

*Autorità, Signore e Signori,
care Colleghe e cari Colleghi,*

mi unisco ai saluti e ai ringraziamenti di Federico Visentin per la vostra partecipazione.

Caro Federico,
ti sono grato per le tue parole.

Oggi raccolgo il testimone della Presidenza, consapevole che salire su questo palco è una grande responsabilità.

La responsabilità di rappresentare le donne e gli uomini che ogni giorno contribuiscono a tenere in piedi l'economia italiana, cambiando volto alle fabbriche di oggi e progettando l'industria meccanica-meccatronica di domani.

Ripenso alle tante volte che sono stato con voi, seduto in platea ad ascoltare e - quando serviva - a dare una mano.

In Federmeccanica non è importante stare sopra o sotto il palco; è importante **essere una squadra.**

La nostra autorevolezza continuerà ad essere misurata dalla *leadership collettiva* che sapremo esprimere.

E una *leadership* è davvero *collettiva* se è **fatta di interessi collettivi**.

Per questo la mia Presidenza parlerà sempre al plurale.

Il sano protagonismo degli imprenditori va bene in azienda, ma non funziona in Federmeccanica.

Solo *agendo insieme* l'industria meccanica-meccatronica italiana saprà mantenere sia la centralità economica, sia la funzione civica che le appartengono.

Non per intestarci ruoli che non ci competono o per logiche corporative di poco respiro, ma perché solo chi fa impresa come noi sa **trasformare i vincoli in opportunità** e sa **uscire da condizioni difficili con scelte vincenti nell'interesse di tutti**.

Perché noi sulle nostre imprese, sui nostri collaboratori e sul nostro Paese scommettiamo ogni giorno!

Insieme alla mia squadra di Presidenza, vi siamo grati per la fiducia che ci avete dato.

Da persone d'azienda, più abituate al *fare* che alle parole, sappiamo che il modo migliore per

ripagare questa vostra fiducia è **lavorare duro per ottenere risultati utili alle nostre aziende e ai nostri collaboratori.**

Nella consapevolezza di ciò, voglio **ringraziare Federico Visentin per l'impegno, la passione e la competenza** che ha messo a disposizione della nostra Federazione in questi quattro difficili anni.

La recente storia di Federmeccanica non ha conosciuto discontinuità, strappi e tantomeno cortocircuiti.

Questo perché **esiste una sottile linea rossa che lega tra loro le Presidenze che si sono succedute fin qui.**

E tutto ciò è il risultato di una visione precisa: **Federmeccanica è un grande progetto associativo nazionale.**

E così dovrà continuare ad essere!

La nostra Federazione dovrà restare **un grande “cantiere aperto”.**

Un *asset* di valenza nazionale **che lavora per il bene comune**, ovvero per la costruzione di **un sistema industriale non solo più solido e**

competitivo, ma anche più equo, partecipato e sostenibile.

Un'affermazione - forte e orgogliosa - che scaturisce non da uno stato d'animo, ma dai risultati dell'attività quotidiana.

La nostra storia parla per noi.

E racconta una comunità associativa che rappresenta le imprese attraverso le persone.

Questa combinazione - le imprese e le persone - è vincente perché garantisce una rappresentanza efficace a un ecosistema manifatturiero complesso come il nostro.

NELLA DIVERSITÀ L'UNITÀ

Siamo una realtà unica, che deve fare sintesi fra esigenze diverse, dovute a fattori dimensionali, a specificità settoriali e alla posizione nelle filiere.

Per questa ragione, dobbiamo cercare sempre soluzioni condivise e praticabili.

Solo così Federmeccanica si è confermata, anno dopo anno, come la maggiore Federazione

Sindacale del Paese e il cuore della manifattura italiana.

In questo decennio abbiamo attraversato e stiamo attraversando trasformazioni senza precedenti, fatte di discontinuità spesso radicali.

Penso non solo all'Intelligenza Artificiale e alle tecnologie digitali; ma anche ai cambiamenti climatici e alla glaciazione demografica.

O, ancora, al ruolo dei giovani e delle donne nella nostra società e nelle nostre imprese.

Di questa Grande Trasformazione è buon testimone l'industria metalmeccanica torinese.

