

**Dott. Emanuele Dubini**  
**Presidente**  
**dell'Associazione Industriale Lombarda**

Discorso pronunciato il 25  
maggio 1970 all' Assemblea  
Generale della Associazione  
Industriale Lombarda.

Sento anzitutto il dovere di ringraziarVi per avere accolto il nostro invito e dimostrato con la Vostra presenza interesse e partecipazione ai problemi industriali e della nostra Organizzazione in particolare.

Desidero subito rivolgere un ringraziamento, anche da parte Vostra, se me lo consentite, a tutti coloro che hanno più strettamente collaborato con me, nel corso di un anno particolarmente difficile, dai Vice-Presidenti al Segretario e Vice-Segretario generale, ai funzionari e a tutto il personale che ha dimostrato ancora una volta piena capacità e lodevole impegno.

Come gli scorsi anni la mia esposizione sarà integrativa di quella stampata che Vi è stata distribuita, nel senso cioè che, al quadro analitico sulla evoluzione del sistema economico italiano e alle informazioni sulla vita associativa, contenute nella relazione a stampa, aggiungerò ora alcune considerazioni sulle quali mi sembra importante intrattenerVi.

0 0 0

Molto è stato detto e scritto sui problemi socio-economici che sono in parte "cresciuti," in parte sorti in questa travagliata conclusione degli anni sessanta; si è detto e scritto non sempre con obiettività, troppo spesso sotto l'influsso di componenti più emotive che razionali.

Non potendo evidentemente esimermi dall'affrontare

anche in questa sede questi problemi, ho ritenuto opportuno spostare in un certo senso il taglio del discorso, esaminando cioè detti problemi soprattutto sul piano micro-economico, quello dell'impresa, e di inserirli in un quadro prospettico, nei limiti naturalmente del possibile. Permettetemi di aggiungere che questo taglio ritengo comporti una maggiore obiettività di analisi, se non altro perchè maggiore è la componente tecnica.

Punto di partenza obbligato anche per queste mie considerazioni è l'esame della situazione strutturale dell'impresa dopo l'"autunno caldo", dopo aver cioè subito le conseguenze di uno dei periodi più tormentati di tutto il dopoguerra. Dirò subito, per schematizzare e facilitare l'analisi, che ho pensato di poter esaminare queste conseguenze sotto tre fondamentali aspetti della vita dell'impresa, quello economico, quello socio-sindacale e quello organizzativo. Si tratta evidentemente di tre aspetti fra loro strettamente interconnessi e la cui distinzione comporta un certo grado di astrazione; cercherò quindi, nel corso dell'esposizione, di sottolineare i punti di contatto e le reciproche interrelazioni.

Aspetto economico : quanto è successo in campo sindacale nell'ultimo quadrimestre dell'anno scorso e per alcuni settori all'inizio di quest'anno, è a Voi tutti ben noto e non mi sembra quindi il caso di ricordarlo; agli effetti di questa analisi il fenomeno fondamentale che si è verificato e che ha introdotto, soprattutto a partire dall'inizio di quest'anno, gravi fattori di tensione, è stato lo squilibrio derivante dall'aumento dei costi unitari del lavoro in misura estremamente superiore agli incrementi della produttività. Desidero subito precisare che non intendo qui fare riferimento alla produttività 1969, che ha duramente risentito delle perdite di produzione per le agitazioni sindacali e quindi della bassa utilizzazione degli impianti e del capitale investito; intendo riferirmi alla produttività industriale media negli anni normali che, come è noto, ha un andamento crescente dell'ordine del

6 - 8 % l'anno, incremento che riflette naturalmente solo in parte il maggior contributo diretto del lavoro e per la altra parte i maggiori investimenti di capitale nei processi produttivi nonché la migliore organizzazione dei processi stessi. Ora, a fronte di questo incremento medio fisiologico, gli accordi firmati nel 1969, nel clima di pressioni che molti di Voi hanno direttamente sperimentato, prevedono aumenti medi annui nei costi di lavoro superiori di 2-3 volte a quello della produttività. Per darVi una idea più precisa di questi aumenti posso dire che le valutazioni relative ai principali contratti firmati vanno da un 25% a un 35%; a questi incrementi occorre aggiungere quelli relativi agli oneri per gli scatti di contingenza e per la ricostituzione dei fondi di anzianità, che portano facilmente su livelli del 35-45%. Mi sembra importante ricordare che più di una metà di questi aumenti è già scattata dall'inizio dell'anno, anche se i contratti coprono un periodo di 2 anni e mezzo - 3 anni.

In conclusione, quindi, il fenomeno più evidente e più grave che caratterizza le imprese italiane, o gran parte di esse, agli inizi degli anni settanta, è un accentuato squilibrio salari-produttività che pone le imprese stesse in una posizione di necessario forzato recupero tanto più impegnativo in quanto ci troviamo ormai da anni in una situazione di mercato aperto a dover competere con imprese che tali situazioni non hanno attraversato o hanno sperimentato in misura molto più contenuta.

Come è possibile recuperare quell'equilibrio gestionale che, necessario a livello d'impresa, è, sul piano nazionale, condizione fondamentale per lo sviluppo ed il progresso civile? Questo è il fondamentale interrogativo che devono porsi oggi le imprese e, in particolare gli imprenditori. La risposta a questo interrogativo è evidentemente tanto facile sul piano della logica economica quanto difficile sul piano operativo; cercherò nella seconda parte di questa mia relazione di analizzarne i punti salienti.

