro • Verso un modello flessibile, trasparente e partecipativo</b>	12
<b>Lavoro • L’ecosistema esterno e interno delle relazioni industriali</b>	13
<b>Lavoro • La centralità della persona, le Relazioni Interne</b>	13
<b>Lavoro • L’Organizzazione del lavoro che cambia</b>	14
<b>Lavoro • Una forza lavoro in divenire</b>	14
<b>Lavoro • L’evoluzione del concetto di spazio e di luogo di lavoro</b>	15
<b>Lavoro • La sicurezza sul lavoro, tra norme e cultura</b>	16
<b>Lavoro • Le Competenze nell’economia della conoscenza</b>	16
<b>Lavoro • Scuola e lavoro, la sfida dell’integrazione</b>	16
<b>Lavoro • Una nuova didattica e un nuovo orientamento</b>	17
<b>Lavoro • La formazione terziaria (non solo accademica)</b>	17
<b>Lavoro • La sfida della riqualificazione</b>	18
<b>IMPRESA</b>	20
<b>Impresa • Progettare la Nuova Impresa</b>	20
<b>Impresa • Una realtà forte e decisiva per il Paese</b>	20
<b>Impresa • Una tendenza al declino che è urgente invertire</b>	20
<b>Impresa • L’origine delle difficoltà e la sfida della crescita</b>	21
<b>Impresa • Le conseguenze del sotto-dimensionamento aziendale</b>	21
<b>Impresa • Gli ostacoli alla crescita dimensionale</b>	22
<b>Impresa • L’importanza del M&amp;A</b>	22
<b>Impresa • Politiche a sostegno della crescita dimensionale</b>	22
<b>Impresa • La transizione digitale e quella ambientale: una premessa</b>	23
<b>Impresa • La digitalizzazione della manifattura</b>	23
<b>Impresa • Ma il 4.0 non può risolvere tutti i problemi</b>	23
<b>Impresa • La transizione ambientale</b>	24
<b>Impresa • Il contributo del settore meccanico alla sostenibilità ambientale</b>	25
<b>Impresa • Il cambio di paradigma nelle dinamiche della globalizzazione</b>	25
<b>PROGETTO COMPETERE</b>	27
<b>Un Progetto da realizzare • Lavoro &amp; Imprese insieme</b>	27



## introduzione

Il 15 settembre 1971 nasce Federmeccanica e da quel momento il Settore che costituisce la spina dorsale dell'economia italiana non solo ha avuto una sua rappresentanza, ma anche una sola "voce". Più di 12 mila imprese dalle più piccole alle più grandi, all'interno di 7 divisioni, 40 gruppi, 83 classi e 105 categorie secondo le classificazioni ISTAT, hanno trovato uno proprio spazio istituzionale. Federmeccanica ha sempre cercato di interpretare le varie fasi che si sono succedute, tra una rivoluzione industriale e l'altra, per consentire all'Industria ed al Paese di evolvere. Il nostro compito è quello di "leggere" i fenomeni di politica economica, industriale e del lavoro, guidando e gestendo i cambiamenti senza subirli. Per questo, oggi, il giorno della ricorrenza non ci soffermiamo a raccontare la nostra storia, che comunque è di grande insegnamento, ma riteniamo si debba guardare avanti e rivolgere lo sguardo al futuro. Non si tratta solo di fare previsioni e proiezioni ma di iniziare ad elaborare un "Progetto". Il nostro obiettivo è lo sviluppo delle imprese, delle persone e più in generale del Paese. Per raggiungerlo intendiamo progettarlo. La crescita di qualsiasi sistema (che si relaziona con altri) dipende dalla sua competitività. Questa è l'unica strada possibile, una strada che iniziamo a tracciare "abbozzando" un disegno della nuova fabbrica e del nuovo lavoro. Ci sono diversi ambiti da considerare e ciascuno dovrà essere affinato, come avviene in ogni progetto, quando dallo "schizzo" iniziale si passa a definire i contorni fino ad arrivare ai dettagli più minuti. Questo sarà possibile con il contributo di tutti gli stakeholders. Crediamo nel lavoro di squadra, quello che avviene nelle nostre aziende dove i progetti prendono forma grazie ai team composti da persone che, con la loro diversità, "aggiungono un valore" che, in ultima istanza, è maggiore rispetto alla somma del contributo di ciascun partecipante. Da oggi con il lancio del Progetto Competitività vogliamo avviare un processo di elaborazione di alcuni stimoli sia all'interno del nostro sistema, sia con tutte le parti sociali e le istituzioni. Il Settore metalmeccanico/meccatronico rappresenta l'8% del PIL nazionale, il 50% delle esportazioni e contribuisce per più del 40% alla creazione del valore aggiunto dell'Industria italiana. Ogni giorno attraverso la nostra tecnologia, la nostra produzione, i nostri collaboratori contribuiamo al perseguimento del bene comune. Riteniamo quindi sia nostro dovere dare un ulteriore contributo in termini di spunti e proposte, perché diventino oggetto del dibattito pubblico e di approfondimenti tra gli addetti ai lavori, con l'obiettivo di costruire, insieme, un futuro migliore per le imprese, per le persone e per le famiglie.

# P.

progetto

## Progetto • “Conoscere per deliberare”<sup>1</sup>

**progetto** s. m. [dal fr. projet, der. di projeter: v. progettare]. – 1. a. Ideazione, piano, proposta per l'esecuzione di un lavoro o di una serie di lavori: p. di bonifica; p. di nuove costruzioni, di nuovi impianti; il p. dell'ampliamento dell'autostrada; essere in p., di ciò che è in fase di progettazione, della cui realizzazione si sta concretando l'idea: è in p. la costruzione di una galleria sotto la collina; era in p. di abbattere la vecchia cinta di mura. b. Più genericamente, idea, proposito più o meno definito, riguardo a qualcosa che si ha intenzione di fare o d'intraprendere: il p. di un viaggio all'estero; fare progetti di matrimonio; il p. è andato a monte, è fallito, è naufragato; che progetti hai per quest'estate?; hai qualche p. per stasera?; fare progetti; comunicare a qualcuno i propri p.; mettere qualcuno a parte di un p.; lasciar mutare un p.; realizzare, abbandonare un p.; contrariare, ostacolare i p. altrui; avere in progetto (di fare) qualcosa, averne l'intenzione. c. Proposito vago, bizzarro, fantastico e difficilmente realizzabile: è un p. campato in aria; sono bei p., ma soltanto progetti; fa molti p. per il futuro; ho mille p. per l'avvenire; ha sempre tanti p. per la testa. d. P. di legge, testo, diviso in articoli e preceduto da una relazione introduttiva ed esplicativa, di una nuova legge di cui si auspica la promulgazione, e destinato a essere presentato, dai soggetti che la Costituzione abilita allo scopo, al Parlamento per la sua eventuale approvazione formale (detto più propriamente disegno di legge se presentato a una delle due Camere dal governo, proposta di legge se presentato da uno o più parlamentari o dai consigli regionali). 2. In ingegneria e architettura, il complesso degli elaborati (disegni, calcoli e relazioni) che determinano le forme e le dimensioni di un'opera da costruire (edificio, impianto, macchina, strada, ecc.), ne stabiliscono i materiali, il modo di esecuzione, le particolarità costruttive, i reciproci impegni tra committente e costruttore e ne stimano il costo (in alcuni casi vi è compresa anche una relazione sulla ricerca preliminare che ha determinato le scelte): p. di fattibilità, costituito da un'idea sommaria dell'opera; p. di massima (v. massima<sup>1</sup>, n. 2 b); p. definitivo o esecutivo, nel quale l'opera viene descritta, rappresentata e precisata in ogni sua parte, anche attraverso i disegni dei particolari costruttivi oltre alle piante, le viste e le sezioni con le relative quote. In ingegneria chimica, p. di processo, il progetto in cui si definiscono le operazioni del processo chimico con il dimensionamento delle singole apparecchiature e l'individuazione della distribuzione planimetrica. ◆ Dim. progettino; spreg. progettuccio; accr., fam., progettone; pegg. progettaccio.

Treccani • Vocabolario on line

<sup>1</sup> “Conoscere per deliberare”. Luigi Einaudi, “Prediche inutili”, Einaudi, Torino, 1964, pp. 3-14



---

**competere**

### Competere • “Conoscere per deliberare”<sup>2</sup>

**compètere** v. intr. [dal lat. *competĕre*, comp. di *con-* e *petĕre* «chiedere, dirigersi», propr. «andare, chiedere insieme»] (manca il part. pass. e perciò anche i tempi comp.). – 1. Gareggiare, concorrere in rivalità con altri, lottare per riuscir superiore: c. per un titolo, per un premio; non state a c. con chi è più forte di voi; non può certo c. con lui, di chi sia notevolmente inferiore per forza, capacità, ecc.; nessuno poteva competere con lei in intelligenza; anche riferito a cose, a produzioni dell'ingegno o dell'industria, ecc.: un articolo, un prodotto, un apparecchio, un dizionario che può c. con i migliori sul mercato. Per estens., tosc., questionare, discutere. 2. Appartenere, spettare: sono riconoscimenti che vi competono; ti pagherò ciò che ti compete; è un titolo che non gli compete; l'altro pretendeva, all'opposto, che quel diritto competesse a lui (Manzoni); anche, non com., con la particella pron.: non si compete a me giudicare di queste cose. In partic., della giurisdizione di un ufficio giudiziario, delle attribuzioni di organi pubblici e sim.: è un processo che compete alla Corte d'assise. • Part. pres. *competènte*, anche come agg. (v. la voce).

Treccani • Vocabolario on line

<sup>2</sup> “Conoscere per deliberare”. Luigi Einaudi, “Prediche inutili”, Einaudi, Torino, 1964, pp. 3-14



# **“progetto competere”**

**Il lavoro e l'impresa italiani nella Quarta Rivoluzione Industriale e nel post Covid-19**



---

## lavoro

### Lavoro • Progettare il Nuovo lavoro

Nel corso degli ultimi cinquant'anni il mercato del lavoro italiano ha subito radicali e pervasive trasformazioni consegnandoci uno scenario in larga parte diverso da quello in cui nacque Federmeccanica. Trasformazioni che si inseriscono in complessi processi evolutivi legati all'introduzione trasversale di diverse tecnologie, da ultimo quelle digitali passando per la rivoluzione informatica degli anni Settanta e dalle prime introduzioni della robotica. Ma anche trasformazioni che hanno riguardato il modo stesso di produrre, il rapporto con i consumatori e la struttura della società nel suo complesso. Oggi abbiamo lavoratori mediamente molto più vecchi, più istruiti, con una componente femminile maggiore rispetto al passato. Abbiamo però anche molte più difficoltà a inseguire il ritmo frenetico dell'innovazione che talvolta pare essere fuori dal nostro controllo. E così spesso quando si parla di mercato del lavoro si parla di difficoltà nel reperire i lavoratori con le adeguate competenze o della difficoltà di costruire un sistema di norme che riesca a conciliare le esigenze di flessibilità delle imprese con le tutele dei lavoratori.

Tutto questo insieme di cambiamenti, che vedremo, viene da lontano e non può essere compreso senza una prospettiva evolutiva e storica che oggi spesso manca. Il mercato del lavoro è di certo cambiato in fretta ma non in pochi mesi. I fenomeni che anche la pandemia ha evidenziato sono il venire a galla di criticità che sono sotto gli occhi di molti da decenni e che non hanno avuto risposte alle domande di cambiamento e di adattamento che li sollecitavano. In particolare, parlare delle prospettive del mercato del lavoro oggi in Italia, leggendolo con gli occhi dell'impresa metalmeccanica, ma non solo, significa cercare di superare alcuni dualismi che ancora oggi lo caratterizzano.

Il primo è il dualismo generazionale, che si rende evidente guardando ai tassi di occupazione degli under 35. A fronte di performance storicamente molto basse i giovani oggi scontano ancora il duro colpo inflitto dall'ultima crisi, mentre aspettiamo di comprendere gli effetti di quella generata dalla pandemia. Se infatti nel 2007 il tasso di occupazione tra i 25 e i 34 anni era del 70,1%, nel 2020 era ancora al 60,7%, ben dieci punti in meno rispetto alla fase pre-crisi e quasi due punti in meno rispetto alla media del 2019, anno in cui il dato aveva raggiunto il livello più alto dopo la Recessione. Al contrario il tasso di occupazione tra i 55 e i 64 anni nel 2007 era al 33,7%, nel 2020 è arrivato al 54,2%, in linea con la quota record del 2019 (54,3%). Le ragioni di questo dualismo che vede l'occupazione giovanile diminuire e quella più matura aumentare sono molteplici e complesse. Da un lato hanno inciso le diverse fasi della crisi economica che ha accelerato una trasformazione tecnologica portando a modificare la domanda di lavoro tanto dal rendere spesso l'offerta, coincidente con i più giovani, non in grado di soddisfarla. La grande sacca di disoccupati prodotti dalla crisi ha contemporaneamente consentito alle imprese di avvalersi di competenze già formate portando a un aumento della quota di lavoratori più maturi complice la riforma del sistema previdenziale. I giovani hanno risposto a questa situazione, che sconta la storica distanza tra la scuola italiana e il mondo del lavoro, con la fuga all'estero attratti da maggiori opportunità sia di costruzione di una carriera, sia economiche.