Nel corso del tempo Torino è stata due volte capitale: prima dell'Italia unita e poi dell'Industria.

Oggi a Torino si addensano “atmosfere” e competenze industriali che non hanno eguali nel Paese.

Qui si praticano ogni giorno le nuove frontiere della mecatronica, dell'aerospazio e dell'Intelligenza Artificiale.

E qui si gioca il futuro dell'*automotive* italiana e della sua imponente filiera, che era - e deve restare - un punto di riferimento per l'Italia manifatturiera e per tutti noi.

Torino, dunque, è non solo la metafora delle transizioni che siamo chiamati ad affrontare.

È anche un laboratorio economico e sociale nel quale si stanno elaborando risposte vincenti ai nostri cambiamenti epocali.

FEDERMECCANICA

Sappiamo bene che la metalmeccanica-meccatronica è, per sua natura, un Settore molto diversificato.

Lo è sia per la tipologia di attività produttive, sia per le diverse dimensioni aziendali.

E noi - di fronte a questa straordinaria pluralità - non abbiamo mai abbassato né il livello, né la qualità della nostra azione di rappresentanza.

Nei quindici anni trascorsi dalla grande crisi del 2009 siamo riusciti a mantenere e ad accrescere il patrimonio di coerenza e credibilità di cui siamo portatori.

Federmeccanica è rimasta saldamente - nel Paese e nel Sistema Confindustriale - uno dei punti di riferimento per lo sviluppo e l'innovazione delle relazioni industriali e della cultura d'impresa.

Il nostro è stato un impegno costante e coerente, fondato sul convincimento che al centro dell'impresa ci debba essere sempre la Persona.

Negli anni a venire questo nostro ruolo dovrà essere rafforzato in coerenza con l'idea di “Rinnovamento”.

Mi riferisco all'intuizione - di metodo e di merito - elaborata dalla Presidenza Storchi a partire dal 2013.

Le innovazioni di quel periodo, comprese quelle introdotte nel Contratto Nazionale, hanno segnato una rottura positiva con il passato e saranno ancora la bussola per il nostro futuro.

CONTINUITÀ E INNOVAZIONE

Il prossimo quadriennio, dunque, si svilupperà in una logica di piena continuità.

Senza nessuna visione nostalgica, sia chiaro!

Chi fa impresa non concepisce il futuro come ritorno. Il futuro può essere solo innovazione continua, purché fondata su solide radici.

Non ci sono alternative: il miglioramento continuo è l'unica via praticabile per gestire una fase incerta come quella che stiamo vivendo.

Di fronte a noi si presentano nuove criticità, che sommate a vecchi problemi, rendono ancora più difficile il nostro lavoro.

Per questo motivo “Continuità” e “Innovazione” non devono essere parole vuote.

Devono essere le sole coordinate che continueremo a seguire in ogni ambito: dalle relazioni industriali, alle politiche educative e del lavoro, fino alle politiche industriali.

FARE INSIEME

All'ultima assemblea di Confindustria il Presidente Orsini ha descritto bene lo scenario.

“L'amara verità – ha detto Orsini - è che oggi sia l'Europa, sia il nostro Paese affrontano il rischio concreto di deindustrializzazione. Occorre trovare soluzioni efficaci per vincere l'incertezza”.

Questa è la posta in gioco.

E la risposta può arrivare soltanto da un Piano di Reindustrializzazione.

Mi riferisco al **Piano Industriale Straordinario per l'Italia** - proposto da Confindustria - **da realizzarsi con il metodo del “lavorare insieme”.**

Del resto la **visione programmatica del “Lavorare Insieme”** riprende quel **“Fare Insieme”** che Federmeccanica propose otto anni fa nel corso dell'Assemblea organizzata a Reggio Emilia.

Voglio soffermarmi sulla parola **“Insieme”** perché nel nostro caso si riferisce a tre condizioni ben definite.

- La prima di queste si fonda sull'idea che l'attività associativa si declina solo al plurale e che **l'interesse generale viene prima degli interessi particolari.**
- La seconda - conseguente - è data dalla necessità che le parti debbano sempre **trovare un punto di convergenza.**
- La terza, infine, è costituita da un principio inderogabile: **l'impresa è prima di ogni cosa una comunità di persone.**

Queste tre condizioni del nostro “fare insieme” oggi devono arricchirsi di un ulteriore elemento.

