

ASSOLOMBARDA



ASSEMBLEA GENERALE

1997

Relazione del Presidente

Benito Benedini

MILANO, 9 GIUGNO

# ASSOLOMBARDA



**Signor Ministro,  
Autorità,  
Signore e Signori,  
Cari amici e colleghi,**

Desidero innanzitutto ringraziare chi mi ha dato fiducia, chiamandomi a presiedere questa Associazione.

La scelta tra due candidati che è stata praticata in Assolombarda in questo caso non è, in termini di metodo, una prassi diffusa nel Sistema confederale.

Se qui ha funzionato - oltre che per la capacità e il garbo con cui i Saggi hanno assolto il loro compito, e di questo li ringrazio - è perché Assolombarda ha saputo essere all'altezza della situazione.

Ne escono confermate la grande maturità, la democrazia e la trasparenza di cui Assolombarda ha dato prova con questa sua evoluzione istituzionale.

Ha vinto la consapevolezza che al confronto e al dibattito deve seguire comunque la decisione, e questa decisione, nel momento in cui è presa, diventa la decisione di tutti.

**Di tutti sarò il Presidente, nell'interesse delle imprese e della stessa Associazione.**

Con la consapevolezza di contribuire a continuare il miglioramento di una Assolombarda autorevole e rappresentativa che Ennio Presutti ha guidato in questi anni, e per cui assieme a voi lo ringrazio.

**Le esigenze però devono essere esplicitate, le proposte devono essere presentate o sostenute, i progetti devono essere aiutati e non solo richiesti. Chi sta alla finestra non ha diritto di critica!**

Oggi ci troviamo di fronte ad una prospettiva entusiasmante e preoccupante allo stesso tempo. Entusiasmante perché ci siamo addentrati in una rivoluzione, insieme tecnologica ed economica. Preoccupante perché il nostro Paese presenta gravi ritardi.

La concorrenza non ha più frontiere, e paesi che erano fuori dai circuiti della creazione e della distribuzione di ricchezza si presentano con un forte potenziale produttivo e con grandi prospettive di crescita. Nuovi concorrenti aggressivi, estremamente flessibili, con costi di lavoro decisamente ridotti, in alcuni casi provenienti da aree poco regolamentate, si affacciano ogni giorno sulla scena competitiva mondiale.

Gli investimenti, cioè lo sviluppo e la ricchezza, si muovono velocemente e senza frontiere, alla continua ricerca di opportunità, privilegiando i paesi e le aree dove i rischi sono più bassi, la tassazione meno penalizzante, i ritorni più elevati, in tempi brevi.

o\*o\*o\*o

In questo quadro di crescente intensificazione della competizione tra paesi, tra sistemi politici e istituzionali, tra aree territoriali, tra imprese, l'Europa cerca, con fatica, di realizzare le condizioni per una maggiore competitività. Questo è il senso del trattato di Maastricht, che ha motivazioni certamente ideali, ma a cui è legato il futuro del vecchio continente.

Gli Stati Uniti hanno messo in atto programmi di riduzione della pressione fiscale, di contenimento della spesa pubblica, di riduzione dei tassi di interesse, di flessibilità nel mercato del lavoro, di investimenti nelle industrie operanti sulla frontiera tecnologica.

Senza dimenticare il programma guidato da Al Gore di riduzione degli adempimenti burocratici.

L'Europa è ancora alle prese con debiti pubblici elevati, con un mercato del lavoro rigido e chiuso, con una pressione fiscale troppo forte e con un tasso di disoccupazione così elevato da essere allarmante per le conseguenze sociali.

Su tali questioni, purtroppo, l'Italia detiene quasi tutti i record negativi.

Mi sono chiesto se, e a quale titolo, Assolombarda dovesse esprimere la propria posizione e cosa dovesse fare.

Chi vive e lavora a Milano sente questi temi perché Milano è nei fatti e nella propria storia una città europea. Perché i nostri concittadini e le nostre imprese sentono, più di altri, i rischi della non-Europa, perché noi in Europa già ci stiamo.

Come città europea allora Milano deve dire di no a qualsiasi ritardo.

Come città italiana impegnata nello sforzo verso l'Europa, Milano si deve opporre a ogni ritardo perché possiamo toccare con mano quali ne sarebbero i costi: minori risorse per la crescita, maggiori oneri per il debito pubblico e cioè impoverimento per tutti, imprese e cittadini.