#### ***Che fare?***

***Si deve quindi rilanciare la centralità dell'occupazione giovanile potenziando strumenti come l'apprendistato, in particolar modo l'apprendistato di primo e di terzo livello ampliandolo anche agli Istituti tecnici superiori. Parallelamente è necessario non perdere i talenti migliori investendo su formule in grado di trattenerli, come i dottorati industriali.***

Questo dualismo non si manifesta, inoltre, solo nell'evoluzione dei tassi di occupazione ma anche nel crescente utilizzo per i più giovani di forme contrattuali non standard o di forma di non-contratto, come i tirocini curriculari. Un elemento che consente di considerare un'ulteriore criticità del mercato del lavoro italiano, quella che lega quasi in automatico la

flessibilità all'indebolimento delle tutele. Si dà ormai per scontato che tutte le forme di lavoro che non coincidono con i contratti subordinati a tempo indeterminato (quello che possiamo definire il lavoro standard) automaticamente portino con sé precarietà e povertà.

Questo avviene però principalmente a causa di un diritto del lavoro e una struttura delle politiche del lavoro italiane, oltre che dei suoi sistemi di welfare e di previdenza, che ancora non ha trovato la modalità (e forse anche la volontà) di adattarsi ad alcuni cambiamenti ormai in corso da decenni. L'internazionalizzazione dei mercati, con una globalizzazione che sta vivendo nel tempo fasi sempre nuove, i cicli di vita dei prodotti che diminuiscono in virtù dell'innovazione tecnologica e delle preferenze individuali e collettive dei consumatori, la domanda di competenze e altri fattori incidono invece profondamente sulle esigenze di flessibilità da parte delle imprese. Flessibilità che non deve per forza essere intesa come una riduzione di tutele ma può essere concepita come un cambiamento dell'assetto del rapporto persona-lavoro-mercato verso una diversa considerazione e gestione delle transizioni occupazionali. Spesso, infatti, la causa principale di questo dualismo è quella di non saper accettare i cambiamenti e di persistere con la volontà di riportarli nell'alveo di un modello tradizionale anacronistico. L'abbiamo visto in modo lampante, da ultimo, nei mesi della pandemia in cui le forme di sostegno ai lavoratori sono state quasi tutte concentrate a vantaggio dei lavoratori con contratti standard.

Il terzo dualismo legato al mercato del lavoro riguarda le differenze di genere che portano ancora oggi l'Italia ad avere tassi di occupazione femminile, nelle diverse fasce d'età, inferiori alla media europea. A riguardo negli ultimi anni è impossibile non osservare un percorso di crescita di questi numeri, reso possibile da un aumento dell'utilizzo del part time (spesso però involontario) e connesso anche alle profonde trasformazioni culturali che la società sta vivendo relativamente al ruolo della donna e alla concezione stessa della famiglia. Anche le trasformazioni tecnologiche stanno incidendo in questo processo attraverso un alleggerimento del carico fisico delle mansioni lavorative anche in settori tradizionalmente occupati da uomini, oltre che dalla crescita costante della domanda di lavoro nei servizi. Questa dinamica, che potrebbe favorire l'occupazione femminile anche in settori in cui tradizionalmente è stata poco presente, si scontra però con la bassissima quota di profili tecnici e di laureate STEM<sup>3</sup>. I dati sulle donne iscritte a facoltà STEM, infatti, ci dicono che sono solo il 18%, pur a fronte di una crescita negli ultimi anni, e quelli sugli iscritti ai percorsi ITS ci dicono che sono solo il 27%. Fenomeno che limita fortemente le possibilità per i profili femminili di accedere a un settore in cui le competenze tecnico-specialistiche sono un prerequisito fondamentale.

#### ***Che fare?***

***È necessario operare su più fronti da un lato mettendo in campo delle azioni mirate di orientamento, per una maggiore presenza femminile nelle scuole e università STEM, dall'altro prevedendo incentivi e agevolazioni per l'assunzione di donne.***

L'elenco dei dualismi potrebbe arricchirsi ancora, ma quelli richiamati sono sufficienti a mostrare come i fenomeni che oggi giustamente sono indicati come problematici e urgenti vengono da lontano e, allo stesso tempo, come questi siano frutto delle complesse interazioni tra trasformazioni tecnologiche, demografiche, culturali e sociali. Tutte trasformazioni che incidono profondamente nel contesto in cui le imprese metalmeccaniche si trovano a operare e in cui si troveranno a operare nei prossimi decenni. Con la difficoltà di intercettare giovani e donne spesso convinti che la fabbrica sia ancora quella degli anni Settanta e con un'immagine dell'operaio che sconta la non conoscenza dei processi di trasformazione in corso e la difficoltà di utilizzare forme di flessibilità perché non supportati da un sistema di politiche del lavoro e di tutele pubbliche in grado di abbracciare anche chi non lavora con formule non standard.

Trasformazioni però che le imprese metalmeccaniche affrontano forti di alcuni vantaggi che vanno ricordati e sui quali occorre costruire. Pensiamo in particolare alle forme di lavoro non standard, in questo campo infatti le imprese metalmeccaniche hanno performance molto diverse dalla media nazionale e sono in grado di garantire delle transizioni interne che portano nel tempo alla presenza di una fortissima componente a tempo indeterminato che nel 2019 era del 95,5% del totale con un 2,3% di occupati a tempo determinato e il 2% di apprendisti. Il 47% dei nuovi contratti a tempo indeterminato è il risultato di trasformazioni di precedenti contratti a termine, in somministrazione o di apprendistato, segno appunto della presenza di una forte tradizione di transizioni interne all'impresa che riesce a garantire crescita professionale e percorsi di carriera.

#### ***Che fare?***

***La flessibilità in entrata non dovrebbe essere ristretta bensì ampliata intervenendo, ad esempio, sulle attuali norme e lasciando maggior spazio alla contrattazione collettiva soprattutto in quei settori in cui le esperienze virtuose di trasformazione di contratti sono più presenti e riportare il contratto a termine alla regolamentazione prevista dal D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81 che consentiva la possibilità di stipulare contratti a termini a-causali di 24 o meglio 36 mesi.***

***Il tema della flessibilità in entrata non esaurisce le problematiche afferenti al processo di assunzione che andrebbe reso***

<sup>3</sup> L'acronimo STEM, dall'inglese Science, Technology, Engineering and Mathematics, indica le discipline scientifico-tecnologiche, ovvero scienza, tecnologia, ingegneria e matematica e i relativi corsi di studio.



***più snello e incentivato. Il quadro normativo in materia di agevolazioni alle assunzioni risulta, infatti, molto frammentato e richiede adempimenti amministrativi anche complessi che tendono a disincentivarne l'utilizzo da parte delle aziende (limite cosiddetto "de minimis", incremento occupazionale netto, richieste di autorizzazione all'incentivo all'INPS, ricerca prima occupazione del candidato ecc.).***

***Una riformulazione organica degli istituti in materia potrebbe agevolare l'attivazione di assunzioni. Occorre inoltre istituire degli incentivi alle assunzioni che possano essere fruiti anche dalle grandi imprese che danno un elevato contributo in termini di occupazione ma possono trovare ostacoli che ne riducono le potenzialità. Sarebbe auspicabile che le istituzioni (europee e nazionali) rivedessero i termini del "de minimis", ad esempio non considerando, nel cumulo dei finanziamenti da conteggiare ai fini del raggiungimento del tetto, le agevolazioni per le assunzioni soprattutto in un momento storico come questo in cui è necessario fare ogni tipo di sforzo per aumentare l'occupazione.***

L'importanza per le nostre imprese dei temi in questione emerge nell'Indagine Monitor on Labor promossa da Federmeccanica e Umana, condotta da Community Research&Analysis. Infatti, dare più flessibilità in entrata alle imprese ovvero diminuire i vincoli che le diverse normative pongono all'assunzione è prioritario (rispetto ad altri interventi) per il 14,9% degli intervistati.

## **Lavoro • Il nodo del cuneo fiscale**

Esiste una "forbice" che da sempre "taglia" in maniera rilevante sia i margini delle imprese che lo stipendio dei lavoratori, quando si passa dal numero (lordo) che compare in busta paga all'effettivo costo per il datore di lavoro e a quanto effettivamente percepito dal lavoratore. È il cosiddetto cuneo fiscale quel rapporto cioè tra il costo aziendale e il netto in busta paga. Troppo alto l'uno e troppo basso l'altro in proporzione per effetto di oneri fiscali e contributivi. Si pensi che per riconoscere un incremento netto di 100 euro mensili al lavoratore l'azienda deve sostenere un costo pari a circa 250 euro. Nell'Indagine Monitor on Labor sulla Competitività (sul Capitale Umano e sulle Catene del Valore) promossa da Federmeccanica e Umana, è emerso che la diminuzione del cuneo fiscale sul lavoro è intervento prioritario per un terzo dei rispondenti (34%).

L'Ocse ha recentemente osservato come il cuneo fiscale in Italia tra il 2019 e il 2020 sia leggermente diminuito scendendo dal 47,9% al 46% del costo totale, restando tuttavia sopra alla media dei paesi Ocse di 11,4 punti. Siamo al quarto posto a pari merito con la Francia con un podio guidato dal Belgio e seguito da Germania e Austria. Rispetto a questi tre paesi però la quota di contribuzione sociale del cuneo fiscale si concentra particolarmente sui costi in capo alle imprese, il 24% in Italia contro il 21,9% dell'Austria, il 21,3% del Belgio e l'appena 16,6% della Germania in cui la suddivisione dei contributi è a metà tra impresa e lavoratore ed è complessivamente più alta di 2 punti rispetto all'Italia.

Il tema del costo del lavoro va quindi guardato con occhi attenti e non è possibile limitarsi a denunciarne l'elevata incidenza se è vero come è vero che paesi con performance economiche simili o migliori delle nostre hanno cunei fiscali maggiori. Incide quindi sia la distribuzione delle componenti del cuneo, come visto, ma incidono anche le dinamiche della produttività sia del capitale che del lavoro. Dall'insieme di questi elementi si rileva il livello di competitività di un Paese e di un settore che è ben rappresentato dal CLUP (costo del lavoro per unità di prodotto). Come si può osservare dall'andamento delle curve del costo del lavoro e della produttività nel settore metalmeccanico le velocità (e le direzioni) non sono coincidenti. All'aumentare costante del costo del lavoro raramente è corrisposto un incremento con lo stesso ritmo della produttività, che anzi spesso è diminuita.

Occorre quindi mettere in campo azioni che determinino un maggior allineamento tra costo del lavoro e produttività e, allo stesso tempo, è necessario adottare azioni volte a ridurre in maniera lineare il cuneo fiscale.

### ***Che fare?***

***Il collegamento tra salari e produttività deve essere pervasivo e va incentivato qualunque siano le forme di implementazione e le fonti dello stesso. Questo può contribuire ad innescare un circuito virtuoso in grado di colmare il gap tra costo del lavoro e produttività.***

***È pertanto necessario rafforzare la detassazione dei premi di produzione, sia in generale che mediante welfarizzazione, ai fini di un maggior incentivo alla produttività delle imprese. Questo rivedendo il criterio dell'incrementalità che risulta difficile da raggiungersi negli anni generando quindi incertezza operativa sulla possibilità di applicare la detassazione/welfarizzazione, di fatto rendendo più complicata l'erogazione dei premi e la loro diffusione. Il collegamento virtuoso tra salari e produttività che deve essere incentivato, non necessariamente (e non sempre) è determinato da un incremento anno su anno dei relativi parametri.***

***Vi sono poi anche altri campi di azione per incidere sulla produttività, ad esempio gli investimenti in innovazione e nel capitale umano. Anche in questo caso vanno incentivate con forme di detassazione che verrebbero così collegate a fattori di crescita e di sviluppo, come avviene per la formazione 4.0.***