FARE BENE INSIEME

Non basta soltanto “Fare Insieme”; dobbiamo Fare “Bene” Insieme.

E la differenza tra il “fare” e il “fare bene” si chiama “qualità”.

È un obiettivo che perseguiremo concentrando risorse e impegno su alcune selezionate aree di attività **che si collocano al cuore della missione di Federmeccanica.**

Mi riferisco, in particolare, alle *Relazioni Industriali* e alle *Politiche del Lavoro*; alle *Relazioni Sindacali* e alle *Relazioni Interne*; all’*Education* e al nostro *Centro Studi*; alla *Comunicazione* fino, alla *Cultura d’Impresa e di Genere*.

Tutte *aree* che saranno *presidiate dai Vice Presidenti*.

Dunque, aree tematiche ben definite su cui vogliamo concentrare risorse e azioni.

È lo stesso metodo che Mario Draghi ha indicato, nei mesi scorsi, alla politica nazionale ed europea.

Oggi, anche per l'industria metalmeccanica e mecatronica, servono azioni mirate ed efficaci.

Insieme a Confindustria, non mancheremo mai di ricordarlo al Governo, ogni volta che si affrontano temi come le politiche industriali, le politiche del lavoro e le politiche educative.

Viene alla mente Luigi Einaudi, quando esortava a “conoscere per deliberare”.

Questo precetto resta più che mai attuale.

Il Piano Industria 5.0, ad esempio, non sarebbe stato così lontano dalla realtà delle aziende se fossero state comprese le esigenze dei destinatari di quelle misure. E se fossero state concertate le modalità di accesso agli incentivi.

Gli strumenti di politica industriale vanno tarati sulle esigenze del sistema produttivo; altrimenti si spreca solo tempo e risorse.

Consapevoli di questo, Federmeccanica individuerà le proprie priorità attraverso **un lavoro di squadra**

che si svilupperà a partire dall'Ufficio di Presidenza.

Sarà un *Fare Bene Insieme*, per valorizzare le diversità all'interno di una dimensione plurale.

L'attuazione di tutto ciò prevede diversi livelli di operatività.

DARE VOCE A IMPRESE E TERRITORI

Il primo sarà quello territoriale.

Le Confindustrie dei territori sono le “Associate” che danno vita a Federmeccanica. Dunque la soluzione che adotteremo consentirà di avvicinare ancora di più le imprese a chi le rappresenta su scala nazionale.

Per realizzare tutto ciò prevediamo da una parte alcune **deleghe multi-regionali, affidate ai *Vice Presidenti*; dall'altra la costituzione di un inedito *Advisory Board*, dove saranno presenti i rappresentanti di ciascuna regione.**

L'introduzione dell'*Advisory Board* permetterà una comunicazione a due vie, funzionale sia al recepimento rapido dei bisogni delle imprese, sia

alla implementazione delle azioni messe in campo dalla Federazione stessa.

Ascolteremo. E lo faremo come premessa indispensabile per fare sentire meglio la voce degli imprenditori.

Ne abbiamo bisogno, per ridurre la distanza tra istituzioni e imprese.

Non si tratta solo di “comunicazione”, bensì della gestione di un processo che, per essere di successo, richiede in ogni sua fase il reale coinvolgimento di tutti gli attori.

Il secondo livello di operatività è definito dall’obiettivo di far sentire nel modo più chiaro la voce dei nostri imprenditori.

In un mondo che modifica con grande velocità le catene globali del valore, sono indispensabili una rapida comprensione delle dinamiche in corso e una elevata reattività.

Si tratta di due obiettivi irrinunciabili perché tanto in Italia, quanto in Europa, la metalmeccanica-meccatronica deve contare in proporzione al suo peso economico e sociale.

Guarderemo, perciò, con più attenzione all'Europa; consapevoli che la metalmeccanica-meccatronica rappresenta il maggiore asset industriale del nostro Continente.

Con questa impostazione **il nostro orizzonte di riferimento si estenderà oltre il confine nazionale.**

Un'attenzione indispensabile, perché **alle politiche europee serve un radicale cambio di rotta** a fronte del conto insostenibile che le scelte degli ultimi anni stanno presentando alla manifattura e alla società europea.