Milano come città dell'impresa percepisce il rischio più grosso. Quello che un ritardo provocherebbe nelle necessarie politiche industriali per Maastricht.

Questo è il tema principale che dobbiamo porci. Spingere per una convergenza completa - macroeconomica ma ancor più di sistema-Paese - e dare il nostro contributo di idee, ma soprattutto di proposte e di realizzazioni concrete.

Senza offesa per nessuno, l'Europa che noi vogliamo non è quella dei banchieri; è l'Europa dei cittadini, della cultura, dell'economia e dell'industria.

Dobbiamo guardare avanti. Nel '91 il mercato unico, oggi la moneta unica, domani un'unica fiscalità. Questi sono traguardi inutili se dopodomani non ci sarà un **sistema-Paese unico europeo**.

o\*o\*o

Cari colleghi, chi mi conosce bene e chi mi ha seguito nelle mie esperienze, sa qual è la mia concezione dell'attività associativa. Io sono per un associazionismo "dal basso", fatto di progettualità concreta che risponda alle esigenze delle imprese. Attraverso questa cultura e queste esperienze l'Associazione svolge il suo

ruolo nei confronti degli associati e si costruisce la credibilità e le proposte che poi porta nel dibattito e nelle sedi politiche appropriate.

Le idee e le proposte sono così nello stesso tempo aderenti alle richieste delle imprese, affidabili sotto l'aspetto della fattibilità e del sostegno da parte della base. Così facendo - cioè dal basso - si può portare la cultura industriale nei luoghi e nelle decisioni importanti. Quali sono, allora, le idee su cui la nostra classe dirigente dovrebbe concentrare la propria azione?

La competizione alle soglie del Duemila si basa su tre fattori chiave: la **flessibilità**, la **conoscenza**, le **strutture**.

Partiamo dalla **flessibilità**. Nel nostro Paese lo stato dell'occupazione è oggettivamente pesante. Ed è un fatto che non può non preoccuparci, come imprenditori e come cittadini.

Occorre allora da parte di tutti avere la consapevolezza che la disoccupazione può essere sconfitta soltanto se, contestualmente, si creano condizioni generali di sviluppo dell'economia e si adottano tempestivamente strumenti di reale flessibilità del mercato del lavoro. Qualunque altra soluzione è velleitaria. Chiunque rifiuti oggi la flessibilità, deve anche farsi carico dell'enorme responsabilità di consegnare ai nostri giovani un futuro senza speranza.

Noi non siamo tra questi. Noi chiediamo per i nostri figli un futuro di sviluppo e di lavoro. Lavoro coerente con le nuove tecnologie, con la nuova società, con la nuova impresa.

Imprese agili, capaci di innovare continuamente, imprese ad elevato contenuto di conoscenza, imprese a reti fisiche e virtuali, senza confini, in continuo cambiamento, che non possono convivere con un rapporto rigido, burocratico e intoccabile con i lavoratori.

Ma flessibilità non è solo flessibilità del lavoro. E' anche apertura del mercato, privatizzazioni e semplificazione normativa.

L'efficienza e funzionalità della Pubblica Amministrazione sono l'obiettivo prioritario della politica industriale. Questo punto è ormai chiaro in Europa, deve diventare centrale in Italia.

Avere una Pubblica Amministrazione inadeguata rispetto ad altri paesi, significa avere un Paese inadeguato nella sua capacità di favorire lo sviluppo economico. Ma anche, come ho ricordato in altre occasioni, minare dal di dentro la voglia di fare impresa.

Volere una Pubblica Amministrazione più efficiente significa volere un contesto più favorevole all'impresa. Ma anche volere un Paese di maggiore qualità, più simile agli altri, più capace di favorire e diffondere benessere.

Le leggi Bassanini, le iniziative di delegificazione varate dalla Giunta regionale, i programmi di trasparenza e semplificazione del Comune sono segnali chiari. E' in atto un tentativo di intervento globale, che ha per criteri ispiratori "più certezza", "più efficacia" e "più tempestività" nell'agire della Pubblica Amministrazione.

I prossimi due, tre anni, saranno cruciali per mettere a punto e cominciare ad applicare "sul campo" i principi stabiliti dalle leggi delega. Una larga parte di queste deleghe tocca i poteri locali.

Assolombarda deve partecipare alla messa a punto di proposte concrete da parte del mondo industriale nella predisposizione dei decreti delegati e deve dialogare con gli enti locali per contribuire a progettare il nuovo sistema.