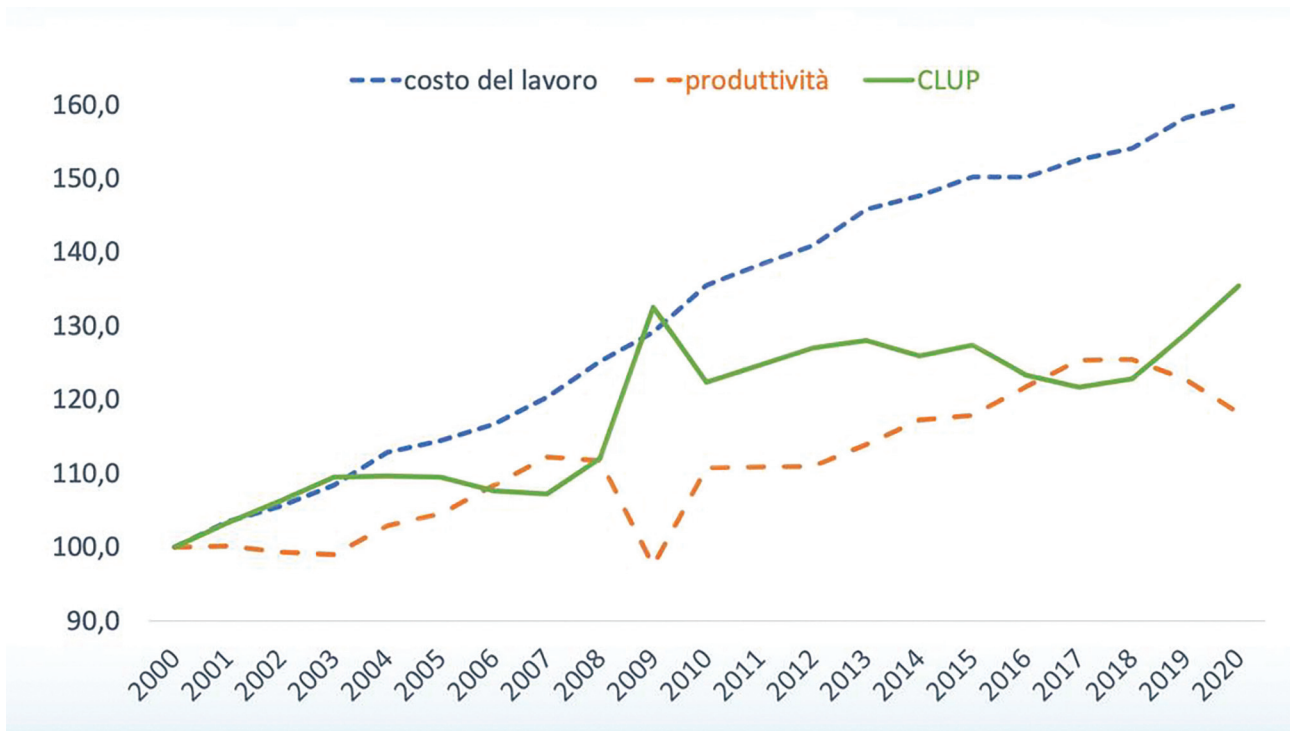


FIGURA 1. EVOLUZIONE DI COSTO DEL LAVORO, PRODUTTIVITÀ E CLUP 2000-2020. FONTE: FEDERMECCANICA

Nel settore metalmeccanico sono stati introdotti strumenti utili a spingere nella direzione dell'innovazione. Si pensi agli investimenti fatti nella formazione che grazie anche agli stimoli contrattuali (diritto soggettivo alla formazione introdotto nel 2016 e potenziato nel 2021) possono nel tempo diventare un elemento generativo di produttività.

Allo stesso tempo il settore metalmeccanico per primo ha puntato in maniera pervasiva e sistemica sul welfare aziendale inserendo i flexible benefits già nel rinnovo del contratto collettivo del 2016, poi confermati in quello del 2021. Uno strumento, quello del welfare aziendale, che è in grado di conciliare le esigenze dei lavoratori (conciliazione vita-lavoro, formazione, flessibilità) con l'abbattimento del cuneo fiscale (i flexible benefits non sono soggetti né a tassazione né a contribuzione).

### **Che fare?**

***Considerando gli effetti positivi dello strumento che peraltro alimenta i consumi e quindi sostiene l'economia reale i limiti massimi annuali per l'esenzione fiscale e contributiva dei flexible benefits andrebbe innalzato quantomeno a 516,46€ annui come è stato previsto in via transitoria limitatamente agli anni 2020 e 2021.***

## **Lavoro • Le politiche per un lavoro che cambia**

Mai come nell'anno della pandemia abbiamo avuto modo di constatare le criticità del sistema di politiche del lavoro italiano. Il riferimento è in particolare alle disfunzioni del sistema degli ammortizzatori sociali, da un lato, e dell'assenza di politiche attive del lavoro, delle quali si discute da ormai vent'anni. Sono criticità che rispecchiano problematiche più ampie connesse a un modello di welfare che si fonda su presupposti ormai non più attuali e che genera in parte i dualismi che abbiamo già ricordato. In particolare, il sistema degli ammortizzatori sociali italiano sconta da un lato la mancanza di organicità derivante da continui interventi nel tempo, dall'altro di trattamenti differenziati nei criteri di finanziamento che vanno a svantaggio delle imprese di maggior dimensione. Il tutto all'interno di una complessa burocrazia che richiede forti investimenti di tempo e di risorse umane per poter comprendere, avviare e gestire i processi.

Un mercato del lavoro molto più dinamico e flessibile, in cui i contratti di lavoro cambiano e in cui i lavoratori sono più portati (e non solo spinti) alle transizioni occupazionali difficilmente si sposa con un sistema che, anche in presenza di situazioni irreversibili, è orientato a conservare realtà che non hanno futuro per periodi molto lunghi. Tutto questo non fa bene alle imprese perché non le spinge a innovare e a rinnovarsi e non fa bene ai lavoratori perché li intrappola all'interno di un "bagno tossico" in cui non avvengono né processi di formazione né di riqualificazione che potrebbero incidere positivamente sulla loro occupabilità nel giorno in cui l'impresa sostenuta dagli ammortizzatori sociali dovesse fallire. A

fronte della domanda di lavoro mutevole e in evoluzione che la tecnologia genera e della competitività internazionale crescente, oltre che delle profonde mutazioni culturali e sociali, il vero diritto per le persone (e per i lavoratori in particolare) dovrebbe essere quello all'occupabilità e alla riqualificazione professionale. Un diritto che dovrebbe essere universale e quindi non connesso a determinate forme contrattuali che ne escluderebbero automaticamente altri.

Da questo punto di vista quanto fatto nel 2016 dal contratto nazionale attraverso l'introduzione del diritto soggettivo alla formazione, poi potenziato nell'ultimo rinnovo, è un passo concreto in questa direzione che garantisce maggior tutele ai lavoratori e maggior competitività alle imprese. Il ruolo delle parti sociali e quindi delle relazioni industriali è strategico anche se spesso non considerato sotto questo punto di vista. Le specificità settoriali fanno sì che vi siano domande di competenze e percorsi di carriera diversi rispetto ad altri contesti, così come la possibilità di una visione d'insieme dell'intera filiera consente agli attori delle relazioni industriali, attraverso le opportunità offerte dal dialogo sociale nelle sue diverse formule, di attivare programmi di politiche attive efficaci a partire da moderne strategie di riqualificazione e di outplacement, in rapporto con il sistema pubblico e privato di servizi al lavoro e al mondo della formazione a tutti i livelli.

In un contesto già profondamente mutato chiamato ora ad affrontare una difficile fase di transizione tecnologica (ed ecologica) sono richieste non solo politiche industriali in grado di creare lavoro ma anche fondamentali strumenti di gestione del lavoro (che cambia).

### ***Che fare?***

***Moderni ammortizzatori sociali unitamente ad evolute politiche attive devono essere le due gambe che, marciando alla stessa velocità, ci possono consentire di attraversare fasi anche complesse di stravolgimenti senza che vi siano situazioni socialmente non sostenibili<sup>4</sup>.***

***I nuovi ammortizzatori sociali si dovranno ispirare al principio della condizionalità, nel caso di sostegno a chi ha perso il lavoro (NASPI), e nel caso di integrazione al reddito della persona occupata (Cassa Integrazione) al principio assicurativo che garantisca un rapporto tra contributi versati e sostegni ricevuti (con forme di solidarietà all'interno delle filiere) ed un rapporto tra entità del contributo e rischio di utilizzo dello strumento.***

L'obiettivo (e l'interesse generale) deve comunque essere l'occupabilità delle persone. Per questo le politiche attive costituiscono il perno centrale di un sistema che sia in grado di alimentare una domanda di lavoro che va sostenuta da politiche industriali ma che comunque è destinata mutare rapidamente e sostanzialmente.

Da questo punto di vista il ruolo delle Agenzie per il Lavoro (APL) potrà essere di fondamentale importanza in sinergia con i Centri per l'Impiego (CPI). Le APL devono avere pari dignità e devono poter godere di tutti quegli strumenti che oggi sono a disposizione dei CPI. Nella sostanza il lavoratore deve poter scegliere a chi rivolgersi.

Già oggi è possibile riscontrare il diverso grado di utilizzo (e di successo) dei vari canali di ricollocazione. L'indagine di Federmeccanica e Umana conferma che solo il 3,8% dei rispondenti privilegerà i CPI come canale di intermediazione del lavoro, rispetto al 26,1% delle imprese che mette al primo posto le APL.

## **Lavoro • Il Rinnovo delle Relazioni industriali in una fase di transizione**

Nella storia dei metalmeccanici le relazioni industriali sono sempre state un fondamentale strumento di gestione dei cambiamenti e, in molti casi, hanno rappresentato non solo per il Settore ma per l'intero Paese una forza propulsiva di innovazione nelle aziende e nella società, anticipando e accompagnando i cambiamenti tecnologici, organizzativi e culturali. Con il contratto collettivo del 2016 è stata messa al centro la necessità di avviare un processo di "rinnovamento", proseguito poi con il CCNL del 2021, forti della coscienza della valenza delle relazioni industriali quale fattore di competitività per le imprese.

In una fase di grandi trasformazioni e stravolgimenti come quella che stiamo vivendo nella quale si sono succedute e si incrociano crisi economiche, transizioni tecnologiche e sfide ecologiche, il ruolo della rappresentanza in generale e delle parti sociali in particolare risulta decisivo.

Già dopo la crisi del 2008 si faceva strada la consapevolezza che niente sarebbe stato più come prima a causa di una crisi finanziaria senza precedenti che si è poi calata nell'economia reale lasciando ferite profonde ma anche nuove opportunità. Nel 2020 la pandemia ha colpito duramente l'economia con un'onda d'urto che ha sconvolto alcuni paradigmi dell'economia globale di una società connessa. Da quel momento è diventato estremamente difficile programmare il futuro per l'incertezza che ancora oggi è dominante sugli esiti della crisi sanitaria. Tutto ciò è accaduto proprio mentre ci trovavamo ancora all'inizio della traversata verso il nuovo per effetto della rivoluzione digitale ed ecologica che porterà, pensiamo soltanto all'impatto che avrà l'auto elettrica per il settore automotive, enormi trasformazioni. In questo quadro le relazioni industriali

<sup>4</sup> Sono diverse le imprese metalmeccaniche (ben il 16,8% come risulta dall'indagine Monitor On Labor promossa da Federmeccanica e Umana) che ritengono assolutamente prioritario un maggiore investimento sulle politiche attive. Accanto alle politiche attive gli ammortizzatori sociali.

sono chiamate a saper interpretare al meglio quel decisivo ruolo di gestione del cambiamento garantendo al contempo la tenuta sociale dell'intero sistema. Quanto fatto a partire dal 2016, e poi aggiornato nel 2021, sicuramente rappresenta una solida base su cui ora si deve continuare a costruire proseguendo sulla strada del rinnovamento non solo contrattuale ma anche culturale.

## **Lavoro • Il ruolo del contratto collettivo nazionale di lavoro**

Il contratto collettivo nazionale di lavoro, che nel caso del settore metalmeccanico riguarda più di 1,5 milioni di lavoratori, ha indubbiamente un ruolo cardine grazie all'importante funzione di garanzia che svolge nei vari ambiti, da quello retributivo a quello normativo, passando per aspetti centrali che accompagnano le trasformazioni odierne come la formazione e l'assistenza sanitaria integrativa. Nel processo evolutivo delle relazioni industriali il contratto nazionale è destinato a rafforzare questa funzione di tutela per i lavoratori, diventando allo stesso tempo un contenitore di moderni strumenti di gestione delle risorse umane da utilizzare poi nelle aziende, dando quindi indicazioni concrete e fornendo una base da sviluppare adattandola ai diversi contesti.

Gli ultimi due rinnovi contrattuali hanno avuto proprio questo tratto distintivo introducendo significative novità che hanno tenuto conto delle trasformazioni in atto nelle aziende del settore. La fabbrica fordista dell'operaio-massa, dove i lavoratori erano elementi indistinti di un insieme, ha lasciato il posto alla fabbrica intelligente dove i lavoratori sono protagonisti dei processi aziendali. Il tentativo è stato quello di valorizzare quindi la soggettività, ad esempio, attraverso strumenti come la formazione e il welfare aziendale che consentono una forte "personalizzazione" e costituiscono una utile leva di gestione delle risorse umane. Ma anche il tentativo di costruire una cornice di risposte a bisogni che le trasformazioni demografiche rendono più stringenti, e quindi il rafforzamento di forme di previdenza e assistenza sanitaria integrativa. Il contratto nazionale si pone quindi come elemento di garanzia universalistica, con strumenti di gestione delle risorse umane e dei processi aziendali adattabili alle caratteristiche delle singole imprese e delle singole persone e proprio per questo resterà uno strumento imprescindibile anche in futuro.

La vastità della platea dei destinatari non è indifferente per il valore che il contratto nazionale può portare ai singoli, infatti più ampia è la cosiddetta "massa critica", più è possibile ottenere dei benefici nell'immediato o in prospettiva. Si pensi all'assistenza sanitaria integrativa che grazie al numero di persone assicurate può consentire di ottenere condizioni più vantaggiose rispetto a quelle che si realizzerebbero con una quantità inferiore di soggetti coinvolti. Allo stesso modo la previdenza complementare in presenza di fondi che gestiscano volumi maggiori dà la possibilità nel tempo di ottenere benefici non altrimenti conseguibili. Un contratto nazionale di garanzie universalistiche e solidaristiche che porta maggiori benefici grazie a economie di scala è ben rappresentativo della metalmeccanica, un settore caratterizzato da una notevole eterogeneità sia considerando i vari comparti (dalla siderurgia all'informatica), sia considerando le dimensioni delle imprese (da aziende con meno di 10 dipendenti alle grandi imprese con più di 1.000).