Rimanendo per ora nell'esame della situazione strutturale delle imprese, al punto di partenza, credo si debbano aggiungere altre due considerazioni sugli aspetti economici; una è collegata al problema dei prezzi, l'altra a quello della formazione del risparmio d'impresa, cioè dell'auto-finanziamento. La forte lievitazione del costo del lavoro che, a seconda dei settori e delle imprese, rappresenta un 25-40% e anche più del costo di produzione, ha avuto infatti già alcune conseguenze rilevanti e distorsive sul livello dei prezzi e dell'auto-finanziamento. Negli ultimi mesi del 1969, e ancor più nei primi del 1970, molti settori ed imprese sono state costrette ad aumentare i propri prezzi di vendita, e ciò come conseguenza anche del rialzo dei tassi di interesse, che ha raggiunto in Europa livelli eccezionalmente elevati, nonchè dell'aumento di alcune materie prime che l'industria utilizza. E' inutile che sottolinei il peso determinante di queste due componenti sui costi di produzione, soprattutto delle materie prime i cui aumenti hanno limitata possibilità di essere assorbiti, proprio per il carattere "passivo" di questa componente. Naturalmente, a causa del grado di concorrenzialità sul piano internazionale, questi aumenti di prezzi hanno solo parzialmente compensato gli incrementi nelle varie componenti dei costi di produzione; per la restante parte si è avuta una riduzione dei margini economici e quindi un contenimento dei fondi interni a disposizione dell'impresa per gli investimenti; quanto sia grave questa conseguenza è evidente se si pensa alla elevata rigidità finanziaria delle imprese italiane a causa del loro elevato indebitamento e quindi dei limiti a ricorrere al finanziamento esterno. D'altra parte, in una situazione come quella descritta, son fin troppo evidenti le difficoltà che si incontrano nel reperire capitali di rischio, anche a prescindere dalle lacune strutturali del nostro mercato finanziario. A conferma di quanto ho detto, vorrei ricordare che ad analoga conclusione giunge il

"Progetto 80", il quale, in proposito, dice testualmente: "Aumenti di salari superiori all'aumento della produttività tendono, come è noto, a tradursi in aumenti di prezzi, ovvero, quando la situazione di concorrenza non lo consente, in riduzione dei margini di profitto delle imprese. Nel primo caso potrebbe essere compromessa la stabilità monetaria; nel secondo la possibilità di finanziare gli investimenti".

Aspetto socio-sindacale: direi che è questo il campo in cui si sono verificate nel 1969 le maggiori novità, nel senso che si sono delineate alcune tendenze, sovente tra loro contraddittorie, che hanno comportato profonde trasformazioni, soprattutto a livello aziendale. L'aspetto, a mio avviso, più saliente ed emblematico di queste novità è costituito dalla contrapposizione tra la tendenza verso l'unità sindacale, perseguita a livello nazionale e settoriale, e la tendenza ad una estrema articolazione, e spesso frammentazione, sindacale realizzata a livello d'impresa. Spiegare i motivi di questo fenomeno richiederebbe un'analisi molto complessa e nella quale sarebbe difficile scindere gli aspetti strategici da quelli imposti dalla situazione contingente; così, se è indubbio che l'unità sindacale riflette un preciso disegno politico che è stato favorito dalla carenza degli organismi istituzionalmente impegnati nella vita politica del paese, sembra altrettanto chiaro che la tendenza all'articolazione a livello aziendale è stata imposta da movimenti centrifughi che hanno messo spesso a dura prova le organizzazioni sindacali nell'opera di raccolta e di guida dei lavoratori. Al di là di queste motivazioni di tipo squisitamente sindacale, mi sembra tuttavia che si debba realisticamente rilevare negli atteggiamenti e nelle tendenze a livello aziendale, una componente sociologica di fondo che sinteticamente definirei "domanda di partecipazione". Mi pare opportuno aggiungere subito che non è che questa domanda sia insorta di colpo in quanto si è venuta formando negli anni, ma

essa è ora giunta a maturazione, come conseguenza e conclusione anche di un processo di evoluzione della società industriale italiana. Si tratta di un problema di vaste proporzioni che non si pone solo all'impresa e all'imprenditore ma, in quanto fenomeno sociale, ai sindacati e soprattutto alle forze politiche.

Quali saranno gli sviluppi di questa tendenza, in relazione anche all'utilizzazione degli strumenti che sono stati definiti per soddisfare questa domanda di partecipazione, costituisce un'altra fondamentale incognita nel futuro dell'impresa. Tanto per esemplificare: i contratti stipulati lo scorso anno prevedono, come Voi sapete, la applicazione all'interno dell'impresa del "diritti sindacali" che, in parte, anticipano quanto è contenuto nello Statuto dei Lavoratori. Questi diritti prevedono la libertà dei lavoratori di riunirsi in assemblee e di avere rappresentanze ai vari livelli; ora è evidente che questi strumenti potranno dimostrarsi tanto utili all'impresa ed ai lavoratori quanto dannosi, a seconda dell'uso che ne verrà fatto. E' evidente, soprattutto, che non si potrà parlare solo di diritti ma anche di doveri e quindi di maggiori responsabilità e che sarà necessario trovare formule applicative tali da non limitare la funzionalità e l'efficienza dell'impresa ma al contrario, ove possibile, di potenziarle attraverso un più fattivo e costruttivo contributo delle risorse umane. Anche su questi problemi mi riterro di ritornare in seguito analizzando le prospettive delle nostre imprese.

