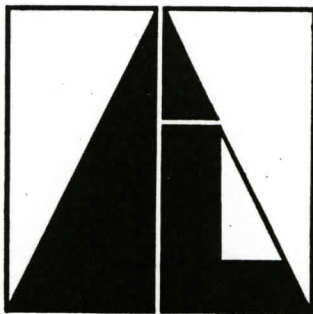


**ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE LOMBARDA**

**DICHIARAZIONI DEL  
PRESIDENTE  
DELL'ASSOCIAZIONE**

**ASSEMBLEA GENERALE  
Milano, 12 marzo 1975**



*Il 12 marzo 1975 ha avuto luogo la trentaquattresima  
Assemblea Generale dell'Associazione Industriale Lom-  
barda, con la partecipazione dell'Avv. Giovanni Agnelli,  
Presidente della Confederazione Generale dell'Industria  
Italiana.*

*L'Assemblea ha confermato per il terzo biennio a Presi-  
dente dell'Associazione, l'Ing. Giuseppe Pellicanò.*



*L'Avv. Giovanni Agnelli, Presidente della Confederazione Generale dell'Industria Italiana e l'Ing. Giuseppe Pellicanò, Presidente dell'Associazione Industriale Lombarda all'apertura dei lavori dell'Assemblea.*



*Il salone dell'Assemblea mentre l'Ing. Giuseppe Pellicanò pronuncia le sue dichiarazioni.*



**Dr. Ing. GIUSEPPE PELLICANO'**

*Presidente*

*dell'Associazione Industriale Lombarda*

Nell'accingermi a tenervi la consueta relazione, che quest'anno coincide con la fine del secondo mandato affidatomi da questa Assemblea, sono cosciente di prendere la parola in un momento delicato che conclude un'annata tra le più travagliate e difficili di questi ultimi trent'anni. Il 1974 è stato un anno in cui gravi problemi ed imprevise e nuove difficoltà si sono venuti, giorno per giorno, concatenando ed aggrovigliando, creando per le imprese un clima di imprevedibilità che ha reso quanto mai ardua l'opera degli imprenditori.

In questo quadro la nostra Associazione, in tutte le sue strutture, ha dovuto far fronte ad impegni sempre maggiori e sempre più complessi.

Interpreto sicuramente i sentimenti di tutti voi, rivolgendo innanzitutto il vostro ed il mio più sentito ringraziamento ai membri del Consiglio Direttivo e della Giunta che, interpreti degli indirizzi di questa Assemblea, ci hanno sostenuto ed appoggiato nell'affrontare i problemi che venivano costantemente alla ribalta.

Desidero altresì ringraziare di tutto cuore ed additare alla vostra riconoscenza i Vice Presidenti ed i Consiglieri Incaricati. Quello spirito di amicizia, di reciproca stima, di fiducia, che ci ha indotto ad accettare insieme, quattro anni or sono, la responsabilità della guida dell'Associazione, si è ulteriormente consolidato ed approfondito, ed è da questi sentimenti umani che abbiamo tratto la maggiore soddisfazione per il lavoro assieme compiuto.

*Clima di  
imprevedibilità*

*Spirito di  
amicizia*

*Esigenze sempre  
più pressanti*

Desidero, inoltre, rivolgere un particolare ringraziamento ed esprimere il riconoscimento vostro e mio al Segretario Generale che ha svolto un'opera assidua, intelligente e infaticabile ed ai Direttori che, nel quadro delle loro specifiche competenze ed attribuzioni, hanno condotto l'attività dell'Associazione facendola rispondere alle esigenze sempre più pressanti provenienti dalle imprese ed in particolare da quelle medie e piccole.

Ringrazio infine i quadri ed il personale tutto dell'Associazione per la dedizione, la capacità, la qualificata professionalità con la quale hanno fatto fronte alle sempre maggiori difficoltà che, giorno per giorno, hanno dovuto incontrare e superare.

*Testimonianza  
di unità*

Desidero poi rivolgere a nome di voi tutti, e mio, un cordiale saluto ed un caloroso benvenuto al Presidente della Confederazione Generale dell'Industria Italiana, Giovanni Agnelli, che oggi, onorandoci con la sua presenza, dà una testimonianza della unità di intenti e di indirizzi che fa della struttura rappresentativa del mondo industriale italiano una delle colonne portanti del sistema socio-economico del nostro Paese.