Nonostante questo, ancora oggi esiste una molteplicità di contratti nazionali (solo il settore meccanico ne conta 31) e non è scongiurato il rischio dei cosiddetti contratti pirata che penalizzano i lavoratori e limitano anche le potenzialità di innovazione e rinnovamento per le imprese.

### ***Che fare?***

***Lo sforzo da compiere come sistema è quello di lavorare per trovare convergenze nei diversi settori al fine di operare una razionalizzazione dei contratti nazionali che consenta di garantire le stesse tutele fondamentali a ogni lavoratore (quantomeno nella medesima categoria), di realizzare economie di scala ancor più favorevoli e di fornire strumenti di gestione adattabili alle esigenze delle singole imprese e dei singoli lavoratori. Al fine di prevenire eventuali tentativi di realizzare contratti pirata occorrerebbe escludere ogni forma di incentivo previsto da norme legge nel caso di applicazione di contratti stipulati da soggetti che non siano rappresentativi.***

***È quindi necessario che si arrivi quanto prima alla misurazione della rappresentanza di ogni parte sia quelle sindacali che quelle datoriali.***

Una iniziativa del genere aiuterebbe non poco, più ancora dell'introduzione di un salario minimo legale, un allineamento delle retribuzioni che contribuirebbe a una miglior strutturazione di una contrattazione multi-livello.

## **Lavoro • Verso un modello flessibile, trasparente e partecipativo**

Il "rinnovamento" contrattuale degli ultimi anni è stato animato da un forte spirito riformatore che, guardando avanti, va ulteriormente alimentato. Non c'è dubbio che nell'industria del futuro la flessibilità, l'orientamento al risultato diventeranno

sempre di più paradigmi che devono ispirare ulteriori evoluzioni dei modelli esistenti. Si tratta di nuove sfide che le parti sociali devono saper cogliere e che la contrattazione (nazionale e aziendale) deve saper accogliere. La velocità dei cambiamenti in atto, le trasformazioni dei modelli di business richiedono anche una pronta risposta ai diversi stimoli che toccano le imprese, stimoli spesso molto diversi tra di loro a seconda del micro-settore, della dimensione e quindi dell'azienda stessa.

#### ***Che fare?***

***In uno scenario estremamente mutevole non sempre è possibile attendere le finestre contrattuali per operare quegli interventi che possono rendersi necessari in tempi più stretti. Un modello partecipativo e trasparente evoluto dovrebbe consentire questo tipo di azione in qualsiasi momento se necessario per non rimanere indietro rispetto alla concorrenza. In tale ottica occorre riconoscere un sempre maggior ruolo alle Commissioni, partendo da quelle esistenti, per dare risposte immediate, quando le circostanze lo richiedono, al fine di rendere le aziende più competitive. Guardando avanti, grazie alle garanzie in grado di fornire tutele fondamentali sempre vigenti, si dovrebbe giungere a un modello che vada oltre il concetto di scadenza e di durata contrattuale, per operare in maniera concreta, e nel caso anche senza soluzione di continuità, in ogni momento in cui fosse necessario agire. Allo stesso tempo la partecipazione in azienda dovrebbe sperimentare forme di coinvolgimento operativo dei rappresentanti dei lavoratori nei processi aziendali andando oltre le tradizionali procedure di consultazione. Una maggiore consapevolezza delle criticità legate all'andamento del mercato dovrebbe consentire anche in questo caso l'adozione delle misure necessarie in tempo reale senza che siano necessari ulteriori momenti di discussione.***

## **Lavoro • L'ecosistema esterno e interno delle relazioni industriali**

Le imprese non sono entità autonome ma si inseriscono in filiere o in network che abbracciano altre realtà aziendali, fino alle istituzioni, dentro e fuori i confini nazionali e fortemente radicate nei territori e nei distretti. Per questo le parti sociali pur mantenendo la funzione di contrattazione devono oggi essere in grado di andare oltre i perimetri aziendali e al di là dei tradizionali contenuti del negoziato tra parti. Le ricerche mostrano che gli investimenti internazionali e anche la capacità delle imprese di crescere è maggiore dove vi è un ecosistema che forma capitale umano di alto livello e in cui l'innovazione è incentivata e promossa. Per questo le politiche educative da un lato e le politiche industriali dall'altro, solo per fare degli esempi, non possono essere trascurate dalle parti sociali. A questo fine azioni comuni volte a migliorare il rapporto scuola-impresa, a definire sostegni al settore metalmeccanico e alle diverse filiere, o, ancora, a ridurre il cuneo fiscale costituiscono un orizzonte al quale si deve tendere insieme al sindacato.

## **Lavoro • La centralità della persona, le Relazioni Interne**

Le relazioni industriali ai tempi della quarta rivoluzione industriale con la persona al centro necessitano di un ribilanciamento tra la dimensione collettiva e quella individuale. Per questo le relazioni interne, vale a dire il rapporto diretto con i collaboratori aziendali, vanno rafforzate. Queste non sono da considerarsi in contrapposizione alle relazioni sindacali, tutt'altro, ne sono il complemento. Come già detto i recenti CCNL del "Rinnovamento" contengono importanti strumenti di gestione delle risorse umane che consentono una personalizzazione del loro utilizzo. La gestione delle risorse umane è tuttavia ancora più ampia e abbraccia la sfera del reclutamento, quella motivazionale, quella professionale e di sviluppo, fino a quella organizzativa. La gestione delle risorse umane passa anche attraverso un sempre maggior coinvolgimento dei collaboratori nelle dinamiche aziendali. Oltre alle tradizionali forme di partecipazione ai risultati e di riconoscimento del merito stanno emergendo modalità nuove di coinvolgimento dei singoli nell'andamento aziendale. Si pensi ai piani azionari che non solo consentono ai collaboratori di partecipare ai risultati dell'impresa, ma rafforzano anche il senso di appartenenza degli stessi.

#### ***Che fare?***

***Al fine di una maggiore estensione del piano di azionariato diffuso sarebbe importante modificare anche il meccanismo di determinazione del capital gain all'atto della cessione delle azioni, dopo i 3 anni di detenzione delle stesse. In particolare, il capital gain dovrebbe essere applicato solo sull'incremento del valore delle azioni all'atto della vendita rispetto al valore dell'attribuzione al dipendente e non all'intero valore dell'azione come invece avviene attualmente. L'attuale meccanismo, infatti, prevede l'applicazione del capital gain del 26% sull'intero valore dell'azione attribuita al dipendente riducendo pertanto, in caso di vendita delle stesse, il beneficio per il lavoratore. In particolare, questo meccanismo ha un effetto ancor più negativo sui dipendenti con reddito di lavoro più basso. Il miglioramento di questo meccanismo potrebbe pertanto rendere più appetibili e incentivanti i piani di azionariato diffuso.***

In conclusione, la gestione delle risorse umane in ogni suo ambito è oggi fondamentale (e lo sarà sempre di più nel futuro) per la crescita dei lavoratori e per la competitività delle imprese. Occorre quindi che i benefici di legge sui vari istituti (come nel caso del collegamento ai risultati) non debbano essere necessariamente collegati alla contrattazione collettiva. Nel momento, ad esempio, in cui si vuole incentivare il collegamento tra salari e produttività questo dovrebbe prescindere dalla fonte collettiva o individuale che sia. La dimensione individuale deve essere quindi valorizzata e riconosciuta con una pari dignità rispetto a quella collettiva.

## Lavoro • L'Organizzazione del lavoro che cambia

Quando si pensa all'organizzazione del lavoro tipica della fabbrica novecentesca spesso si immagina proprio l'archetipo dell'operaio metalmeccanico, con la tuta blu e sottoposto a ritmi di lavoro sfiananti tipici dell'approccio taylorista. È innegabile che vi sono stati decenni in cui questa immagine, ripulita dalle sue esagerazioni grottesche, rispondeva in qualche modo alla realtà delle fabbriche, ma sappiamo che oggi è molto diverso. L'impatto della digitalizzazione, l'introduzione di nuove tecnologie a supporto dei processi produttivi, l'attenzione per l'ambiente e i nuovi modelli di business hanno cambiato molto il modo di lavorare, prima ancora che arrivassero repentini cambiamenti come quelli portati dalla pandemia. Chiunque abbia avuto modo di visitare una fabbrica negli ultimi anni ha sicuramente avuto modo di vedere ambienti molto diversi da quelli che ancora dominano l'immaginario, sia rispetto all'ambiente stesso sia rispetto a modalità di pensare e di organizzare il lavoro. Le situazioni sono chiaramente molto diverse a seconda dei micro-settori produttivi, a seconda della dimensione aziendale e del livello di tecnologia presente, ma è innegabile che le condizioni di lavoro siano nettamente migliorate negli ultimi decenni. Un miglioramento che coincide con un cambiamento di molte delle coordinate organizzative e che, in quanto tale, introduce numerose sfide anche oggi.

### DISTRIBUZIONE % DELL'OCCUPAZIONE PER QUALIFICA E LIVELLO

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	210	2018
<b>Operai</b>	<b>72,1</b>	<b>66,8</b>	<b>63,5</b>	<b>62,9</b>	<b>61,7</b>	<b>59,7</b>	<b>57,1</b>	<b>49,3</b>
1	0,2	0,1	0,1	0,4	0,2	0,2	0,0	0,1
2	5,3	1,7	4,1	4,5	4,4	2,0	0,6	0,8
3	35,4	29,8	26,4	24,6	25,1	25,1	22,3	12,1
3S	-	-	-	-	-	-	-	0,5
4	20,3	21,9	19,7	19,7	19,4	18,5	18,3	16,8
5	10,9	13,4	13,2	13,6	12,6	13,8	14,0	16,2
5S	-	-	-	-	-	-	1,8	2,8
<b>Categorie Speciali</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>
4	0,6	0,5	0,3	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
5	1,5	1,5	1,3	0,9	0,6	0,7	0,8	0,6
<b>Impiegati</b>	<b>25,8</b>	<b>31,2</b>	<b>34,9</b>	<b>36,1</b>	<b>37,5</b>	<b>39,6</b>	<b>42,0</b>	<b>50,0</b>
2	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
3	0,8	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,7
4	3,0	2,5	3,0	1,7	1,8	1,5	2,0	2,3
5	8,6	10,1	10,0	9,5	7,7	6,8	7,5	8,3
5S	2,6	2,5	2,3	2,8	2,9	2,7	4,0	6,2
6	7,5	10,6	11,5	12,5	13,7	13,7	13,6	13,5
7	3,0	4,9	3,3	4,2	4,9	6,5	7,1	10,4
8	-	-	4,3	5,0	6,1	8,1	7,4	8,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

FONTE: FEDERMECCANICA

## Lavoro • Una forza lavoro in divenire

Se nel 1980 su 100 lavoratori del settore della meccanica 72 erano operai, 2 erano categorie speciali e 26 erano impiegati questa suddivisione, quasi quarant'anni dopo è completamente mutata. Gli ultimi dati aggiornati al 2018 infatti ci parlano di una divisione netta tra operai e impiegati al 50%. E se approfondiamo le tipologie di lavoro operaio vediamo



come quello di terzo livello (oggi D2) sia passato da una incidenza complessiva del 35% nel 1980 al 12% nel 2018, mentre il quinto livello (oggi C3) è cresciuto dal 10,9% al 16,2% e il livello 5S (oggi B1), che prima del 2010 non esisteva, oggi rappresenta il 2,8% del totale degli occupati nel settore. Una crescita simile dei livelli è osservabile anche analizzando i dati degli impiegati.

La forza lavoro nel Settore, così come buona parte di quella complessiva impiegata nei moderni processi di produzione, ha rapidamente mutato il suo volto dirigendosi verso profili caratterizzati da maggiori competenze, mansioni più complesse e mutevoli caratterizzate da polivalenza e polifunzionalità. Sembra si stia andando sempre più verso un'idea di "testa d'opera" che evolve quella di manodopera che identificava il lavoratore medio della manifattura ma non solo. Questa mutazione nelle mansioni porta con sé un'inevitabile trasformazione dei modelli organizzativi.

Infatti, l'adozione di modelli eccessivamente rigidi e non flessibili rischia di non essere in grado di stare di fronte alle potenzialità che sia le tecnologie sia le nuove competenze dei lavoratori possono offrire. La preparazione di lavoratori competenti e autonomi rischia di scontrarsi con i bassi livelli di flessibilità dell'organizzazione. Per questo una delle sfide centrali dell'impresa italiana è oggi quella di evolvere i propri modelli organizzativi verso formule flessibili, ispirati ai principi del miglioramento continuo, dell'innovazione e in grado di accompagnare una domanda di beni e servizi sempre mutevoli e in evoluzione. Non esistono modelli perfetti ma ciascuna impresa ha l'onere di individuare quello che più si sposa con la natura specifica dei propri processi produttivi e con la sua forza lavoro.