Se Province e Comuni saranno i soggetti istituzionali protagonisti nella crescita e nell'autorizzazione degli impianti, Assolombarda deve essere protagonista di proposte concrete per la definizione dei decreti delegati.

Se le Regioni dovranno sviluppare lo Sportello Unico per promuovere le iniziative delle imprese e coordinare le autorizzazioni, Assolombarda deve rappresentare le esigenze del sistema produttivo. Non lo dovrà fare solo dopo, nella prassi quotidiana; lo deve fare subito perché il sistema che sta nascendo sia coerente con i bisogni delle imprese.

Il Ministro dell'Industria ha portato nello svolgimento del suo ruolo la cultura e il pragmatismo di chi ha governato un'importante realtà regionale. Da queste qualità ci attendiamo gli ulteriori risultati di un

quadro normativo di sostegno alle imprese fatto di regole chiare e uniformi. Ma soprattutto ci aspettiamo impegno, perché si realizzino le condizioni di un operare di impresa sciolto da vincoli statalistici, regolato da una chiara competizione di mercato.

o\* o\* o\* o

Per quanto riguarda la **conoscenza**, essa sta diventando un fattore produttivo diretto: il valore economico prodotto dalle nostre imprese dipende non soltanto dai volumi di produzione, ma sempre più dalle capacità di collegare le nuove tecnologie con i nuovi mercati, con le nuove esigenze.

E' dunque fondamentale investire sulla formazione, sulla scuola, sulla qualificazione delle risorse. La conoscenza è la variabile strategica per lo sviluppo e la crescita nei prossimi anni.

La situazione strutturale dell'Italia è quella di un Paese ormai prossimo ad un punto di non ritorno per la troppo scarsa attenzione alle attività innovative e di ricerca: spendiamo poco e, quel che è peggio, spendiamo male.

Una nuova politica della ricerca richiede, dunque, non solo risorse aggiuntive, ma innanzitutto una miglior produttività di quelle attuali. L'obiettivo prioritario è quello dell'informazione e del trasferimento delle tecnologie tra soggetti diversi, tra le imprese, tra imprese e clienti o fornitori, tra imprese e laboratori, tra imprese ed enti internazionali e tra imprese e università.

Sotto questo profilo Milano deve giocare un ruolo di sperimentazione di una nuova politica per la ricerca.

A Milano, infatti, è concentrata gran parte dell'attività direzionale, di ricerca e di commercializzazione della nostra industria più avanzata; a Milano ci sono cinque tra i migliori atenei a livello europeo; a Milano c'è una grande tradizione di collaborazione e di lavoro congiunto tra imprese e università.

Per sfruttare questo potenziale Assolombarda ha finora puntato sulla creazione di occasioni di collaborazione tra enti di ricerca e imprese. E lo ha fatto, tra l'altro, con **Assotec**, che ora diverrà una società autonoma con il coinvolgimento istituzionale di Camera di Commercio e CNR.

E' una scelta che raccolgo e condivido pienamente.

Ma voglio aggiungere un ulteriore obiettivo: candidare Assolombarda a un ruolo protagonista nel progetto di "benchmarking" della Commissione Europea, inteso a fornire indicatori e supporti per azioni di politica industriale da far nascere "dal basso".

ok ok ok o

E' tempo di parlare di **strutture**, che per noi vuol dire, innanzitutto, parlare di Milano e del suo territorio.

Oggi la competizione non riguarda più solo le imprese, ma è tra sistemi nazionali e ancor più tra aree geografiche forti. Milano deve ritornare ad essere polo di attrazione degli investimenti esteri in Italia. Il patrimonio dell'economia milanese costituito anche dalle sue multinazionali va tenuto vivo. Ne vanno favorite l'evoluzione e la crescita e ne va valorizzato il contributo, non solo economico, che esso porta al territorio sul quale è insediato.

Nella competizione tra sistemi Milano deve dunque giocare un ruolo di primo piano. E un'amministrazione efficiente è un'arma importante per sostenere la competitività del territorio.

Ecco perché alla Regione, alla Provincia e al Comune chiedo un confronto sistematico e continuo con l'Associazione e con le imprese.

Lo chiedo, in particolare, al nuovo Sindaco, l'imprenditore che i milanesi hanno scelto per guidare la città. Gabriele Albertini si è impegnato a far funzionare la macchina comunale come un'azienda, prima di tutto ridandole efficienza. Certamente ne ha le capacità personali, la forza politica e il nostro sostegno.