Se ho sottolineato con decisione i problemi e le difficoltà che il 1974 ci ha elargito, e spesso lasciato in eredità, non è stato soltanto per un doveroso riconoscimento dell'impegno e dell'operato dell'Associazione in tutte le sue strutture, ma anche soprattutto per richiamare la vostra attenzione sul quadro che abbiamo di fronte.

*Serie di  
scenari*

Il futuro del nostro Paese, come quello di ogni altro, è legato a una serie di « scenari », che vanno tenuti presenti quando si cerca di mettere a fuoco una prospettiva nazionale. Essi sono di vario ordine e natura, sono estremamente complessi e spesso difficilmente collegabili tra di loro. Qualunque comportamento, in questo quadro, diviene oltremodo incerto.

Nell'ottobre del 1974 il Presidente francese, Giscard d'Estaing, definì questa situazione « la gestione dell'imprevedibile ». E' una definizione quanto mai calzante. Si tratta dunque di prendere atto, con la necessaria umiltà, che da un'epoca di grande sicurezza nei piani, nello sviluppo considerato come progressione aritmetica, nell'assetto politico, si è passati a un'epoca scettica sui

propri programmi, nella quale il progresso è messo in discussione dal suo stesso verificarsi, dove gli equilibri politici ed economici raggiunti hanno crisi imprevedibili.

L'orgoglio tecnocratico verso le previsioni a lungo o medio termine deve accettare nuovi limiti. Non vi sono certezze, e per conseguenza gli scenari offrono soltanto un ventaglio di alternative all'interno delle quali non si può neppure confidare che si collochi la verità.

*Ventaglio di alternative*

Il massimo che si può fare oggi è tracciare rapidamente un bilancio di questi « scenari », che riguardano il futuro dei Paesi industrializzati. In questo modo gli imprenditori possono almeno avere una indicazione dell'atmosfera nella quale debbono assolvere i propri compiti.

Si tratta di avere coscienza che l'« aria del secolo » è quella che è. E che essa impone ai responsabili una cauta visione anche degli obiettivi a breve termine, dato che quelli a medio e lungo termine si disegnano come variabili di incertezza e non come stabili punti di riferimento.

Un primo scenario è oggi quello, piuttosto catastrofico, che disegna un mondo futuro dominato dalla sovrappopolazione, dalla penuria, dallo squilibrio ecologico, dalla rarefazione delle materie prime, dall'accelerazione di una curva produzione-consumi che giunge al punto di rottura, nel quadro di una gigantesca crisi monetaria data per incontrollabile. Con esso saremmo ovviamente di fronte ad una crisi che non metterebbe in discussione soltanto questo o quel sistema politico, questa o quella società industriale, i metodi dell'Est o i metodi dell'Ovest.

Questa crisi sarebbe il portato di una rivoluzione industriale che ovunque ha messo in moto una serie di evoluzioni e di accelerazioni, che ha mescolato il buono e il cattivo, generando diversi sistemi, diverse gestioni di se stessa; e che — comunque e dovunque — giungerebbe ad una crisi globale. Sia vera o falsa questa proiezione, conta sapere che essa esiste, e che comporta una problematica anche per l'imprenditore, gestore della rivoluzione industriale. Gli imprenditori, presi come classe responsabile di una società industriale, lo avvertono come limite al loro ruolo e al loro comportamento, anche se sono consapevoli delle ancora sconfinata opportunità offerte dall'innovazione tecnologica.

*Verso una crisi globale?*



*Teoria del  
« growing bowl »*

Al riguardo anzi, proprio in contrapposizione ad una visione tanto catastrofica, si sta affermando una teoria definita del « growing bowl », che tende a prospettare un futuro di sviluppo e di benessere fino ad ora impensabile. E ciò grazie all'utilizzazione di massicce dosi di una tecnologia pulita, oggi solo in minima parte sfruttata, che può davvero cambiare la faccia del mondo.

Uno scenario più immediato e tipico della società industriale si impenna sul declino della crescita economica. Esso si basa sull'inflazione, sul disastroso sistema monetario internazionale, sul nuovo ruolo rivendicato dai Paesi del Terzo Mondo produttori di beni primari.

*Crollo delle  
certezze  
dottrinali*

Di fronte a queste problematiche, gli stessi economisti sono molto meno sicuri di quanto non lo fossero mezzo secolo fa. Il dibattito aperto negli Stati Uniti ci fornisce un esempio del crollo di molte certezze dottrinali.