Un tema a cui occorre porre attenzione riguarda poi la flessibilità nei rapporti stessi tra impresa e lavoratore anche alla luce di nuove forme di integrazione e collaborazione rese possibili, ad esempio, da piattaforme digitali mediante le quali è possibile intercettare competenze specialistiche anche per imprese di piccole e medie dimensioni. Così come forme di collaborazione con il sistema universitario e dei centri di ricerca che non richiede per forza l'internalizzazione di risorse specifiche ma, ad esempio, forme di consulenza prolungata volte al raggiungimento di specifici obiettivi.

In generale quindi l'evoluzione della forza lavoro e la domanda di nuove competenze può sposarsi con forme flessibili di collaborazione che non rientrino per forza nel binomio autonomo-subordinato ma che, tutelando i lavoratori, esplorino nuovi terreni compatibilmente con le normative nazionali e con lo spazio che la contrattazione collettiva può ritagliarsi.

In un contesto in cui i cambiamenti organizzativi sono oggi indispensabili ma di complessa realizzazione soprattutto per le piccole e medie imprese si rende necessario un grande impegno di sensibilizzazione.

#### ***Che fare?***

***Vanno poste in campo sia azioni formative che incentivanti prevedendo, ad esempio, la detassazione di investimenti volti alla modernizzazione dell'organizzazione del lavoro attraverso progetti e consulenze specifiche.***

## **Lavoro • L'evoluzione del concetto di spazio e di luogo di lavoro**

La pandemia ha inevitabilmente accelerato la digitalizzazione dei processi e la possibilità di svolgere molte attività lavorative da remoto. A un primo sguardo si potrebbe pensare che il tema non riguardi particolarmente le imprese del settore metalmeccanico/meccatronico in quanto caratterizzato da una forte componente di lavoro manuale. Ma sia i dati sull'ormai presenza di un 50% di impiegati, sia le potenzialità introdotte dalle nuove tecnologie che consentono di governare a distanza un numero crescente di processi, sgombrano il campo dall'ipotesi di un'essenziazione del settore da queste tematiche. Anzi, proprio per il fatto che si tratta di processi produttivi che combinano mansioni manuali (sempre più avanzate e tecniche) con mansioni di tipo intellettuale rende ancor più interessante la sfida di come ripensare spazi e luoghi all'interno di una organizzazione del lavoro e della produzione che cambia.

In questa sfida risulta impossibile separare la dimensione dello spazio da quella del tempo. Se infatti è possibile immaginare, e sono già in atto da tempo, forme di telelavoro che rispecchino ritmi e orari d'ufficio/fabbrica replicati in un contesto domestico, questo non è realistico se la prospettiva è quella di un vero lavoro agile in cui la prestazione lavorativa si fonda non tanto sull'ora-lavorata quanto su fasi, cicli, progetti e obiettivi. Nei prossimi anni saremo chiamati proprio a questo. Pur mantenendo l'ora-lavoro come uno dei criteri intorno al quale far ruotare l'organizzazione e anche una componente centrale della retribuzione occorrerà ripensare ai parametri che compongono il salario e a come questi possano essere maggiormente connessi a modelli organizzativi in cui i risultati e il raggiungimento degli obiettivi conta di più rispetto alla mera esecuzione di una prestazione entro una determinata fascia oraria. Il tutto consapevole della delicatezza di un passaggio che va a incidere profondamente su molte delle certezze che fondavano, sia per le imprese che per i lavoratori, l'abituale modello organizzativo.

#### ***Che fare?***

***Nell'immediato occorre investire sulla semplificazione, una volta superata la fase emergenziale, definendo per il lavoro agile delle modalità di comunicazione più semplice rispetto a quelle previste dalla normativa vigente, sciogliendo anche alcuni nodi di difficile interpretazione come quelli legati alla salute e sicurezza sul lavoro.***

## Lavoro • La sicurezza sul lavoro, tra norme e cultura

La tecnologia applicata ai processi produttivi, dalle macchine a controllo numerico fino ai moderni robot collaborativi, ha consentito passi avanti epocali nella riduzione dei rischi ambientali nei luoghi di lavoro e nella riduzione del carico fisico per il singolo lavoratore.

Accanto all'evoluzione tecnologica stiamo assistendo a un continuo progredire culturale nelle imprese e a una pervasiva diffusione dei valori sottostanti alla sicurezza sul lavoro. Osserviamo una sempre maggiore responsabilizzazione a ogni livello frutto anche di quei cambiamenti organizzativi (in atto) che sono stati citati e dei processi di coinvolgimento dei collaboratori nelle dinamiche aziendali.

La sicurezza è anche un importante fattore di competitività per le imprese ed è un ambito sul quale si continua ad investire. Un aspetto molto importante è proprio la valorizzazione dei grandi sforzi fatti dalla generalità delle aziende del settore Metalmeccanico.

Tutto questo deve essere riconosciuto e promosso. Occorre quindi dare rilievo ai casi virtuosi e bisogna evitare allo stesso tempo che un singolo evento negativo possa oscurare tutto quello che di buono viene fatto. Siamo i primi a voler perseguire chi sbaglia ma si devono evitare messaggi e azioni generalizzate perché questo non aiuta a diffondere quella cultura positiva che trova proprio nella collaborazione un prezioso strumento di prevenzione dei rischi. Ci sono tante buone pratiche che vanno diffuse e promosse in ogni modo e in ogni sede e deve realizzarsi una collaborazione a 360° tra tutti i soggetti interessati, dalle parti sociali alle istituzioni come l'INAIL.

### ***Che fare?***

***Gli sforzi più rilevanti, che hanno comunque un costo, per raggiungere un obiettivo di drastica riduzione degli infortuni andrebbero incentivati, anche prevedendo una riduzione dei premi INAIL in caso di performance positive prolungate in merito ad infortuni e incidenti sul lavoro.***

La sicurezza sul lavoro deve sempre essere contestualizzata alle singole realtà e oggi va vista anche in prospettiva alla luce dell'evoluzione tecnologica ed ecologica, in modo che possa essere non solo un fattore di competitività ma anche un importante leva per la transizione.

## Lavoro • Le Competenze nell'economia della conoscenza

Negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza condivisa della necessità di maggiori, quantitativamente e qualitativamente, investimenti e innovazioni nella crescita del capitale umano. La domanda di competenze connessa all'introduzione di nuove tecnologie che rivoluzionano processi e prodotti è giunta a determinare, nella capacità di trovare o meno talenti, una discriminante nella competizione internazionale tra imprese, territori e nazioni intere. Se la competitività e il posizionamento nei gradini più alti delle catene del valore passano dalla tecnologia, senza competenze necessarie per applicare la tecnologia stessa è difficile che si possa a lungo competere. Così come nuovi modelli di business in cui i livelli di flessibilità sono maggiori difficilmente possono essere governati senza un apparato di competenze trasversali (le c.d. soft skills) possedute dai lavoratori. Senza ribadire quanto già specificato sopra è ormai evidente che vi sia un profondo legame tra competenze, organizzazione del lavoro, produttività e mansioni dei lavoratori. Sappiamo che le mansioni più routinarie e ripetitive sono quelle a maggior rischio di sostituzione da parte di un processo di robotizzazione che in breve tempo consentirà di svolgerle a costi inferiori. Ma sappiamo anche che il vero valore aggiunto delle imprese del settore proviene da quegli elementi che non possono essere sostituiti dalla tecnologia come la creatività, la capacità di innovazione, la gestione di scenari complessi, le relazioni con la filiera e i consumatori. Così come le imprese metalmeccaniche non vogliono perdere l'esperienza delle persone che da anni collaborano con loro e per questo l'urgenza di continuare nel percorso avviato per la formazione e la riqualificazione è un'urgenza di tutti, non solo dei lavoratori.

## Lavoro • Scuola e lavoro, la sfida dell'integrazione

Scuola e lavoro in Italia si parlano ancora troppo poco e quando lo fanno spesso non si capiscono. Ma in un momento storico in cui la scuola fatica a stare al passo con il ritmo frenetico dell'innovazione e in cui l'impresa non riesce sempre a individuare le figure di cui ha bisogno questa è una perdita per tutti. Un maggior raccordo tra impresa e scuola è ritenuto prioritario per il 20,6% delle nostre imprese (indagine Monitor on Labor promossa da Federmeccanica e Umana). Non ci interessa una scuola che sia pensata e strutturata per formare solo quello che serve al mercato del lavoro, riconosciamo il valore di percorsi che offrano una solida cultura di base di tipo generistico, ma crediamo che una maggior integrazione con



il mondo delle imprese possa essere un valore aggiunto per declinare meglio tutti i percorsi scolastici. Le imprese oggi, infatti, cercano tecnici ma anche profili più trasversali che sappiano interpretare i dati che le nuove tecnologie consentono di avere, interloquire con consumatori sempre più esigenti, aprire nuovi mercati. Ripensare la didattica quindi per costruire percorsi formativi che, senza rinunciare alle basi, siano più integrati con la realtà e con le sue trasformazioni. L'esperienza dell'alternanza scuola-lavoro in questo ha dato risultati e soddisfazioni importanti, fino a portare molte imprese ad assumere i giovani che avevano ospitato in questi percorsi. Un'esperienza però che è stata fortemente indebolita con la sua involuzione ai Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PTCO), in cui la parola lavoro è scomparsa quasi si temesse proprio di far parlare la scuola con il mondo del lavoro.

#### ***Che fare?***

***Crediamo che occorra ridare forza all'alternanza scuola-lavoro e anzi potenziarla puntando anche a una maggior diffusione non solo dei tirocini extra-curricolari ma dell'apprendistato duale (sia di primo che di terzo livello). Anche in questo caso è la costruzione di ecosistemi territoriali la chiave per lo sviluppo di strumenti efficaci di integrazione, ecosistemi che coinvolgono le imprese, le parti sociali e le istituzioni formative a tutti i livelli.***

### **Lavoro • Una nuova didattica e un nuovo orientamento**

Tutto ciò è possibile però a fronte di un rinnovamento delle attività di orientamento fin dai primi gradi di istruzione. Orientamento che contribuisca a ridurre una visione arretrata che considera i percorsi liceali come quelli di "serie A" mentre quelli tecnici e professionali come di livello inferiore. Gli studenti e le famiglie hanno il diritto di scegliere liberamente a fronte però di una presentazione dei percorsi che non sia ideologica e che illustri gli sbocchi professionali e che consenta di farsi un'immagine dei ruoli tecnici che sia reale e non legata a retaggi del passato.

Ma soprattutto occorre mettere al primo posto i bisogni di apprendimento degli studenti, che non sono tutti uguali. Se non rivediamo la didattica a partire dalle diverse tipologie di apprendimento degli studenti la retorica sull'istruzione di eccellenza non farà altro che alimentare nuove disuguaglianze che oggi le conoscenze pedagogiche di cui disponiamo possono contribuire a ridurre. L'orientamento quindi si pratica attraverso una didattica rinnovata, integrata con approcci esperienziali, laboratoriali, che dovrebbe in primo luogo aiutare i ragazzi e le ragazze, fin da giovani, a comprendere il loro metodo di apprendimento e quindi i loro bisogni così da poter poi fare una scelta consapevole riducendo i limiti d'accesso ai diversi percorsi formativi che spesso sono costruiti in modo univoco senza tenere conto delle differenze individuali. Questo implica anche uno sforzo da parte del corpo docente nell'apprendere e adottare nuove modalità didattiche, uno sforzo che riteniamo possibile anche considerando la progressiva riduzione (già in corso) del numero di studenti a causa delle dinamiche demografiche che stanno svuotando le coorti anagrafiche più giovani.

#### ***Che fare?***

***Si deve pertanto investire in progetti di orientamento alle professioni del futuro rivolti alle scuole secondarie di primo e secondo grado coinvolgendo gli studenti, le loro famiglie e il corpo docente sempre prevedendo un ruolo di partner per le imprese.***

***Gli studenti vanno accompagnati in percorsi che supportino i giovani nel compiere scelte consapevoli, valorizzare le proprie potenzialità, coltivare le proprie passioni e realizzare le proprie aspirazioni, acquisendo allo stesso tempo competenze e sviluppando professionalità in linea con le richieste del mercato.***

***Nel percorso di orientamento che deve essere parte di quello didattico già dai primi anni di scuola occorre quindi far emergere le attitudini dei giovani, il loro metodo di apprendimento e allo stesso tempo far conoscere le caratteristiche del lavoro che cambia e le competenze richieste.***

***In questo quadro deve emergere il valore e l'importanza delle aree STEM, per acquisire competenze in linea con le richieste del mercato e colmare il divario di profili ricercati dall'industria, con un'attenzione specifica alle ragazze e al loro accesso alle professioni nei settori in cui prevale la presenza maschile. Al contempo occorre investire nella riscoperta e valorizzazione dei mestieri tecnico specialistici, formando risorse qualificate, che abbiano sviluppato, in una dimensione operativa, conoscenze e abilità pratiche da trasferire immediatamente nel mondo del lavoro.***

### **Lavoro • La formazione terziaria (non solo accademica)**

La difficoltà di individuare sul mercato i profili professionali è purtroppo un'esperienza quotidiana delle imprese a tutti i livelli. Ancor di più per un settore in cui l'innovazione tecnologica va di pari passo con la competitività e la necessità di aumentare la produttività di fronte ad una economia sempre più globale.