In tempi brevi mi permetterò di presentare al Comune indicazioni puntuali che Assolombarda avrà elaborato su due livelli di intervento: quello della riorganizzazione dell'Amministrazione e quello della focalizzazione sulla qualità dei servizi, sul rapporto tra costi e benefici, sull'attenzione al "cliente-cittadino" e al "cliente-impresa".



L'istituzione della delega "privatizzazioni e strategie di sviluppo" coglie pienamente l'esigenza di correlare i due momenti. Da veloci privatizzazioni a rapida creazione di nuovo patrimonio per la città: questo ci attendiamo, e a questo diamo piena disponibilità di collaborazione.

Accanto alla rapida attivazione di un'efficace amministrazione corrente - che è assolutamente necessaria - bisogna dare il senso dell'evoluzione strategica che si intende attribuire a Milano, cadenzando nel tempo progetti di forte impatto. Milano deve ripartire, dalle piccole e dalle grandi cose.

✱ ✱ ✱ ✱

Per essere pragmatico, voglio impostare da subito il metodo di lavoro. E' quello che ho sempre scelto nella mia vita di imprenditore. Lo stesso che, fino a pochi giorni fa, mi ha permesso di ottenere risultati concreti alla guida di Federchimica.

Il concetto sta in tre parole: "**gioco di squadra**". Per questo ci vuole una "**squadra forte**", che sappia collaborare e creare sinergie con i propri interlocutori a tutti i livelli.

Dell'interlocutore "**Pubblica Amministrazione**" ho già parlato.

Ma a scala locale le possibilità di avere una buona Amministrazione dipendono anche dall'istituzione del governo metropolitano. Sappiamo che il conseguimento di questo importante risultato dipende dalla collaborazione di più Istituzioni. Ad esse chiediamo di lavorare perché si arrivi all'armonizzazione dei tanti rapporti di interrelazione e interdipendenza tra le diverse attività e funzioni presenti sul territorio.

Il rapporto con l'interlocutore "**Sindacato**" va inquadrato nel pieno rispetto dei ruoli e degli interessi reciproci.

Il sostegno alla politica dei redditi e il necessario adeguamento - peraltro già previsto - dell'accordo interconfederale del '93 sono per noi un punto fermo.

Ciò posto, credo che i rapporti si possano sviluppare positivamente lavorando su due piani, quello del dialogo e quello della sperimentazione su casi concreti, per dare il nostro contributo alla modernizzazione delle relazioni industriali.

Attraverso il dialogo potremo trasferire le divergenze possibili dal piano della contrapposizione ideologica a quello, concreto, della ricerca dei correttivi da individuare, anche intensificando l'attenzione sulla comparazione europea.

Quanto al secondo piano di azione, una sperimentazione in tema di mercato del lavoro potrebbe dare ottimi risultati, tenuto conto che l'area milanese si presta particolarmente per le molteplicità di professionalità e modalità di lavoro presenti.

Con l'interlocutore del “**mondo del credito e della finanza**” dobbiamo cercare di superare i problemi del rapporto banca-impresa. Per andare incontro alle nuove esigenze di crescita dimensionale, di innovazione tecnologica, di processi di internazionalizzazione, di qualità del capitale umano, di passaggio generazionale, si dovranno affrontare i campi della competizione sui quali le imprese chiedono partner finanziari e professionali capaci di valutare e assumere assieme il rischio imprenditoriale. E in quest'ambito possiamo contare sullo sviluppo dell'azione avviata dalla nostra **Agenzia per il Credito e la Finanza**.

ok ok ok o

Milano è, per molti aspetti, la “porta d'ingresso” in Italia dall'Europa e dal mondo. Per questo credo che sia opportuno collaborare con i più importanti interlocutori che fanno la promozione, l'immagine e la cultura di Milano e del Paese.

Penso alla **Fiera**. Al nuovo Presidente daremo il nostro appoggio perché si realizzi una Fiera Milano veramente privata, effettivamente autonoma, gestita con quelle logiche aziendali indispensabili per competere con le strutture fieristiche concorrenti e per offrire un servizio efficace agli operatori. E solleciteremo il

Comune perché faccia celermente la sua parte nella realizzazione delle infrastrutture indispensabili.

Penso alla **Scala**, alla quale Assolombarda dedicherà un'attenzione particolare, perché nella nuova cornice istituzionale configurata dalla Fondazione possa trovare opportunità di gestione e di promozione pari a quelle dei più grandi enti lirici del mondo.