Potremmo trovarci in un'epoca storica simile a quelle, di inflazione incorreggibile e di crollo definitivo di un sistema monetario, che si sono già verificate all'epoca del trasferimento della capitale dell'Impero da Roma a Costantinopoli o dell'arrivo dei galeoni d'argento americani in Europa.

In entrambi i casi la storia cambiò cavallo, anche se lo si seppe solo qualche secolo dopo. La svalutazione della moneta romana non fu certo capita, come evento storico creatore della società feudale, il giorno che avvenne. Nè i banchieri di Filippo II realizzarono che la rivoluzione dei prezzi e l'inflazione del tardo 500 significavano l'avvio all'apogeo dell'Europa.

La stessa cosa vale per quel che riguarda il problema dell'energia e delle materie prime, frutto non solo di certe tensioni, ma del passaggio storico avvenuto dopo la fine del colonialismo, e che si manifesta in ritardo per tutti i sistemi.

*Sapere che  
non sappiamo*

Si tratta di sapere se la fine delle risorse a un certo prezzo significa anche la fine di certe tecniche produttive, l'inizio di nuove, la fine dei vecchi rapporti politici e l'inizio di nuovi, il formarsi di nuovi equilibri o il consolidamento dei vecchi. Il declino della crescita, l'inflazione, la crisi delle materie prime e degli alimenti sono gigantesche variabili da collocare davanti a noi, sapendo che non sappiamo!

Se questo è vero, un altro scenario più specifico viene configurato dalla stessa variabilità dei dati che questa crisi economica ci offre.

*Uno scenario  
più specifico*

In questo procedere senza illusioni, governando l'imprevedibile, gli scenari attendibili mutano semestre per semestre, addirittura mese per mese, condizionati da una serie di avvenimenti (politici, di costume, finanziari, tecnologici, psicologici) che non consentono futurologie.

Solo ieri le eccedenze valutarie dei Paesi produttori di petrolio parevano illimitate. Oggi si sono messe in moto tre componenti (debolezza del dollaro, austerità occidentale, eccesso di spesa degli stessi Paesi produttori di petrolio) che sconvolgono previsioni ritenute indubitabili.

Bruscamente, ecco apparire un quadro diverso. I rapporti di cambio tra le monete sono sconvolti e occorreranno anni per ricostruire un nuovo equilibrio. Ma anche i produttori di materie prime, esposti ad una situazione divenuta difficile, denunciano squilibri non previsti, che rimettono in discussione gli schieramenti. L'ipotesi di collaborazione, che noi auspichiamo, diventa altrettanto valida dell'ipotesi di scontro.

Politicamente, lo stesso discorso si impone a chi non voglia distribuire facili certezze. La distensione USA-URSS procede, seppure con parentesi conflittuali ancora da verificare. L'Europa comunitaria pare avere raggiunto il fondo della sua crisi, anche se stenta a disegnare le premesse per un rilancio. La diversità di interessi è tale da porre ogni Paese europeo come una nuova variabile di fronte alle variabili della crisi energetica e della crescita rallentata di questi anni.

A medio e lungo termine anche il futuro italiano condivide dunque il problema di « gestire l'imprevedibile » con gli altri Paesi europei e più degli altri Paesi europei. Gli elementi che compongono lo sfondo su cui si proiettano le nostre vicende sono troppo variabili e complessi, troppo contraddittori, oppure ancora troppo ipotetici, per essere una guida alla strategia dei tempi lunghi. Ci si deve quindi preparare a « gestire l'imprevedibile », prevedendo anzitutto i problemi che da noi sono visibili e certi, anche se, a loro volta, saranno fonte d'imprevedibilità.

*Futuro italiano:  
gestire  
l'imprevedibile*

Questo quadro certo poco rassicurante aumenta i rischi dell'attività industriale, ma il rischio è stato ed è la molla fondamentale dell'operare dell'imprenditore per cui « gestire l'imprevedibile » diviene il modo di essere imprenditori in futuro.

### *Ritorno alle origini*

E' un ritorno alle origini dell'imprenditoria industriale, e ben venga se farà giustizia di strutture paraindustriali dove il rischio certamente ha cessato d'essere l'elemento fondamentale dell'impresa. Perché sono proprio il gusto del rischio e la continua disponibilità ad affrontarlo, che segnano lo spartiacque tra l'imprenditore vero e il multiforme sottobosco pubblico e privato di una para-imprenditoria.

Se mi sono soffermato sullo scenario internazionale, non è certo per sfuggire ad un esame ravvicinato dei problemi che ci stanno di fronte, nei modi che ci sono consueti, ma perché non si perdano di vista i limiti della validità di questo tipo d'analisi.