Purtroppo non dà motivo di bene sperare un'altra importante tendenza che si sta sviluppando, quella riguardante la politicizzazione delle agitazioni sindacali. Soprattutto quest'anno è stato impostato un vero e proprio piano di scioperi a carattere quasi generale, motivati dalle richieste di attuazione di alcune fondamentali riforme sociali ed economiche, dalla politica della casa all'educazione, alla riforma fiscale e così via. Nessuno conte-

sta evidentemente l'esistenza di questi problemi pressanti che noi anche in questa sede abbiamo più volte sollevato, ma è evidente che questa forma di lotta è inaccettabile in quanto, oltre a contrastare la logica di un sistema democratico, comporta conseguenze gravemente distorsive sul piano economico per le imprese e quindi per la collettività. Tutte queste agitazioni, infatti, costituiscono un ulteriore appesantimento delle situazioni aziendali nel delicato momento del recupero e introducono una grave ipoteca sulle effettive possibilità di questo.

Aspetto organizzativo: il terzo fondamentale aspetto da esaminare dell'attuale problematica dell'impresa industriale è, come ho accennato all'inizio, quello organizzativo. Come è facile comprendere si tratta del campo forse più vasto e complesso in quanto confluyente e risultante di tutti gli elementi che operano nell'impresa stessa. La civiltà industriale, ha sempre più messo in evidenza l'importanza degli aspetti organizzativi dell'impresa e la loro evoluzione in funzione del contesto economico e sociale in cui opera; non è il caso che mi soffermi a ricordarVi le moderne impostazioni della teoria dell'impresa che sottolineano appunto la rilevanza di fattori tipicamente organizzativi quali il coordinamento delle scelte, l'analisi razionale delle alternative, in sintesi la programmazione aziendale.

Questo processo, che è la logica conseguenza del passaggio verso le fasi più mature della civiltà industriale, ha sollevato da anni tutta una serie di problemi che non esistevano o erano di rilevanza nettamente inferiori quando le imprese avevano dimensioni e caratteristiche diverse da quelle attuali. Di fronte all'aumento delle dimensioni dell'impresa, alle produzioni di massa, alla standardizzazione dei processi produttivi, ecc., si è posta l'esigenza di far evolvere le strutture aziendali in modo non solo da evitare il contrasto fra l'uomo e l'apparato produttivo, ma al contrario, da restituire all'uo

mo quel ruolo primario che sia la logica economica sia soprattutto quella morale gli attribuiscono.

Non vi è dubbio che siamo ormai giunti ad un punto di svolta nella conduzione dell'impresa, come provano le evoluzioni dei paesi che ci precedono nelle fasi dello sviluppo economico. L'importanza di questa svolta è a mio avviso sintetizzata in modo soddisfacente dalla filosofia direzionale delle "risorse umane" che, ponendo in primo piano l'apporto umano all'organizzazione, conclude con la necessità di utilizzare a fondo questo potenziale nel la sua complessità, al di sopra e al di là, cioè, delle specializzazioni e delle specifiche conoscenze.

Questa evoluzione pone problemi estremamente impegnativi alle imprese perchè si tratta di contemperare varie esigenze e, naturalmente, di garantire il principio dell'autorità che è essenziale per dirigere un'azienda; principio che non va confuso con quello di autoritarismo che sarebbe evidentemente in contrasto con la filosofia di queste nuove impostazioni. Non si può infatti, dimenticare che l'impresa è un organismo rivolto alla soddisfazione dei bisogni, individuali e collettivi, e in quanto tale non può prescindere da criteri di efficienza basati appunto sull'applicazione di direttive nelle varie funzioni.

Un interrogativo al quale cercherò di rispondere esaminando le prospettive delle nostre imprese è appunto collegato alla possibilità di perseguire queste nuove linee di politica dell'organizzazione, possibilità che riguardano in primo luogo le nostre capacità, ma in misura notevole anche altre forze sociali. Fra queste, in particolare, quelle sindacali con le quali sarà possibile aprire nuove forme di collaborazione nella misura in cui riusciranno a superare le posizioni statiche alle quali sono costrette da rigidi schemi ideologici.

0 0 0

Questo esame sull'attuale situazione delle imprese in

dustriali consente di passare all'analisi prospettica dei problemi, come ho accennato all'inizio, e, in particolare, di rispondere agli interrogativi che ci siamo posti. Inutile dire che quanto andrò esponendo in questa parte è soggetto ad ampie riserve che sono soprattutto collegate all'influenza di fattori in parte estranei al campo economico ma il cui peso, come sappiamo per esperienza, tende ad aumentare introducendo una forte componente di indeterminazione. Anche in questa parte seguirò lo schema già adottato di considerare distintamente l'aspetto economico da quello socio-sindacale e organizzativo, cercando peraltro di tener conto delle dirette correlazioni che esistono fra tali aspetti.

Dall'analisi precedentemente condotta sulla problematica economica dell'impresa risultavano due interrogativi fondamentali:

- 1° gli aumenti dei costi di produzione, e in particolare di quelli del lavoro, potranno essere compensati attraverso una maggiore produttività?
- 2° Se lo saranno solo parzialmente, quali potranno essere le conseguenze sul sistema economico?