Non è, questa, l'unica attenzione che Assolombarda rivolge al sistema della cultura milanese. Valuteremo il modo di proseguire l'impegno su campi di particolare significatività per Milano, in particolare quelli relativi al rilancio del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica e alla creazione di una nuova struttura museale cittadina dedicata al design industriale e con le altre Sovrintendenze culturali.

Da ultimo all'interlocutore **Camera di Commercio** chiederemo di diventare l'esempio di Pubblica Amministrazione per le imprese. Un esempio molto concreto di un utilizzo di qualcosa che già c'è. Qualcosa che funziona, è presente sul territorio, ha potenzialità da sviluppare e si presta bene ad aggregare - direttamente o come terminale informativo intelligente di altre amministrazioni - un complesso di funzioni di tipo amministrativo.

✱ ✱ ✱ ✱

Assolombarda è l'Associazione dell'imprenditoria milanese. Un sistema caratterizzato da forte multisetorialità, da una specializzazione diffusa, dalla presenza di una grande varietà di assetti istituzionali dei suoi attori. E da ritmi di cambiamento molto rapidi.

E' nostro compito interpretare questa complessità e stare al passo con l'evoluzione in atto, se non addirittura anticiparla, anche innovando la nostra struttura.

Sono convinto che troppo poco è stato fatto finora per dare efficienza al nostro sistema associativo, non ricercando sinergie tra le sue componenti e non valorizzando il lavoro e le idee delle Associazioni di categoria e di quelle territoriali.

Troppo spesso sembra prevalere la logica di un orgoglioso isolamento.

Prima che sia troppo tardi dobbiamo dare un segnale concreto di cambiamento. E vorrei che questo segnale partisse proprio dall'Associazione più forte, più strutturata, quella che apparentemente ne potrebbe fare a meno.

Dobbiamo come Assolombarda guidare un nuovo corso per l'efficienza dell'azione associativa dove ci sia da parte dell'impresa la possibilità di toccare con mano che vi è una gestione migliore delle risorse complessivamente affidate al sistema.

Assolombarda deve giocare la propria credibilità su questa sfida: deve giocarla nei confronti di Confindustria e con chiunque sia disponibile a scambiare autonomia operativa con maggiore efficienza.

Attenzione però. Noi che guidiamo politicamente le Associazioni possiamo e dobbiamo indicare gli obiettivi, segnare la strada, stimolare l'entusiasmo dei nostri collaboratori e verificare via via i risultati.

Ma la sinergia, quella vera, deve essere costruita dalle nostre strutture. Non vedo l'utilità di grandi operazioni di gemellaggio che poi non producono niente.

Vedo soprattutto svilupparsi una cultura di lavoro in comune, dove ognuno ha l'umiltà di capire dove c'è una soluzione migliore della propria.

Ai nostri collaboratori si offre un'occasione per essere ancora di più i veri gestori del cambiamento, perché non possiamo chiedere agli altri quello che noi non vogliamo accettare.

Per Assolombarda si pone il problema di gestire un ruolo dinamico, nel nostro sistema, che permetta una corretta diversificazione e nel contempo partecipazione nostra alla costruzione del nuovo modello di Paese, coinvolgendo al massimo le imprese nella vita

associativa. **La mia è una “chiamata a raccolta”, e spero che saranno in molti a rispondere a questo invito.**

Per questo chiedo da subito idee e suggerimenti operativi, perché il cammino verso i traguardi strategici che ho disegnato sia fatto di passi concreti, condivisi dalle imprese. Un percorso naturale, per un'Associazione che ha fatto dell'attenzione al cliente il proprio riferimento centrale.

o\*o\*o\*o

Cari amici,

in passato la cultura della fabbrica ha fatto diventare milanesi centinaia di migliaia di persone.

Oggi e in futuro, quale cultura porterà i nuovi venuti e le nuove generazioni a identificarsi con le nuove imprese?

Secondo me è e sarà la cultura dell'impresa e del mercato.

Una cultura non solamente legata alla produzione, ma anche alla scienza e all'innovazione, alla scuola e all'università.

La cultura del nuovo, del cambiamento, del servizio al cliente, della trasparenza, della globalizzazione, del consenso.

E' la cultura dello sviluppo.

Perché di questo abbiamo tutti bisogno. Le nostre imprese e il nostro Paese devono tornare a crescere.