Consideriamo, ad esempio, il **Green Deal** per il quale **urge un ripensamento radicale, indispensabile per evitare la desertificazione industriale.**

Ci siamo dati i tempi e gli obiettivi ambientali più sfidanti del mondo, senza alcuna stima circa gli effetti e i costi che si sarebbero abbattuti sull'industria e sui lavoratori.

Il disastro era, dunque, assicurato!

Con tanti ringraziamenti da parte dei nostri competitor asiatici.

RAPPRESENTARE L'UNIVERSO METALMECCANICO / MECCATRONICO

Il terzo livello di operatività, dopo le attività da sviluppare con i territori e con l'Europa, è quello finalizzato a **fare sintesi delle differenze** che caratterizzano la metalmeccanica-meccatronica.

La grande eterogeneità del nostro Settore è evidente a tutti.

E Federmeccanica rappresenta idealmente un *hub* nel quale tutto ciò si incontra e si confronta.

Questa nostra funzione ci consente di **mettere a fattor comune esperienze**, anche di nicchia; e soprattutto ci permette di **cogliere le specificità di ciascuna impresa e delle diverse filiere**.

Ma c'è un rovescio della medaglia.

Mi riferisco alla **difficoltà nella definizione di soluzioni universalmente valide**.

La funzione di Federmeccanica non è solo la mediazione tra interessi; è la composizione degli stessi, anche nel caso di interessi concorrenti.

La complessità è il nostro ambito naturale di analisi, confronto e proposta.

E Federmeccanica deve continuare a dare voce a un universo che esprime esigenze diverse: chi esporta e chi no; chi compete sui mercati internazionali e chi nel solo mercato interno; chi ha piccole dimensioni e chi è medio-grande; chi ha margini elevati e chi fatica a sopravvivere.

Una sola soluzione, buona per ciascuna impresa non è possibile. E non sarebbe neppure utile.

Ciò che occorre, al contrario, è la definizione non solo di politiche sartoriali a livello di singolo settore, ma anche di strumenti mirati per le singole filiere, a partire da quelle strategiche.

Per questo abbiamo pensato a **deleghe su singoli comparti.**

E, sempre per questo, abbiamo previsto nell'*Advisory Board* rappresentanti di altre filiere.

L'AeroSpace e la Cantieristica Navalmeccanica saranno i primi *cluster* ad essere considerati, grazie al ruolo che hanno in questi campi alcuni nostri Vice Presidenti.

Nell'*Advisory Board* prevediamo, inoltre, la presenza di figure in grado di **interpretare le esigenze di un intero Settore cui concorrono reti di fornitura fortemente differenziate.**

Mi riferisco, ad esempio, all'**Automotive** e alla **Siderurgia** che per motivi diversi stanno vivendo un passaggio decisivo per il loro futuro e per quello dell'intera Industria nazionale.

Contiamo di implementare progressivamente queste inedite modalità di ***Governance*** in **coordinamento con ogni soggetto del Sistema Confindustriale: dalla Confederazione, alle singole Categorie.**

INSIEME PER L'**I**NDUSTRIA E IL **L**AVORO

E se il dialogo e il confronto dovranno essere il collante tra parti distinte - che non devono essere mai contrapposte - lo stesso deve valere per le Relazioni Industriali.

Dobbiamo uscire da questo stallo che non è solo negoziale, ma anche valoriale e culturale!

In ogni azienda, l'imprenditore e i collaboratori condividono un interesse fondamentale: la stabilità economica e il successo dell'impresa.

L'attenzione ai risultati dell'azienda rappresenta la garanzia più solida per la sicurezza e il benessere di tutti coloro che vi lavorano.

Nella generalità delle nostre imprese ci sono relazioni con il personale fondate sul coinvolgimento e la partecipazione.

Ma se questa è la realtà delle cose, il conflitto nelle Relazioni Sindacali non è soltanto fuori tempo ma soprattutto fuori contesto.

Se lavoriamo per rendere le nostre Relazioni Interne più collaborative e avanzate, non possiamo consentire che le Relazioni Sindacali ripropongano logiche antagoniste archiviate dalla storia.