Quanto alla prima domanda non avrei dubbi che si debba pensare, oltrechè sperare, in sostanziali miglioramenti produktivistici che potranno essere realizzati attraverso gli investimenti a carattere tecnologico, l'applicazione delle tecniche organizzative e la collaborazione di tutte le forze operanti nel l'impresa. Questa prospettiva sarà condizionata quest'anno, come negli anni a venire, soprattutto da due fattori: la possibilità di utilizzare al massimo le capacità produttive disponibili e quella di effettuare rilevanti investimenti. Entrambe queste possibilità dipendono anzitutto dal ristabilimento di una normalizzazione dei rapporti di lavoro e quindi dalla garanzia di poter contare sulla continuità e sull'espansione dei cicli produktivivi. Purtroppo quanto si è verificato in questo primo scorcio di anno dà motivi di notevoli preoccupazioni, soprattutto in relazione alla diffusione delle agitazioni a livello aziendale, collegate alla contrattazione articolata, per non parlare delle

prospettive aperte della cosiddetta "conflittualità permanente". Molti settori e molte imprese hanno dovuto subire in questi mesi nuove perdite produttive che hanno ostacolato il recupero e le possibilità di ridurre il vuoto creato nell'ultimo quadrimestre 1969 fra la domanda e l'offerta.

Questa normalizzazione di rapporti di lavoro, che è un elemento pregiudiziale per recuperare i livelli di produttività perduti e progredire, dovrà essere accompagnata da politiche aziendali rivolte alla massima utilizzazione degli impianti.

Quanto ciò sia importante non è necessario sottolineare appena si pensi alla situazione di scarsità relativa di capitale che caratterizza il nostro paese e, quindi, alla particolare elevatezza dei costi del denaro.

Se questi sono indubbiamente gli orientamenti da seguire non ci si può nascondere che molte saranno le difficoltà e gli ostacoli per effettuare tale recupero; questo porta ad analizzare la seconda domanda che mi ero posto e cioè quali potranno essere le conseguenze sulle imprese e sul sistema economico di un recupero solo parziale. Due sono le alternative-limite: l'aumento dei prezzi o la riduzione dei margini dell'impresa; esistono naturalmente delle soluzioni intermedie che sono anzi quelle che più generalmente si verificano nella realtà. Entrambe le alternative e qualsiasi compromesso comportano evidentemente dei pericoli: l'aumento dei prezzi al di là di certi limiti mette in moto quelle spirali che abbiamo purtroppo già sperimentato (e che già si delineano) e che costringono a delle scelte le cui ripercussioni in tutti i campi, in particolare quello sociale, sono negative. A parte il fatto - rilevante - che le tensioni inflazionistiche tolgono effettivo potere d'acquisto alla collettività, gravi sono le conseguenze sullo sviluppo economico, ed in particolare sull'occupazione, delle politiche restrittive alle quali un governo è fatalmente costretto. Ma altrettanto preoccupa-

pante è la prospettiva della riduzione dei margini aziendali, e quindi delle possibilità di ammortamento e della diminuzione dei mezzi interni a disposizione per i nuovi investimenti. Questa prospettiva, infatti, oltre a rendere problematico il recupero di livelli di economicità da parte delle imprese, pone una grave ipoteca sullo sviluppo economico del sistema nazionale e, quindi, sulle possibilità di raggiungere, in un periodo ragionevole, i grandi obiettivi che il paese si pone, primo fra tutti quello della piena occupazione. Il quadro prospettico che si delinea non è certo dei più rosei, e ciò essenzialmente a causa dell'eredità che le imprese hanno ricevuto dallo scorso anno; questo non significa che da parte imprenditoriale sia giustificato un atteggiamento pessimistico o, peggio ancora, di lassismo. Al contrario questa difficile situazione deve accentuare l'impegno per intervenire in tutti i modi possibili onde superare anche questa complessa crisi di crescita.

Ciò è tanto più necessario in quanto, come ho già accennato, le imprese italiane si trovano da tempo in una situazione di aperta concorrenza con quelle del restante mondo industriale e devono quindi misurarsi con esse in primo luogo nello sviluppo produttivistico che è il fattore determinante ai fini concorrenziali.

0 0 0

Dato quindi per scontato che, da parte imprenditoriale, nei prossimi anni verà continuato e intensificato l'impegno per ridare alle imprese il necessario equilibrio economico, le prospettive restano strettamente collegate alla variabile indipendente "normalizzazione dei rapporti di lavoro" che è - a sua volta - dipendente da quella che sarà l'evoluzione dei rapporti socio-sindacali nell'impresa. Analizzando questo aspetto nella prima parte della relazione era emerso un interrogativo: quali saranno gli sviluppi di quella "domanda di partecipazione" che è esplosa

nello scorso anno e quali, in particolare, l'utilizzazione degli strumenti che sono stati definiti per soddisfare questa domanda? Non mi sembra necessario sottolineare la difficoltà a rispondere a tale interrogativo che esprime certamente una delle maggiori incognite sul futuro della nostra economia; difficoltà connessa alle incertezze nel valutare delle situazioni che risentono fortemente anche di motivazioni politiche. Infatti, gli sviluppi della situazione potranno - a mio avviso - essere favorevoli o avversi nella misura in cui componenti demagogiche non interverranno o interverranno nella fase di attuazione.