E' questo un momento in cui il quadro socio-economico è decisamente buio. Ma proprio per questo è necessario valutare la situazione e le sue prospettive con realismo e freddezza.

Il senso di responsabilità degli imprenditori e talune, seppure ancor timide, misure recentemente adottate dal Governo potranno forse consentire di limitare i danni, che possono derivare da questo stato di cose agli equilibri aziendali, all'occupazione e al reddito reale dei lavoratori.

### *Verso una « crescita zero »*

Ma fino a quando sarà possibile tenere sotto controllo le tendenze regressive del sistema, decisamente avviato ad una « crescita zero » o addirittura negativa? Soprattutto, quando e come potremo rovesciare queste tendenze, per innescare nuovamente una ripresa non inflazionistica?

Lo scorso anno di questi tempi l'attività industriale — come voi certo ricorderete — era piuttosto vivace. La sosteneva una domanda che — oggi è chiaro — era tuttavia alimentata quasi esclusivamente dall'inflazione e anzi era da quest'ultima sovradimensionata: le aspettative di ulteriori aumenti di prezzi provocavano infatti una fuga dalla moneta e una diffusa propensione ad anticipare gli acquisti.

In realtà una stagnazione era già in atto dalla fine del 1973 e solo temporaneamente era stata interrotta da questo elemento inflazionistico. Fino a tutta la metà dello scorso anno la maggior parte delle nostre imprese potè comunque accumulare dei buoni carnets di ordini. Ma non sappiamo se si potrà realizzare la saldatura con una nuova fase di ripresa della domanda senza avere dovuto sopportare in precedenza gravi compromissioni alla produzione e all'occupazione.

*Gravi compromissioni?*

Ancora una volta la manovra del credito sta esercitando nel nostro Paese un effetto frenante sull'inflazione: ma forse questa manovra è già andata al di là del desiderabile. Via via che la stretta ha inciso sulla liquidità aziendale e si sono andate modificando le attese del mercato riguardo all'andamento dei prezzi, si sono rese necessarie decisioni di riduzione degli investimenti e degli stocks, che hanno posto le premesse dell'attuale, forte contrazione della domanda.

All'effetto restrittivo delle misure adottate dalle autorità monetarie si è sommato, con una incidenza crescente, da un lato, l'effetto dell'alto costo del denaro; dall'altro, l'effetto dei ritardati pagamenti da parte di molti enti pubblici e di molte amministrazioni dello Stato, che a sua volta ha provocato l'allungamento dei cicli di pagamento delle imprese private.

Di questa situazione hanno risentito soprattutto le piccole e medie aziende, che in questo momento più delle altre soffrono dell'alto livello dei tassi attivi praticati dalle banche.

Al riguardo preoccupa vivamente l'esiguità della riduzione di tali tassi (ben diversa da quella praticata per i tassi passivi) che si configura come un modo di eludere un problema che è essenziale per la sopravvivenza delle imprese. Nessun sistema industriale può sopportare un costo del denaro al livello di quello oggi praticato in Italia, e questo soprattutto quando la domanda è in fase di contrazione ed i prezzi dei manufatti sono in fase calante. Nessuna politica antinflazionistica può giustificarla.

*Un modo di eludere*

Un'influenza non trascurabile ha avuto anche il diffondersi nel Paese, proprio nel momento in cui il Governo era in crisi, di un clima di preoccupazione per il pro-

spettarsi di una dura recessione. Recessione che in qualche momento parve dover assumere, almeno nei vaticini di alcuni incauti profeti, dimensioni apocalittiche.

### *Il pendolo congiunturale*

E' possibile che il pendolo congiunturale, dopo aver oscillato nella prima metà del 1974 con un'ampiezza marcata nel senso dell'espansione, si trovi oggi in una posizione di segno contrario, che potrebbe essere tuttavia altrettanto eccessiva e transitoria. La contrazione subita dalla domanda e il rapido smobilizzo delle scorte potrebbero cioè costituire delle premesse per una futura ripresa degli ordini.

Il problema è di sapere se ciò potrà avvenire abbastanza presto e soprattutto se potrà avvenire anche in un sistema lasciato in larga misura a se stesso.

Le misure finora adottate dal Governo sono solo un primo passo sia pure nella direzione giusta.