Questo avviene in particolare modo per quei profili altamente specializzati spesso necessari per non vanificare investimenti tecnologici a causa dell'assenza del personale in grado di utilizzare le macchine e governare i processi.

Profili per i quali la formazione secondaria non è sufficiente e per i quali serve un ulteriore percorso di specializzazione verticale. Una specializzazione che è sempre stata "appaltata" al sistema universitario che continuerà a essere un attore fondamentale. Un sistema però che oggi fatica a costruire profili che abbiano già durante il percorso di studi un legame con il mondo delle imprese. Il "tre più due" non ha funzionato, le lauree triennali che dovevano accelerare la costruzione di laureati anche in funzione delle domande del mercato del lavoro si sono rivelate quasi sempre un primo passo di una obbligata prosecuzione con una laurea specialistica.

### ***Che fare?***

***In tale ambito è di rilevanza strategica per lo sviluppo del Paese investire negli ITS, gli Istituti Tecnici Superiori ad alta specializzazione, in linea con la volontà del Governo che ha previsto nel PNRR lo stanziamento di ingenti fondi dedicati. L'investimento deve necessariamente partire dall'orientamento dei giovani e delle loro famiglie e si deve insistere sulla valorizzazione di tali realtà formative. In particolare, è fondamentale:***

- ***Promuovere gli ITS tra i giovani, tra gli insegnanti e le famiglie descrivendo l'offerta formativa altamente qualificata e integrata con il mondo del lavoro che prevede le collaborazioni con imprese, università, centri di ricerca e garantisce un'alta percentuale di occupabilità.***
- ***Garantire stabilità agli ITS mettendo a disposizione maggiori fondi utili per strutturare e tenere aggiornati i laboratori con le innovazioni tecnologiche del mondo del lavoro, per questo è necessaria una programmazione quadriennale, o comunque pluriennale, al posto del bando annuale che crea incertezza.***
- ***Garantire il riconoscimento dei crediti formativi (CFU) ai diplomati ITS che, a valle dell'ottenimento del diploma biennale, decidono di proseguire con un percorso accademico.***  
***Nello specifico, come già avviene per diverse università estere, si ritiene che il corso ITS possa essere paragonato e riconosciuto come biennio universitario.***
- ***Realizzare un sistema di monitoraggio che porti alla valutazione e alla conseguente differenziazione nel finanziamento a seconda delle performance dell'ITS;***
- ***Il rafforzamento del rapporto con le imprese elemento distintivo di questi percorsi di istruzione terziaria.***

I percorsi ITS, nonostante siano riconosciuti a livello nazionale come offerta formativa di alto livello, che garantisce tassi di occupazione superiori a quelli delle Università, hanno un numero di iscritti (in media 19 mila l'anno), ancorché in crescita, che non è soddisfacente se raffrontato con la domanda di nuove risorse da parte delle imprese ed è ancora più insoddisfacente se lo si confronta con il numero di iscritti all'anno in altri paesi europei come la Germania (800 mila) o la Francia (200 mila).

## **Lavoro • La sfida della riqualificazione**

Digitalizzazione e transizione ecologica sono le due dorsali intorno alle quali si muoveranno molte delle azioni di politica economica, industriale e sociale dei prossimi anni in virtù delle risorse del PNRR. Queste trasformazioni potranno condurre a cambiamenti epocali nel modo di produrre e nei beni prodotti. Se la digitalizzazione ha già mostrato i suoi impatti in termini di cambiamento della domanda di competenze e di profili professionali, la transizione ecologica ad oggi non ha ancora rivelato il suo potenziale disruptive anche se sono ormai molti gli studi che mettono in guardia dall'effetto che questa può avere. Pensiamo al processo che porterà all'auto elettrica che rivoluzionerà i processi produttivi nell'automotive, o agli impatti che l'applicazione dell'economia circolare potrà avere sui cicli di vita dei prodotti o gli impatti in ambito energetico. Non possiamo far finta di ignorare che, se non accompagnato, questo processo, che si muove con un obiettivo di sostenibilità, possa tradursi in uno scenario non molto sostenibile dal punto di vista delle imprese e dei lavoratori.

Per questo la sfida del prossimo decennio sarà duplice.

Da un lato la riqualificazione dei lavoratori che verranno coinvolti in questi processi, dall'altro la costruzione di un vero e proprio sistema che renda la riqualificazione un processo culturalmente e operativamente costante per tutta la durata delle carriere lavorative. Sono entrambe sfide difficili ma il PNRR elimina quantomeno l'alibi dell'assenza di risorse a disposizione.

### ***Che fare?***

***Occorre quindi, come il recente rinnovo contrattuale ha indicato, costruire strumenti a disposizione di imprese e lavoratori che possano accompagnare la riqualificazione a partire dall'individuazione delle figure che saranno più toccate, dall'analisi delle loro competenze, dei fabbisogni futuri che possono essere per loro un appiglio contro l'obsolescenza dei loro profili, di come concretamente svolgere la riqualificazione.***

Sappiamo bene che non sono processi automatici, ogni percorso formativo implica la scelta di farsi formare, per cui il primo compito delle imprese, ma anche di chi si occupa di politiche del lavoro e di politiche industriali, è quello di diffondere la consapevolezza che la trasformazione in corso non sarà né un “pranzo di gala” né un’apocalisse, ma tutto dipende da come si progetterà la transizione e da quale sarà il ruolo attivo di tutte le parti coinvolte. E anche in questo caso è la rete e l’ecosistema che si pone come dimensione ideale intorno alla quale costruire un sistema della riqualificazione. Non può essere lasciato tutto nelle mani delle imprese, che pure hanno tutto l’interesse ma non sempre ne hanno le forze e le competenze. Le imprese si impegneranno a indicare i fabbisogni formativi e a mettere a disposizione le imprese stesse come luogo formativo. Ma la progettazione dei percorsi non può prescindere dal ruolo del sistema formativo, delle istituzioni locali e di soggetti come i fondi inter-professionali i cui piani devono sempre più essere allineati ai fabbisogni del mercato del lavoro e accompagnare i lavoratori in tutte le transizioni occupazionali e non solo nella formazione.

### ***Che fare?***

***Occorre istituire delle regole nazionali e una “cabina di regia” centrale per l’erogazione dei fondi regionali in materia di politiche attive del lavoro con particolare riferimento ai corsi di pre-assunzione, volti a sviluppare le abilità e competenze richieste dal mercato del lavoro.***

***Oggi ogni regione legifera a proprio modo circa la destinazione dei fondi europei su attività formative di pre-assunzione, prevedendo criteri diversi in termini di requisiti per le selezioni, contenuti e durata dei corsi formativi.***

***Prevedere una “regia centrale” faciliterebbe l’accesso e l’utilizzo dei fondi a disposizione da parte di aziende con sedi distribuite su più regioni che potrebbero pertanto sviluppare azioni coordinate di crescita occupazionale su tutto il territorio nazionale.***

***Inoltre, si ritiene importante prevedere parametri di rimborso differenziati per la formazione professionale a seconda del settore di riferimento. La formazione dei profili ricercati dall’industria, e in particolare dal settore manifatturiero, richiede infatti attività tecnico-pratiche da svolgere in laboratori dotati di impianti e attrezzature di grandi dimensioni con investimenti e costi significativi in termini di macchinari, materiali e consumabili. Allo stesso tempo si deve favorire le attività formative di reskilling e upskilling per le aziende che stanno affrontando situazioni di crisi o che devono fronteggiare un processo di obsolescenza delle competenze dei propri lavoratori prevedendo delle misure di finanziamento alle imprese che oltre a coprire il costo orario del lavoratore in formazione, senza diminuirne lo stipendio, come previsto dal Fondo Nuove Competenze, permettano il recupero dei costi relativi alla formazione (docenza, tutoraggio, etc.).***

L’accesso alla formazione deve essere semplice e non ostacolato da procedure burocratiche. Le sfide connesse alla riqualificazione ma, in generale, quelle legate alla creazione delle competenze e delle conoscenze in linea con i grandi (e veloci) cambiamenti in atto richiedono risposte immediate alla domanda di profili professionali sempre più evoluti.

### ***Che fare?***

***È necessario rendere più moderne e snelle le procedure e i processi per la presentazione e rendicontazione di piani di formazione finanziati dai fondi interprofessionali, che oggi richiedono numerose attività a basso valore aggiunto e verifiche che molte volte risultano essere più formali che sostanziali. Lo snellimento di tali processi e la semplificazione di tali procedure, assieme allo sviluppo di supporti informatici maggiormente user friendly, permetterebbero di mettere al centro la formazione dei lavoratori in luogo della formalità.***

# I.

---

## impresa

### **Impresa • Progettare la Nuova Impresa**

Il Sistema imprenditoriale italiano, e in particolare quello metalmeccanico, ha oggi una “morfologia” che è figlia delle politiche industriali del dopoguerra e dei passaggi critici che sono stati vissuti proprio alla nascita di Federmeccanica negli anni 70, quando gli shock petroliferi assestarono un duro colpo alla grande industria italiana. Dagli anni 70 agli anni 90 fino all’ingresso nell’euro le tensioni economiche e sociali hanno indebolito la grande industria aprendo il campo alle piccole e medie imprese, che si sono affermate per diventare l’asse portante dell’economia italiana. Molte piccole imprese sono nate proprio da “particelle” dei grandi gruppi che, staccandosi dal “corpo” hanno potuto creare realtà dinamiche, flessibili rimanendo comunque all’interno di sistemi connessi fatti da rete di fornitura, da distretti industriali e oggi dalle filiere o catene del valore. Un modello capace di affrontare e superare momenti di grandi difficoltà che oggi manifesta una certa solidità ma è chiamato ad affrontare sfide nuove che richiedono la progettazione di una “nuova impresa”.

### **Impresa • Una realtà forte e decisiva per il Paese**

La manifattura e la meccanica italiane sono oggi realtà forti e costituiscono una componente essenziale della struttura economica del Paese: la manifattura italiana è la settima nel mondo per fatturato e costituisce l’asse portante della nostra economia in termini di esportazioni e occupazione. In particolare, la meccanica e la mecatronica nel 2020 hanno garantito oltre 1,6 milioni di posti di lavoro e hanno rappresentato:

- il 7,5% del valore aggiunto nazionale e il 44,7% di quello della manifattura;
- il 6,1% degli occupati nazionali e il 42,9% degli occupati nella manifattura;
- il 46,7% delle esportazioni nazionali.

La forza e la resilienza della manifattura italiana testimoniano che, nonostante le difficoltà, l’industria italiana ha elementi di forza competitiva: capacità di innovare, di reagire rapidamente a mutamenti nelle condizioni mercato e di conquistare mercati esteri.

### **Impresa • Una tendenza al declino che è urgente invertire**

Tra il 2000 e il 2019 il valore aggiunto della manifattura italiana in termini reali è calato dell’1% pur a fronte di una crescita imponente della manifattura mondiale (+46,5%), dell’area OCSE (+32,7%) e degli USA (+32,1%). La crescita dell’area euro (23,3%) è stata inferiore ma pur sempre robusta; la Germania (+32,4%) ha ampiamente superato la media europea mentre la Francia (+15%) è sotto media; Spagna (+1,9%) e UK (-2,3%) hanno ottenuto invece risultati modesti, sostanzialmente in linea con quelli italiani.

Dall’inizio del secolo l’Italia ha quindi perso terreno non solo in termini relativi (per effetto della crescita imponente di Cina e India in un mercato sempre più globale) ma ha perso terreno – sia pur di poco – anche in termini assoluti.

I grandi investimenti associati al PNRR offrono una straordinaria opportunità per l’intero comparto che è indispensabile cogliere con urgenza.

### ***Che fare?***

***È necessario impegnarsi affinché una quota importante dei fondi del PNRR vada verso progetti concreti finalizzati al rafforzamento della meccanica e della manifattura.***

## **Impresa • L'origine delle difficoltà e la sfida della crescita**

Siamo in presenza di un calo complessivo di competitività che origina da una pluralità di cause che interagiscono tra loro in modo complesso: scarsa dimensione media delle imprese, inefficienza della Pubblica Amministrazione, carenze del sistema formativo, insufficiente integrazione tra il sistema della ricerca e il mondo delle imprese, carenze infrastrutturali. È pur vero che, nel confronto con altri settori economici, la manifattura e in particolare la meccanica soffrono in misura leggermente inferiore del problema della scarsa dimensione media delle imprese ma si tratta comunque di un fenomeno di dimensioni molto importanti.

### **MECCANICA E MECCATRONICA: % DI OCCUPATI PER CLASSE DIMENSIONALE D'IMPRESA**

<b>N. dipendenti</b>	<b>UE27</b>	<b>Germania</b>	<b>Spagna</b>	<b>Francia</b>	<b>Italia</b>
fino a 9	7,9	4,0	12,2	4,7	14,1
10-19	5,6	4,5	7,9	3,9	12,6
20-49	9,0	6,6	13,7	7,0	15,4
50-249	20,1	17,2	21,3	15,3	24,0
250+	57,4	67,6	44,9	69,2	33,8

FONTE: NOSTRE ELABORAZIONI SU DATI EUROSTAT

In Italia la percentuale di occupati è maggiore di quella europea (e di quella dei principali paesi) per tutte le classi dimensionali di impresa tranne che per quella con più di 250 dipendenti: la vera anomalia italiana è la mancanza di imprese di grandi dimensioni.