Questi nuovi istituti ed organismi che sono stati definiti hanno indubbiamente un carattere aziendale, nel senso cioè che essi sono finalizzati a migliorare le strutture ed i rapporti all'interno delle imprese per accrescerne l'efficienza attraverso il miglior inserimento dei lavoratori nell'organizzazione aziendale. Nella misura in cui essi verranno utilizzati in questo senso non avrei dubbi a prevedere conseguenze favorevoli sotto tutti gli aspetti, primo fra gli altri proprio quello della creazione di migliori relazioni, perchè impostate sulla base di un dialogo continuo, fra le varie forze operanti nell'impresa. Esiste però anche la possibilità che tali strumenti possano essere concepiti ed utilizzati non per l'impresa, ma contro l'impresa, per indurre la disgregazione, secondo una logica che ben conosciamo e che ha già prodotto gravi danni non solo nel nostro paese. Io spero vivamente che questa seconda ipotesi possa non verificarsi o possa essere sopraffatta dall'atteggiamento costruttivo, e questa speranza è fondata sulla convinzione che la grande maggioranza dei lavoratori italiani crede nella validità dell'impresa così come è concepita ed organizzata nei paesi liberi e soprattutto nelle sue capacità di soddisfare i bisogni, anche morali, della società.

Le possibilità che l'atteggiamento costruttivo per un miglioramento dell'impresa possa sopravanzare quello ne

gativo sono strettamente collegate all'evoluzione del processo iniziato nel 1969 e che ho esaminato precedentemente, quello cioè dell'articolazione delle rappresentanze dei lavoratori. Questo processo pone indubbiamente gravi e non facili problemi alle organizzazioni sindacali in quanto si tratta di recepire queste forme di sindacalismo capillare, che ha il grande vantaggio del contratto immediato con i lavoratori, senza però subirne le conseguenze centrifughe. Soprattutto senza soggiacere alle pressioni che violente minoranze trainanti possono mettere in atto nei confronti della restante parte dei lavoratori. Si tratta, in sintesi, del problema di realizzare una democrazia sindacale, di fare in modo cioè che all'interno di questi grandi organismi gli orientamenti e le scelte possano riflettere effettivamente quella che è la volontà della maggioranza dei rappresentanti. Non credo che vi possa essere alternativa a questa soluzione in quanto un sostanziale rafforzamento del sindacato non potrà essere realizzato che eliminando il distacco fra base e vertice e restituendo all'intero organismo questa insostituibile linfa e vitalità che è costituita da una effettiva democrazia.

0 0 0

Da una favorevole evoluzione di questi aspetti socio-sindacali e, in particolare, dall'utilizzazione degli strumenti già messi a punto, dipendono essenzialmente le prospettive circa un positivo evolversi anche dei problemi di tipo organizzativo, cui ho fatto cenno precedentemente.

Ho detto che in questo campo si sta verificando una grande svolta nelle concezioni direzionali, che riflette la esigenza di utilizzare al massimo il potenziale umano considerato come il fattore assolutamente più rilevante per gli sviluppi futuri.

Da tempo nelle imprese si stanno studiando e gradualmente introducendo, profonde innovazioni organizzative

che hanno già mutato sotto molti aspetti alcuni caratteri delle imprese; d'altronde questa capacità di evoluzione qualitativa interna è una delle caratteristiche più tipiche dell'impresa ed è una delle principali ragioni dei suoi successi.

L'evoluzione degli aspetti organizzativi dell'impresa risponde, come ho già brevemente accennato, a due istanze fondamentali tra loro strettamente interconnesse: quella di accrescere l'efficienza globale dei processi economici e quella di consentire una maggiore soddisfazione nell'attività lavorativa a livello individuale. Quanto il secondo obiettivo determini il primo mi sembra veramente inutile sottolineare. Quali sono le prospettive in questo campo e quali i mezzi per procedere oltre su questa strada ormai segnata costituisce uno degli impegni delle imprenditorialità; non è facile tracciare delle linee precise anche perchè le possibilità operative in questo campo, come in altri, dipendono anche dalla collaborazione che le altre forze sociali, in particolare quelle sindacali, potranno e vorranno dare.

Il problema è comunque molto chiaro: si tratta di valorizzare al massimo le risorse umane massimizzando le motivazioni positive e le responsabilità. Quanto agli strumenti, in questi anni, come ho detto, ci si è gradualmente avviati su una strada che mi sembra se non l'unica la più logica, quella della formazione e dell'informazione; due aspetti tra loro interconnessi di un unico obiettivo: consentire di conoscere e comprendere i fondamentali problemi dell'impresa stessa, condizione questa essenziale per poter responsabilmente partecipare alla discussione dei problemi e all'analisi delle scelte.

Come Voi comprenderete il fatto stesso che questa azione di rinnovamento intervenga sulla componente umana dell'impresa comporta che non vi possano essere soluzioni miracolistiche o formule precostituite valide in tutti i casi, ma che si agisca con grande prudenza e sen

sibilità anche nei problemi individuali. Ho accennato alla necessità dell'informazione e desidero ora aggiungere che intendo con questa espressione riferirmi non tanto alla diffusione all'interno dell'azienda di notizie generiche o generali, quanto ad un flusso costante di informazioni di carattere specifico che rispondano nella maggior misura possibile alle attese già presenti ai vari livelli aziendali.