### *Acqua sul fuoco*

Va anche buttata un po' d'acqua sul fuoco degli entusiasmi suscitati dal pareggio della nostra bilancia « non-oil ». Il nostro è un Paese trasformatore, che ha necessità di rifornirsi all'estero, non solo di fonti di energia, ma anche di materie prime, di beni strumentali e di tecnologie.

Sarebbe di grande interesse, a questo proposito, approfondire il problema della nostra possibilità di assicurarci anche in futuro rifornimenti regolari e a prezzi abbastanza stabili di materie prime, fonti energetiche, beni di investimento. Gli scenari internazionali sopra ricordati non ci confortano molto in questo senso.

Altrettanto interessante sarebbe chiedersi se non sia giunto il momento di prendere misure, decise ed urgenti, intese a modificare la struttura di talune nostre importazioni. Mi riferisco in modo particolare alle importazioni agricolo-alimentari e alla connessa necessità di rivitalizzare la nostra agricoltura, valorizzandone le opportunità di produzioni sostitutive delle importazioni.

### *A quale livello?*

Ma il discorso che ci tocca tutti direttamente e con immediatezza, è quello delle difficoltà presenti e dei modi di superarle.

E' un discorso non contingente che si riassume in un interrogativo: a quale livello di utilizzo dei nostri fat-

tori produttivi e delle nostre stesse opportunità di crescita, ovvero in quali tempi, questo Paese intende raggiungere l'obiettivo della stabilità monetaria? Questo è il punto!

L'esperienza insegna che stabilità monetaria, da un lato, massima occupazione e pieno utilizzo delle capacità di produzione, dall'altro, sono obiettivi in buona parte incompatibili, a livello interno non meno che internazionale. Dobbiamo perciò chiederci se, e per quanto tempo, sia saggio pagare per la lotta all'inflazione il prezzo di una sottoutilizzazione dei fattori produttivi, come è quella a cui non da oggi si assiste in Italia.

Siamo giunti al punto in cui non possiamo più eludere l'esigenza di una attenta considerazione del « modello » di sistema economico e di società, che riteniamo possibile e desiderabile costruire.

*Non possiamo  
più eludere*

E' essenziale cercare di uscire dalla crisi senza pregiudicare, o pregiudicando il meno possibile, il cammino verso il modello che ci vogliamo prefiggere come obiettivo.

L'interrogativo che ho appena formulato non riguarda solo noi. Come è apparso dall'analisi degli scenari internazionali, l'alternativa angoscia in questo momento più o meno tutti i Paesi industriali. Se essa coinvolge il nostro Paese in modo più drammatico, è solo perchè l'Italia ha ancora davanti a sè tanti problemi non risolti e anche — riconosciamolo — tante opportunità non utilizzate.

Purtroppo l'Italia è anche il Paese che, più di ogni altro, è carente di certi contrappesi e di certe strutture consolidate; e dove quindi le degenerazioni del sistema appaiono in tutta la loro evidenza e crudezza.

Ciò fa sì che, mentre ci interroghiamo sul modello di sistema da costruire, ci appaiono macroscopiche le carenze di quello che ci sta dinnanzi e queste carenze diventano, anzi, il vincolo alla trasformazione e al rinnovamento.

*Macroscopiche  
carenze*

Così, mentre affermiamo che il nostro è un sistema da rinnovare, proprio per salvaguardarne i valori fondamentali e per ragioni civili non meno che per esigenze

di crescita economica, ci appare in tutto il suo rilievo la necessità, che è anche un vincolo, di portare avanti questo rinnovamento con gradualità.

Abbiamo bisogno di spingere al massimo gli investimenti. E poichè le risorse sono scarse, ciò implica una battuta d'arresto nei consumi. Ma possiamo permettere che alle difficoltà congiunturali, già così diffuse, si aggiunga il trauma di un brusco arresto della crescita, o addirittura di una caduta, dei consumi privati? Gli effetti negativi, oltre ad essere rilevanti in termini politico-sociali, non lo sarebbero meno in termini economici, considerata l'incidenza che la domanda per consumi privati ha oggi in Italia sulla spesa totale.

### *Il problema centrale*

Mi pare allora che la sola via d'uscita consista nel riconoscere che un diverso modo di gestire la crescita dell'economia e della società italiane, costituisce oggi il problema centrale del nostro Paese.