Non possiamo permetterci di tornare allo scontro.

Al contrario, va perseguita ogni forma di confronto, sia esso riferito alla dimensione individuale o all'interesse generale.

E posso affermare - senza timore di smentita - che Federmeccanica si è sempre impegnata a lavorare ‘per’ e non ‘contro’.

Lo dice anche il titolo di questa Assemblea, che nasconde - nel gioco di parole - **una tensione ideale ‘per’ costruire, e per operare ‘insieme’, per l’Industria e per il Lavoro.**

Sono pensieri che certamente condividiamo con le Organizzazioni Sindacali.

Organizzazioni che, al pari nostro, sono chiamate ad impegnarsi per far crescere le imprese e le persone che in esse lavorano.

Questa consapevolezza deve spingerci a **ricercare senza pregiudizi una sintesi sostenibile per tutti: dalla piccola alla grande impresa; dalle aziende in difficoltà a quelle che stanno performando bene.**

Il tutto nel **rispetto delle regole vigenti** che possono e devono ispirare la trasparente ricerca del punto di **convergenza tra sostenibilità e competitività**, senza che qualcuno venga escluso o danneggiato.

Voglio dirlo chiaro: Federmeccanica si rimetterà al tavolo con questo spirito!

Siamo pronti a confrontarci per affrontare *insieme* i problemi del nostro Settore.

E per cogliere *insieme* le opportunità che pure abbiamo davanti.

Verifichiamo *insieme* se esistono le condizioni per rinnovare un Contratto Collettivo Nazionale che per tutti noi costituisce un fondamentale riferimento.

Una verifica che impone alle parti un approccio pragmatico e l'utilizzo di tutti gli strumenti che possono consentirci di dare le risposte migliori alle persone e a costi sostenibili per le imprese.

Ed è altrettanto fondamentale che il Contratto Nazionale contenga elementi di qualità, al di là delle quantità.

La nostra proposta di CCNL ESG, oltre a dare risposte alle richieste sindacali, andava proprio in quella direzione.

Ed è un'indicazione da seguire!

Serve qualità, dunque; e **la qualità** – come sappiamo – **è un moltiplicatore di valore nel tempo.**

Mi auguro fortemente che il Sindacato risponda positivamente a questo nostro invito.

Il tavolo che si riaprirà sarà un vero e proprio ‘banco di prova’.

C’è un foglio bianco da riempire con contenuti di valore per le imprese e le persone. Contenuti che possono diventare il testo di un buon Contratto Collettivo Nazionale.

Dipende dalle Parti e dalla rispettiva volontà di farlo.

La nostra c’è da subito e fino in fondo!

Un caro amico che frequentava queste stanze - **Alex Barberis** - mi ricordava che, per far funzionare le cose, in azienda, come in Confindustria, *“è sempre necessario mettersi nei mocassini degli altri”*.

Era un consiglio che lui, all’epoca Presidente di Piaggio, dava a un giovane collega che si affacciava nel mondo della rappresentanza.

Io sono cresciuto con quella cultura del dialogo, della disponibilità all'ascolto, che non si sottrae al confronto, anche serrato; ma dove gli interessi - se sono generali e non ideologicamente divergenti - devono trovare una quadra.

Come dicevo poco fa: **Federveccanica** sa guardare solo avanti, pensando al domani. È nel DNA di noi imprenditori. E il domani fa parte della storia che vogliamo scrivere.

Ma attenzione, lo spirito della frase di *Peter Drucker* citata poco fa da Federico Visentin ci ricorda che **non è possibile utilizzare la logica di ieri per affrontare le nuove criticità.**

Dunque, **non servono le barricate; servono il confronto e la condivisione dei fini e degli obiettivi.**

Questa è la premessa indispensabile per **creare valore in maniera condivisa.**

Sono fiducioso perché sento **l'energia positiva di questa sala.**

Questo viaggio inizia bene, perché mette insieme **passione, determinazione e apertura al confronto.**

Tre elementi indispensabili alle relazioni tra le parti sociali che, oggi più che mai, condividono la responsabilità del futuro industriale del Paese.

Si tratta di una sfida che dobbiamo accettare insieme perché solo insieme riusciremo a vincerla.