Si tratta di un problema presente in tutte le imprese ma che assume un rilievo particolare per quelle di grandi dimensioni, nelle quali la struttura organizzativa è più complessa e richiede quindi una forte articolazione. Proprio tale articolazione può costituire un ostacolo al flusso di comunicazioni e quindi a quel dialogo che deve essere mantenuto e sviluppato in quanto mezzo essenziale per l'attuazione della politica di cui ho parlato.

Questa attività di informazione va integrata con quella formativa cui ho accennato in precedenza; per formazione in questo caso non mi riferisco all'aggiornamento tecnico e professionale, ma ad una azione rivolta agli aspetti umani dell'individuo e ai suoi rapporti nei confronti di superiori e dipendenti. La informazione nel senso in cui l'ho descritta è già una premessa all'azione formativa, ma questa, a sua volta, deve essere sviluppata come condizione indispensabile perchè possa realizzare quel tipo di dialogo cui ho accennato. Ecco perchè gli aspetti dell'informazione e della formazione nell'ambito dell'azienda devono considerarsi strettamente interconnessi. Alla base di questo processo, certamente non facile, come del resto sempre accade quando si introducono fattori innovativi, deve esserci una estrema obiettività, una decisa convinzione e, naturalmente, quella onestà che è una profonda esigenza quando i problemi toccano l'uomo.

0 0 0

Non è facile trarre delle conclusioni sintetiche dopo questa analisi prospettica dei tre fondamentali aspetti dell'impresa moderna, soprattutto per il fatto, più volte sottolineato, che in tutti e tre i campi sussistono incertezze

collegate a componenti di fondo di ordine sociale e politico. Un fatto sembra però acquisito: ci troviamo di fronte ad un periodo che certamente sarà caratterizzato da una elevata dinamica, in senso quantitativo e qualitativo, ciò che pone l'impegno prioritario di politiche aziendali chiaramente orientate in senso innovativo. Sarà dunque necessario che gli imprenditori industriali esplichino questa loro capacità innovativa, che peraltro è loro congeniale, in modo particolarmente accentuato. L'impegno innovativo, determinante sul piano economico, dovrà essere estremamente rilevante anche su quello organizzativo e dei rapporti all'interno dell'impresa; analizzando le prospettive in questi due campi ho avuto modo di sottolineare le tendenze di fondo che li caratterizzano e che impegneranno gli imprenditori anche al di fuori della loro veste strettamente economica. Sia chiaro, tuttavia, proprio per le grandi responsabilità che, come imprenditori, sentiamo verso la collettività dobbiamo procedere su queste nuove vie con grande equilibrio e dosare i nostri interventi per evitare che le aziende subiscano delle ripercussioni dannose alla loro funzionalità. Si tratta, in sostanza, di procedere con determinazione ma anche con quella prudenza che deve essere propria di chi ha e sente gravi responsabilità.

Questa conclusione mi sembra particolarmente valida se, come del resto è necessario, si inquadrano i problemi e le prospettive dell'impresa in un contesto più ampio, quello dello sviluppo civile del sistema e dei rapporti dinamici tra le parti sociali. Questo quadro più ampio si presenta altrettanto dinamico ed evolutivo di quello dell'impresa, la quale del resto ne costituisce un riflesso; in questi ultimi anni la società italiana è profondamente maturata, attraverso un processo di trasformazione nei vari campi che ne hanno mutato le caratteristiche fondamentali. Il benessere e l'istruzione si sono rapidamente diffusi ponendo nuovi impegnativi problemi in

tutti i campi della vita associata. La società italiana sta diventando sempre più mobile e articolata dal punto di vista sociale e territoriale; ed è pertanto alla ricerca di nuovi equilibri. Tutto questo processo dinamico ha dato luogo all'insorgere e all'accentuarsi di tensioni che sono quindi in parte giustificate dalla situazione. Pretendere che queste tensioni non esistano o cercare di sopprimerle sarebbe evidentemente una scelta contraria al principio della libertà al quale la nostra società deve mantenersi fedele. Il problema è quello di comporre queste tensioni osservando le regole di una società civile, il che significa evitare che le contestazioni e i conflitti soffochino la vita democratica. Il problema del resto non è nuovo ed è esposto molto felicemente da Platone nell'VIII Libro della Repubblica: "... Quanto ai cittadini disciplinati ed obbedienti alle leggi essi sono coperti di disprezzo come gente che di propria volontà si fa serva. Invece onori e applausi vanno in privato e in pubblico a uomini politici che lusingano e si adattano ai gusti del pubblico. .... I ragazzi si considerano del tutto pari agli adulti, gareggeranno con loro nelle azioni e disputeranno a parole. I vecchi si metteranno senza esitazione sullo stesso piano dei giovani, saranno arrendevoli e gentilissimi. Ne imiteranno anzi le abitudini e le mode non volendo sembrare retrivi e autoritari. Se si fa una proposta che implichi un po' di disciplina - concludeva Platone - i cittadini entrano subito in furore, incapaci di sopportare l'affronto, non si danno pensiero nè di leggi scritte nè di quelle non scritte. Da questi principi trae origine la tirannide. Dall'eccesso di libertà nasce il tiranno più completo e feroce". Come vedete non c'è molto di nuovo sotto il sole e il fatto stesso che una tale analisi risulti essere attuale dopo tanti secoli costituisce, a mio avviso, un monito che non possiamo lasciar cadere.