## **Impresa • Le conseguenze del sotto-dimensionamento aziendale**

Le imprese di dimensioni inadeguate non riescono a darsi una strutturazione che le porti ad avere tutte le funzioni e le competenze (anche manageriali) necessarie per guidare e non subire i cambiamenti in atto. Imprese adeguatamente strutturate sono infatti nella condizione migliore per affrontare un processo di crescita che sia frutto di una visione complessiva delle articolate dinamiche in atto permettendo loro di cogliere in pieno i benefici delle nuove tecnologie e di sviluppare anche nuovi modelli di business.

In assenza di una sufficiente strutturazione dell'impresa il pur buon posizionamento delle imprese meccaniche italiane nelle filiere internazionali di fornitura non riesce ad associarsi a adeguati livelli di marginalità, manca la capacità di "trattenere valore". Ciò a sua volta rende difficile se non impossibile lo svolgimento di significative attività di ricerca e sviluppo e di formazione. La bassa marginalità si traduce anche nell'impossibilità per le imprese di minori dimensioni di riconoscere ai propri dipendenti e a giovani talenti livelli retributivi attrattivi rispetto a quelli offerti dalle imprese più grandi e competitive (italiane ed europee). Ciò determina, nonostante la straordinaria attrattività dei nostri territori, il drammatico fenomeno dell'emigrazione di giovani fortemente qualificati.

### ***Che fare?***

***In un contesto economico, sociale e tecnologico in sempre più rapido mutamento è essenziale che le imprese abbiano al proprio interno non solo competenze tecniche – pur fondamentali – ma anche competenze manageriali che consentano loro di cogliere le opportunità offerte dallo sviluppo di nuovi prodotti, di nuovi modelli di business (per esempio, la cosiddetta "servitizzazione") e di nuovi modelli organizzativi.***

Un'evidenza empirica consolidata dimostra che le imprese più piccole tendono ad adottare in misura minore le nuove tecnologie e a sovrastimarne il costo. L'insufficiente dimensione comporta quindi il rischio che una parte eccessiva del valore generato con la creatività, l'efficienza tecnologica e il lavoro degli imprenditori e dei lavoratori italiani vada a beneficio di committenti internazionali. Piccola dimensione, bassa marginalità, difficoltà a fare innovazione di prodotto, impossibilità a pagare retribuzioni più elevate, fuga di molti giovani verso competitori stranieri: si tratta di un circolo vizioso che occorre spezzare.

## Impresa • Gli ostacoli alla crescita dimensionale

Il pur giusto orgoglio di molti piccoli imprenditori per i risultati conseguiti talvolta si associa a un'insufficiente comprensione dei possibili benefici derivanti da un modello aziendale strutturato e a una sottovalutazione da parte degli imprenditori stessi del proprio possibile ruolo in un'impresa più grande derivante dalla fusione di due o più imprese più piccole. Spesso la paura di perdita di controllo da parte dell'imprenditore a fronte di una prospettiva di fusione e/o acquisizione (M&A) deriva anche da un'insufficiente conoscenza dei meccanismi di corporate governance e delle gratificazioni che possono derivare dallo svolgimento di un ruolo di azionista e/o di gestione in realtà di maggiori dimensioni. La perdita di benefici derivanti da un uso più discrezionale delle risorse (con minore necessità di rendicontazione a terzi) è spesso sopravvalutata rispetto ai benefici derivanti dalla creazione di valore di aziende più strutturate.

Nel complesso, si pone quindi il problema di una formazione non solo tecnica ma anche economico-gestionale rivolta agli imprenditori.

## Impresa • L'importanza del M&A

La crescita per via interna è in media lenta, anche in ragione del basso tasso di crescita dell'economia italiana. Tale lentezza pregiudica gravemente non solo – come detto – la capacità delle imprese di acquisire un livello di strutturazione adeguato ma anche di cambiare efficacemente tipologia di prodotti e modelli di business. Le dinamiche della crescita interna spesso sono insufficienti rispetto alla necessità di riposizionarsi rapidamente uscendo da settori obsoleti o ridimensionando la propria presenza in settori che risultino meno attrattivi in seguito ai cambiamenti tecnologici e di scenario economico. La necessità di "navigare" in modo proattivo in un mondo in rapido cambiamento richiede quindi sempre più spesso l'accettazione di percorsi di crescita che passino anche attraverso processi di fusione e/o acquisizione.

## Impresa • Politiche a sostegno della crescita dimensionale

Un sano processo di fusioni e acquisizioni determina grandi esternalità positive per l'intero sistema economico grazie a una maggiore crescita del valore aggiunto, a un maggior gettito fiscale futuro, a migliori salari nel medio termine, a opportunità di lavoro qualificato per i giovani in contesti più meritocratici, a maggiori opportunità di attività di formazione del personale. Ciò può giustificare una fiscalità di vantaggio a fronte di attività di M&A che avvenga in presenza di comportamenti socialmente responsabili delle imprese.

### ***Che fare?***

***L'attività di acquisizione di imprese comporta la necessità di "capitali silenti" e "pazienti". Non sempre il sistema finanziario privato italiano e internazionale è all'altezza delle sfide dal momento che restano prevalenti strumenti caratterizzati da un corto respiro temporale e da un'attitudine speculativa. È pertanto necessaria un'azione pubblica (forse attraverso il potenziamento delle azioni di Cassa Depositi e Prestiti e/o di SACE) che fornisca "capitale silente" a imprese che soddisfino requisiti gestionali e di responsabilità sociale e siano impegnate in processi di crescita attraverso acquisizioni (nazionali e internazionali).***

***Occorre prevedere forme di incentivazione per attività di formazione degli imprenditori e del management finalizzate allo sviluppo di nuovi modelli di business***

***Possono essere necessari specifici strumenti welfare che forniscano una rete di protezione per i lavoratori di imprese che esplorino nuovi mercati con processi di riconversione finalizzati alla diversificazione dei prodotti e all'ingresso in settori di attività nuovi.***

***In parallelo agli incentivi per processi di M&A si deve anche promuovere la crescita organica delle PMI. Da questo punto di vista il supporto agli investimenti rimane fondamentale. Le agevolazioni previste dal Piano per Industria 4.0 devono essere stabilizzate e rese strutturali e riguardare i diversi ambiti (credito d'imposta ex iperammortamento, R&S e formazione 4.0).***

***Analoghe incentivazioni dovrebbero anche riguardare l'adozione di innovativi modelli organizzativi e di business, come ad esempio quelli orientati verso la "servitizzazione".***

***La crescita dipende anche dall'adozione di moderne forme organizzative nelle quali gli investimenti sulle componenti hardware e software nonché quelle relative al capitale umano possono trovare la loro più efficace collocazione.***

***Anche la crescita aziendale mediante quotazione in borsa deve essere stimolata e supportata in quanto funzionale sia alla crescita organica (internazionalizzazione, investimenti etc.), sia alla crescita attraverso processi di acquisizione e integrazione.***

***Il momento storico, infatti, è propizio in virtù della grande disponibilità di liquidità sui mercati finanziari. Si pensi al credito di imposta per quotazioni AIM che dovrebbe essere potenziato e reso strutturale.***

Il tema della crescita dimensionale va quindi affrontato a 360° attraverso vari canali, dalle acquisizioni e integrazioni, alla crescita organica fino alla combinazione dei due modelli.

La crescita dimensionale è un prerequisito necessario per realizzare tutte le strategie che, come risulta dalla richiamata indagine Monitor on Labor promossa da Federmeccanica e Umana, sono considerate prioritarie dalle imprese per essere competitive. Da un lato, l'investimento nel capitale umano (20,6%), dall'altro, puntare su una diversificazione dei prodotti o dei servizi offerti (26,8%), differenziazione dei prodotti offerti allargandone la gamma (16,2%) e dall'altro ancora, l'aumento della tecnologia impiegata (19,9%).

## **Impresa • La transizione digitale e quella ambientale: una premessa**

Anche se nel PNRR (e nelle linee guida dell'Unione Europea) le due tematiche stanno in capitoli diversi esse sono intrinsecamente collegate tra loro sul piano teorico e pratico.

La ricerca di efficienza e risparmi attraverso la digitalizzazione della manifattura comporta quasi sempre un impatto ambientale positivo derivante da risparmi energetici e di materie prime. D'altra parte, anche azioni direttamente mirate alla riduzione dell'impatto ambientale dei nostri comportamenti (per esempio, il car sharing) sono necessariamente abilitate dalle tecnologie digitali.

Per questo si afferma spesso che quello tra digitale e ambiente sarà il "matrimonio del secolo" e che la "industria 4.0" sia la prima rivoluzione industriale con un impatto positivo sull'ambiente. Nei punti seguenti sviluppiamo meglio tale concetto.

## **Impresa • La digitalizzazione della manifattura**

I piani industria/impresa 4.0 implementati negli ultimi 4 anni hanno permesso alle imprese meccaniche di compiere importanti passi avanti nei loro processi di digitalizzazione e di adottare nuove tecnologie abilitanti per un cambio di paradigma industriale.

Non tutte le imprese hanno a oggi conseguito in pieno i vantaggi potenzialmente derivanti dall'estrazione di dati dalle macchine connesse e dal loro utilizzo nell'ambito di modelli gestionali e previsionali. Talvolta, infatti, le imprese – pur legittimamente – sono state motivate nelle loro decisioni di investimento dalla presenza di importanti incentivi fiscali.

I piani di acquisizione di tecnologie digitali sono stati particolarmente utili per le imprese di maggiori dimensioni: si consideri al riguardo che le microimprese (meno di 10 dipendenti) – che sono circa il 95% delle imprese italiane e che occupano quasi il 44% dei lavoratori dipendenti del settore privato – hanno rappresentato nel 2017 solo il 38% del numero di imprese che hanno avuto accesso agli incentivi dell'iper-ammortamento e a esse è riconducibile poco più del 7% del totale degli investimenti incentivati<sup>5</sup>.

Numerosi sono gli esempi di imprese (anche piccole) che hanno saputo innovare profondamente i propri processi e i propri modelli organizzativi ottenendo importanti miglioramenti di produttività. Tuttavia, al pari di quanto accade nei principali paesi industriali, tali miglioramenti al livello di alcune imprese di avanguardia non si sono ancora tradotti in dati macroeconomici che segnalino un aumento diffuso della produttività. Riteniamo che un radicale aumento della produttività si verificherà quando il learning by doing, la formazione e la riorganizzazione dei processi avranno diffusamente prodotto i loro effetti. Le concrete esperienze delle imprese che sono più avanti nel processo di digitalizzazione dimostrano che tali auspicati guadagni di produttività sono ottenibili (anche con costi contenuti) riducendo gli sprechi di energia, individuando ed eliminando i "colli di bottiglia" produttivi, migliorando con l'intelligenza artificiale i controlli automatici di qualità, attuando manutenzioni predittive.

## **Impresa • Ma il 4.0 non può risolvere tutti i problemi**

Come si è detto, le tecnologie "4.0" possono aumentare molto l'efficienza dei processi e abilitare nuovi modelli di business. Tuttavia, in fasi storiche come l'attuale nelle quali sono in atto cambiamenti radicali del contesto di riferimento, tali

<sup>5</sup> Bratta B., Romano L., Acciari P., Mazzolari F. "The Impact of Digitalization Policies Evidence from Italy's Hyperdepreciation of Industry 4.0 Investments", Dipartimento Finanze MEF, WP n.6, June 2020.



tecnologie non sono di aiuto nell'individuare una nuova rotta. Si consideri, per esempio, l'importante settore dell'auto (circa il 27% della meccanica italiana, con la componentistica che da sola genera il 4,6% delle esportazioni nazionali): la decisione di sospendere dal 2030 la produzione di motori diesel e dal 2035 di ogni motore a combustione interna pone problemi drammatici di sopravvivenza per un settore efficiente e fortemente integrato in importanti filiere internazionali di fornitura. Si pone in questi casi la necessità di aiutare le imprese a compiere un percorso di riconversione duro e difficile. Il tema della crescita dimensionale sopra ricordato si collega alla possibilità di trovare nuovi sbocchi produttivi.

La manifattura e la meccanica italiane devono realizzare, anche con il contributo dei fondi del PNRR, un processo di trasformazione creativa per certi aspetti simile a quello che nell'ultimo dopo-guerra ha portato all'invenzione della Vespa o all'applicazione a contesti nuovi di saperi sviluppati in ambiti obsoleti: si pensi, ad esempio, alle competenze meccaniche sviluppate nella manutenzione dei pescherecci pugliesi che poi hanno permesso la nascita nella regione di un distretto di meccanica di precisione.