Quale potrà e dovrà essere il ruolo dell'imprendito - rialità italiana in questo travaglio politico, sociale ed e

conomico che ci accingiamo ad affrontare è certamente il problema fondamentale per noi e per la nostra organizzazione. Voi sapete che il documento elaborato per la riforma dello Statuto Confederale è accentrato sull'analisi di questo tema. Mi pare che le conclusioni essenziali acquisite in questo documento siano senz'altro valide e mi sembra quindi opportuno brevemente sintetizzarle.

Ammesso che la società riconosce una correlazione fra l'iniziativa delle forze imprenditoriali ed il processo di innovazione ne consegue che si fa sempre più carico agli imprenditori dei modi e delle forme degli ulteriori sviluppi. In particolare, al nostro impegno si richiede di contribuire in modo decisivo a risolvere i grandi problemi del paese, e cioè quello di utilizzare e valorizzare pienamente le forze di lavoro disponibili, quello di eliminare o ridurre sostanzialmente gli squilibri territoriali, settoriali e sociali ancora esistenti, quello di risolvere i sempre più importanti problemi di riconversione tecnologica, quello di fornire capacità ed esperienza per elevare la qualità dei servizi collettivi, oggi arretrati rispetto ai bisogni di una società industriale.

Questi compiti rispondono pienamente a quella che è la caratteristica della vocazione e della funzione imprenditoriale tipicamente rivolte, come ho già detto, all'innovazione; l'aspetto più rilevante e positivo della situazione attuale mi sembra quindi la coscienza ormai diffusa di questa nostra funzione nel quadro del progresso economico e civile; questo riconoscimento è particolarmente importante soprattutto perchè comprende campi sempre più ampi nei quali da tempo operiamo con profitto ed ai quali quindi ci sentiamo profondamente legittimati.

Questa prospettiva che si apre al nostro operare comporta tutta una nuova concezione, alla quale da tempo andiamo, dei rapporti con le altre parti sociali, in particolare con il mondo politico, culturale, sindacale e con tutti gli organismi rappresentativi delle forze vive del

paese.

Siamo al grande tema del dialogo per il progresso da condurre su diversi piani e, per quanto riguarda quello economico in particolare, su quello della programmazione.

Non credo sia il caso di sviluppare questi temi che Voi già ben conoscete, ma non posso fare a meno di concludere queste mie considerazioni augurandomi che anche da parte degli altri partecipanti a questo dialogo vi possa essere analoga apertura e disponibilità. Ma soprattutto è necessario che anche le altre parti siano in grado di recare contributi validi sul piano delle realizzazioni concrete, superando vecchi schemi ed impostazioni di un progressismo che, essendo tale da più di 50 anni, non lo è in pratica. Si spiegano così talune perplessità al dialogo ed alla collaborazione costruttiva che risultano dannose a quella evoluzione sociale per la quale sarebbe necessaria una piena responsabilizzazione di tutte le componenti sociali.

Noi comunque auspichiamo ed abbiamo fiducia che un dialogo costruttivo possa essere presto avviato, e affinché ognuno porti un suo contributo valido confidiamo che esso si svolga sul piano, come ho detto, delle realizzazioni concrete. Di fronte a questa possibilità noi ci sentiamo di assumere le relative responsabilità e pensiamo che i nostri interlocutori debbano fare altrettanto.

Un grande italiano del secolo scorso, Carlo Cattaneo, concludeva le sue riflessioni sul progresso con queste parole: "... Ogni nuovo trattato di economia pubblica dovrebbe formalmente classificare tra le fonti della ricchezza delle nazioni l'intelligenza e la volontà : l'intelligenza, che scopre i beni, che inventa i metodi e gli strumenti, che guida le nazioni sulla via della cultura e del progresso; la volontà che determina l'azione e affronta gli ostacoli". Intelligenza e volontà. Ecco le componenti fondamentali che spiegano il progresso compiuto dal nostro paese e sulle quali si dovrà contare per l'evoluzio -

ne futura. Vorrei solo aggiungere che, in questo panorama che ci si dischiude, verrà a porsi, oltre alla ovvia esigenza da parte di ciascuno di dare il contributo in relazione alle proprie capacità, di realizzare una stretta collaborazione e confluenza delle due componenti: intelligenza e volontà.

0 0 0

Vorrei ora concludere questa mia relazione con alcune considerazioni di ordine generale tenendo conto del momento elettorale che stiamo vivendo e che, come di consueto, ripropone a tutti in termini concreti i grandi problemi di fondo del Paese.

Come Presidente dell'Associazione, mi sono sempre astenuto dal darVi indicazioni sul voto da esprimere e anche in questa occasione mi atterrò a questa linea nella piena certezza che ciascuno responsabilmente farà la propria scelta, meditata, coerente e rivolta ai fini giudicati primari nell'interesse superiore e globale di tutta la comunità nazionale, della nostra regione e della nostra città.

Permettetemi però di sottolinearVi alcune esigenze fondamentali che meritano di essere considerate insieme da noi tutti, in primo luogo quella della difesa della libertà e della democrazia. E non Vi sembri superfluo che anch'io tocchi questi temi basilari che sono sulla bocca di tutti gli esponenti politici di destra, di centro e di sinistra. Anzi è proprio perchè se ne parla fin troppo ricoprendo questi principi con orpelli di ogni genere, aggettivazioni sovente equivoche, distinzioni più o meno astute, che io mi preoccupo, come credo anche Voi,

Pertanto confrontiamo tutte queste parole con quanto vediamo accadere ogni giorno nel nostro Paese e traiamone le necessarie conseguenze.

So perfettamente di non proporVi un problema facile: ciascuno però, nel modo che riterrà più appropriato, cer

chi di trovare nel voto anzitutto il modo per riaffermare i valori di libertà e democrazia nella loro più limpida e genuina essenza, rifiutando su questi temi i compromessi, i sofismi e le interpretazioni più o meno interessate.

L'altro tema di fondo che caratterizza questa vigilia elettorale è quello del "rinnovamento", inteso nel senso più lato: rinnovamento dello Stato nelle sue componenti essenziali, anzitutto con l'introduzione dell'ordinamento regionale e rinnovamento di tutte le strutture della società italiana, giudicate, e spesso non a torto, superate dalla intensa evoluzione economica e sociale di questi ultimi lustri. Si tratta di un tema che per il suo stesso respiro non può che coinvolgere non solo tutte le forze politiche, ma anche tutte le parti sociali, alle quali va riconosciuto il diritto e addebitato il dovere di contribuire con piena responsabilità alla ricerca delle soluzioni più adeguate. Non altrimenti si potrebbe procedere in un ordinamento basato sulla libertà e la democrazia.

Il mondo industriale ha piena coscienza di questo suo diritto e di questo suo dovere e intende farvi fronte con assoluta determinazione, sia attraverso l'opera di ogni giorno a livello aziendale (e su questo argomento Vi ho già intrattenuto), sia attraverso la sua rinnovata organizzazione a livello nazionale e regionale. A quest'ultimo fine anche la nostra Associazione dovrà rapidamente provvedere a quelle ristrutturazioni approvate in sede confederale per contribuire alla messa a punto dei nuovi strumenti mediante i quali le nostre organizzazioni dovranno acquisire quella maggiore incisività di azione che i tempi richiedono. A questo problema è connessa, come vedremo nel seguito di questa assemblea, la questione della Presidenza dell'Associazione. Desidero subito anticiparVi che è mia intenzione lasciare questa carica non appena sarà possibile e cioè nel prossimo autunno.

Ma consentitemi alcune personali osservazioni sul tema del "rinnovamento della società italiana". E' stato

detto, molto autorevolmente che questa aspirazione non deve significare pregiudiziale ripudio di quanto è stato costruito in anni ed anni di appassionato, tenace, intenso lavoro, nè tantomeno rinnegazione di valori civili e morali acquisiti con tanto travaglio ed ai quali può e deve essere riconosciuta piena validità.

Al contrario, a mio avviso, tutto ciò deve costituire la base delle innovazioni, l'indispensabile punto di partenza per il necessario rinnovamento.

Ma soprattutto credo sia veramente importante uscire dal vago e dal generico e dare a questa azione rinnovatrice reale concretezza per non usare del termine come mezzo per fare ancora una volta del progressismo tanto demagogico, quanto vuoto di contenuti. In sintesi, per non indulgere ancora al conformismo, che di recente è riuscito perfino a generare quel paradossale qualunquismo che si manifesta allorchè l'impegno politico è del tutto fine a se stesso o a fini che con la vera politica non hanno molto a che fare.

Perdonatemi questi cenni polemici e un po' amari, dettati soltanto dal timore che la mancanza di uno sforzo responsabile di tutte le componenti più vitali del paese possa deludere le legittime aspettative della nostra società, che le manifesta in modo inequivocabile anche se, ovviamente, disordinato e turbolento.

C'è chi sostiene che "la nostra non è una epoca creativa. E' una epoca alessandrina, nella quale si spacciano in edizioni popolari i sottoprodotti scadenti di cose inventate dai nostri bisnonni".

Sono conclusioni pessimistiche evidentemente dette dalla constatazione della confusione di idee, della contraddizione di comportamenti, degli smarrimenti che si riscontrano in tutti i campi e un pò in tutti i Paesi. Ebbene è necessario trovare il modo di smentire queste affermazioni con il maggiore impegno e forse anche con un po' più di umiltà.

E' una esortazione che rivolgiamo a noi stessi, ma che altri dovrebbero sentire ancor più di noi ricordando che i rigidi schemi ideologici umiliano gli spiriti e finiscono per costituire il più grave ostacolo alla creatività e al fervore delle idee che il dialogo costruttivo può vivificare e verificare.

Noi industriali che abbiamo una vocazione creativa innata e siamo soliti esprimerla nelle nostre aziende, dobbiamo sempre meglio estrinsecarla anche nei riguardi dei grandi problemi nazionali e soprattutto dobbiamo farla valere come concreto contributo per lo sviluppo civile dell'intera collettività. Per questa ragione, come ho già ricordato, abbiamo realizzato le strutture associative necessarie per raccogliere, elaborare e presentare le nostre idee e le nostre soluzioni.

Alle altre componenti sociali chiediamo uguale impegno creativo e uguale disponibilità di collaborazione e alle forze politiche rimettiamo il coordinamento e le scelte che ad esse competono. Sentiamo, in ultima analisi, di poterci assumere di fronte al Paese tutte le nostre responsabilità, così come sentiamo di dover chiedere agli altri che assumano le loro.