Occorre mettere a profitto una capacità innovativa propria e "di sistema" (università, centri ricerca...) per rafforzare il posizionamento competitivo delle imprese in termini di qualità del prodotto e di modelli di business sostenibili. Un importante contributo a tale processo di trasformazione creativa può derivare dall'applicazione di logiche "peer to peer". In concreto, si tratta di sviluppare in forme nuove una collaborazione "orizzontale" tra imprese che hanno in Italia importanti precedenti: si pensi alla collaborazione tra attori economici che, partendo dall'Italia dei comuni, hanno avuto grandi manifestazioni di successo nei distretti produttivi sviluppatasi nella seconda metà del secolo scorso. D'altra parte, anche a livello internazionale è sempre più evidente che, anche nel mondo digitale, la logica dei clusters è molto rilevante: non solo il paradigma della Silicon Valley persiste nel tempo ma si sono affermati anche altri clusters produttivi. La letteratura economica che analizza la relazione tra i nuovi brevetti e le precedenti conoscenze che gli inventori citano nell'atto di deposito del brevetto stesso conferma che le persone tendono a sviluppare nuove idee interagendo con persone che sono vicine in senso geografico (anche a livello provinciale) e anche etnico.

#### ***Che fare?***

***Le idee hanno maggiore probabilità di circolare tra persone fisicamente o culturalmente vicine. Occorre dunque favorire ulteriormente interazioni locali che coinvolgano imprenditori, manager, centri di ricerca attivi in ambiti vicini e applichino tecnologie potenzialmente complementari in logiche di contaminazione reciproca.***

La frammentazione sopra ricordata dell'industria italiana da un lato rende difficile l'elaborazione di linee strategiche nazionali di politica industriale dall'altro lato, tuttavia, esprime anche una ricchezza e una varietà di competenze alle quali occorre dare voce. Per esempio, in Germania la presenza di enormi conglomerati industriali rende relativamente più agevole l'individuazione di poche, importanti, linee strategiche nazionali: un esempio clamoroso è dato proprio dalla brillante elaborazione anche intellettuale della visione Industrie 4.0 del 2011. La situazione italiana è totalmente diversa: la polverizzazione degli interessi rischia talvolta di determinare aiuti "a pioggia" che generano un consenso temporaneo ma privano il Paese di un respiro strategico di lungo termine. Un'impostazione del tipo "Stati Generali dell'Industria Italiana" appare poco utile: riteniamo che un'impostazione che proceda per aggregazioni dal basso possa essere efficace nel rappresentare in modo corretto non solo legittimi interessi di breve termine ma anche più ambiziose prospettive di sviluppo del Paese nel lungo termine.

#### ***Che fare?***

***Occorre quindi partire dall'ascolto delle tante eccellenze dei territori stimolando la costruzione di una pluralità di visioni al tempo stesso concrete (in quanto sviluppate su reali eccellenze attuali) ma anche "visionarie" (in quanto capaci di prefigurare un futuro possibile e di interesse generale). Politiche industriali concrete e di ampio respiro possono emergere solo da un mosaico che, partendo dall'aggregazione e dall'ascolto dei tanti cluster e distretti produttivi, renda compiutamente conto della straordinaria varietà e ricchezza della meccanica e della manifattura italiane. Sotto questo profilo, il sistema dei Digital Innovation Hub (DIH) e dei Competence Centers dovrebbe essere ripensato, anche per tenere conto delle esigenze sopra rappresentate.***

## **Impresa • La transizione ambientale**

L'Europa nel suo complesso è responsabile per circa il 10% delle emissioni di gas serra mondiali. Il settore manifatturiero a sua volta incide per circa il 20% del totale delle emissioni italiane. La decisione unilaterale europea di cessare la produzione di motori a combustione interna in un orizzonte molto breve pone un costo enorme sul settore meccanico e della mecatronica pur senza garanzia che i sacrifici richiesti diano un contributo significativo alla lotta al cambiamento climatico mondiale

L'Europa è l'unica area economica mondiale che negli ultimi 30 anni sia riuscita a ottenere un decoupling tra crescita del PIL



ed emissioni di gas serra: tra il 1990 e il 2018 il PIL europeo è cresciuto del 61% mentre le emissioni di gas serra sono calate del 23%. Tali emissioni sono invece aumentate in tutte altre aree (USA, Cina, India...). Si consideri inoltre che la rinuncia unilaterale europea a consumare fonti di energia fossile è destinata a far diminuire il prezzo di tali combustibili determinando un aumento del loro consumo in altre aree del pianeta. I sacrifici europei rischiano dunque di essere in parte vanificati.

Nella consapevolezza della natura prevalentemente unilaterale del contributo europeo al cambiamento climatico, la Commissione ha previsto la possibilità introdurre un meccanismo di aggiustamento tariffario che impedisca il cosiddetto "carbon leakage" ovvero che beni prodotti in paesi nei quali le normative ambientali sono meno severe abbiano un ingiusto vantaggio competitivo rispetto ai produttori europei.

Tale meccanismo compensativo appare di assai dubbia efficacia dal momento che la determinazione di un ingiusto vantaggio per i produttori extra-europei è assai complessa e incerta sia sotto il profilo teorico che sotto quello operativo. Sussiste un rischio concreto che tale politica europea possa essere all'origine di un contenzioso con i partner commerciali e possa compromettere la crescita mondiale. Questo sarebbe certamente un esito paradossale per politiche europee animate da finalità di cooperazione e positive.

#### ***Che fare?***

***È necessario che il Governo e le Autorità Europee garantiscano che il processo di de-carbonizzazione avvenga in un contesto di giusta correzione degli squilibri che permetta alle imprese europee la partecipazione in condizioni competitive alle catene globali del valore. Occorrono politiche industriali che favoriscano un esito nel quale la meccanica europea – che paga un prezzo altissimo alla volontà dell'Europa di guidare la transizione ambientale mondiale – esca da tale transizione con nuove eccellenze nelle tecnologie "verdi".***

### **Impresa • Il contributo del settore meccanico alla sostenibilità ambientale**

Il contributo del settore meccanico è fondamentale e si attua sotto una duplice prospettiva.

- Processi produttivi più efficienti: come si è detto, grazie alla digitalizzazione è possibile ottenere importanti riduzioni nel consumo energetico a parità di livelli di produzione e anche riduzioni nell'incidenza di pezzi di scarto (spreco di materie prime).
- Prodotti più efficienti: dopo avere dato uno straordinario contributo all'efficientamento del settore automotive la meccanica continua a contribuire alla sostenibilità ambientale realizzando beni intrinsecamente più sostenibili sotto il profilo ecologico. Per esempio, lo sviluppo di tecniche di simulazione e delle tecnologie di manifattura additiva permette di realizzare manufatti più efficienti che nel corso del loro ciclo di vita consentiranno risparmi enormi di energia. Inoltre, anche sotto spinta della sharing economy (abilitata dalla digitalizzazione) aumenta la domanda di beni strumentali destinati a durare il più a lungo possibile e, quindi, caratterizzati da un minore impatto ambientale.

#### ***Che fare?***

***A fronte di tali contributi positivi alla decarbonizzazione vi dovrà essere un riconoscimento sia in termini di risorse del PNRR sia in termini di fiscalità incentivante.***

### **Impresa • Il cambio di paradigma nelle dinamiche della globalizzazione**

Il processo impetuoso di globalizzazione iniziato negli anni '90 del secolo scorso è giunto a un punto di svolta. In particolare, l'ingresso sulla scena del commercio mondiale della Cina si è compiuto e oggi gli elementi di competitività del modello cinese sono radicalmente mutati: a fattori puramente legati al basso costo del lavoro si sono sostituiti elementi di eccellenza tecnologica (per esempio nel campo dell'intelligenza artificiale) derivanti anche dalla presenza di contesti istituzionali diversi da quelli europei e meno tutelanti rispetto alle libertà individuali (si pensi alla raccolta e all'uso di dati personali) e alla tutela della proprietà intellettuale.

Le dinamiche degli ultimi decenni hanno dimostrato che certa retorica che assimilava realtà totalmente diverse tra loro (ad esempio i cosiddetti BRICS) era fuorviante, occorre un approccio molto più articolato.

#### ***Che fare?***

***Il tema della sovranità tecnologica europea è divenuto centrale e pone delicate questioni relative al giusto equilibrio tra esigenze contrapposte: da un lato occorre riconoscere che una adeguata globalizzazione delle filiere produttive è garanzia di efficienza, dall'altro occorre prestare attenzione a che un'eccessiva dipendenza da forniture extra-europee non comprometta l'indipendenza e la resilienza a shocks delle produzioni europee.***

La drammatica crisi del Covid-19 ha evidenziato la vulnerabilità di filiere produttive eccessivamente estese e ha fatto riflettere sulla nozione di “produzioni strategiche”.

Nell’evoluzione delle catene globali del valore, il re-shoring di talune produzioni meccaniche può contribuire al riposizionamento delle nostre imprese e alla valorizzazione delle competenze e delle specializzazioni italiane. Anche sotto questo profilo la crescita dimensionale sostenuta da un corretto processo di M&A può creare le condizioni affinché il processo sia governato e non subito.

Le strategie di riposizionamento con effetti anche sul medio e lungo termine devono essere accompagnate da azioni immediate che nel breve consentano di superare quelle criticità emerse nella situazione di emergenza che ancora stiamo affrontando a causa del COVID-19.

Le brusche variazioni dei prezzi delle materie prime e le improvvise scarsità di componenti (per esempio, di semiconduttori) essenziali per la meccanica italiana inducono ad attuare politiche che disincentivino comportamenti puramente speculativi e favoriscano il superamento di “colli di bottiglia”, anche nella prospettiva sopra ricordata di una maggiore tutela della sovranità tecnologica europea.

La straordinaria condizione di mercato che ha determinato la peggiore crisi di disponibilità di materie (come l’acciaio e l’alluminio) mal si concilia con dazi e salvaguardie.

### ***Che fare?***

***Si dovrebbe quindi superare in questa fase le ragioni di confronto sulla giustificazione di dazi e salvaguardie, intervenendo con una misura eccezionale di sospensione delle misure protezionistiche per il tempo necessario al superamento della crisi di shortage post COVID-19, da valutarsi anche come segnale anti-speculativo ai mercati.***

Non si tratta quindi di entrare nella querelle generale sulla protezione dei mercati e/o di schierarsi contro o a favore, ma di affrontare l’emergenza per quello che è: una condizione straordinaria di aumento esponenziale dei prezzi e dei tempi di consegna; di incapacità di soddisfare la domanda e di impossibilità a reperire alcuni prodotti, utilizzando l’unica leva a disposizione per diminuire la pressione ed agevolare la ripresa: consentire una libera importazione per un periodo determinato e utile. Terminato, si tornerà alla condizione attuale e le parti interessate proseguiranno la loro discussione sulla opportunità di confermare (o meno) le singole misure. Diversamente, rischiano di essere pregiudicati gli sforzi immani introdotti, dati i grandissimi investimenti legati al PNRR (Next Generation EU), che contano sulla ripresa e resilienza post COVID-19, ma che hanno assoluta necessità di disponibilità di materie per la trasformazione e la manifattura.

# PC.

progetto competere

---

## Un Progetto da realizzare • Lavoro & Imprese insieme

Non ci può essere lavoro senza impresa, e non ci può essere impresa senza lavoro. Nel progettare la competitività del nostro Settore (e del Paese) questo binomio diventa indissolubile.

Servono idee che si trasformino in soluzioni, per poi diventare azioni da eseguire e portare a termine.

La progettualità ha una componente essenziale proprio nell'attuazione di quanto ideato, ovvero l'"execution".

Oggi è indispensabile avere una "visione" alta e allo stesso tempo pragmatica, vale a dire essere capaci di definire un percorso di lungo termine ma con tappe intermedie che devono essere fatte per giungere al traguardo. Significa concepire un modello del Nuovo verso il quale dirigersi, compiendo quei passi che fin da subito ci possono consentire di creare le basi su cui costruire il futuro.

Ci sono azioni che devono essere realizzate prontamente, nel breve anzi nel brevissimo termine, perché scontano ritardi accumulati negli anni che ora richiedono interventi immediati, perché se alcuni problemi da fin troppo tempo esistenti non vengono risolti in una fase critica come questa, c'è il concreto rischio che possa essere vanificato il grande impegno messo in campo.

Contestualmente occorre "immaginare il domani" e incominciare a realizzare quelle politiche che ci proiettino nel futuro per gestire e guidare il cambiamento senza subirlo. Per questo è fondamentale avviare una "fase di progettazione" da realizzare in maniera partecipata, coinvolgendo tutti coloro che possono svolgere un ruolo sia nell'ideazione che nell'attuazione di quanto programmato.

Abbiamo messo in evidenza due grandi capitoli, il Nuovo Lavoro e la Nuova Impresa.

Ci siamo soffermati su alcuni punti che riteniamo essenziali per la transizione verso il Nuovo.

Ora si tratta di approfondire e sviluppare questi ed anche altri temi per poi passare all'azione.

C'è un grande Progetto da realizzare, insieme.

**Federveccanica ringrazia Luca Beltrametti e Francesco Seghezzi**



FEDERMECCANICA

Piazzale B. Juarez 14 • 00144 Roma • Tel. 06 59.25.446

[www.federmeccanica.it](http://www.federmeccanica.it)