In via assolutamente prioritaria è oggi urgente realizzare un deciso rilancio delle esportazioni e della spesa per investimenti, sia produttivi che sociali. Le prime sono indispensabili, in questo momento, per sostenere la domanda, evitando che il distogliere risorse dai consumi privati anemizzi il circuito produzione-occupazione. Gli investimenti sono condizione irrinunciabile di rilancio della crescita economica e, per la parte che attiene ad investimenti sociali, del progresso civile del Paese. L'imperativo di accrescere le esportazioni si rifà anche alla necessità di far fronte alla nuova «tassa», che ci è stata imposta dai Paesi produttori di fonti di energia e in parte anche di materie prime: una «tassa» che ha tutta l'aria di non essere temporanea. Ma accrescere le esportazioni implica capacità di riconquistare e di mantenere la nostra competitività internazionale.

### *Esportazioni: mutarne la struttura*

Non si tratta tuttavia di surrogare semplicemente, anche al di là dell'attuale congiuntura, i consumi privati con le esportazioni. Si tratta bensì del fatto che dobbiamo mutare la struttura delle nostre esportazioni.

Ma per mutare questa struttura è indispensabile che il Governo pervenga finalmente in questo campo all'enunciazione di una vera ed attiva politica. E' indispensabile che, autorità politiche ed operatori economici, si con-

vincano della necessità di mettere a punto una incisiva struttura esportatrice capace di penetrare su tutti i mercati e di concorrere a parità di condizioni.

Dobbiamo aver presente che sino ad oggi più che essere noi ad esportare sono stati gli altri ad importare da noi!

Ma affinché sia possibile realizzare una effettiva politica per l'export è necessario: che si adegui al metro dei nostri concorrenti il sistema di assicurazione dei crediti all'export, nonché quello dello sconto a tassi competitivi dei crediti per i pagamenti dilazionati concessi ai clienti importatori; che non si facciano attendere per anni i rimborsi di imposte indirette a favore degli esportatori e che semmai tali rimborsi vengano trasformati in crediti di imposta; che si potenzi la rete delle nostre rappresentanze diplomatiche e commerciali all'estero; che l'azione promozionale dell'esportazione sia sburocratizzata e decentrata in modo da renderla accessibile alle aziende minori; che infine si realizzino rapidamente, anche attraverso il sostegno e il contributo finanziario pubblico, delle « joint ventures » fra aziende, anche medie e piccole, per la fornitura di impianti completi e di complessi produttivi « chiavi in mano » ai Paesi emergenti del Terzo Mondo.

Mutare la struttura delle nostre esportazioni, implica tuttavia almeno due cose: che ripristiniamo i nostri livelli di competitività internazionale e che aumentiamo il contenuto di tecnologia dei prodotti venduti all'estero. Ciò presuppone, a sua volta, che il nostro Paese possa effettuare maggiori investimenti per ristrutturare incessantemente le sue capacità produttive e per recepire le innovazioni tecnologiche che incalzano nel mondo.

Gli investimenti produttivi sono dunque, in termini estremamente espliciti, la condizione perchè l'Italia possa rimanere un Paese industriale.

Le vicende degli ultimi due anni hanno insegnato che un Paese trasformatore come l'Italia non può rispondere al peggioramento irreversibile dei « terms of trade » fra prodotti industriali e beni primari, se non riducendo il costo di trasformazione.

Un primo modo di ridurre tale costo consiste, in teoria, in una riduzione del valore aggiunto reale, e in particolare dei salari reali per unità di prodotto; ciò che,

*Una effettiva  
politica  
per l'export*

*Investimenti  
produttivi*



del resto, ridurrebbe le importazioni di beni di consumo. E' questa tuttavia una soluzione improponibile perchè implica che il Paese accetti, oltretutto passivamente, di diventare più povero.

### *Lavorare meglio e lavorare tutti*

Per questo è preferibile che il costo di trasformazione venga ridotto con il minor possibile pregiudizio del livello dei salari e dei profitti. Ciò è realizzabile aumentando l'efficienza dei fattori coinvolti nel processo di trasformazione.

Aumentare l'efficienza non significa affatto che si debba tutti lavorare di più e guadagnare di meno. Significa soltanto che possiamo, tutti, guadagnare di più, lavorando meglio e lavorando tutti.

Lavorare meglio significa produrre a costi più bassi, cioè ricercare e applicare nuovi procedimenti di organizzazione del lavoro e della produzione, che diano largo spazio alle tecnologie innovative, eliminare ogni forma di spreco e di parassitismo, ritrovare tutti l'affezione al lavoro. Tutto questo implica un grosso sforzo di investimento, oltre che ovviamente più elevati livelli di professionalità, sia imprenditoriale che esecutiva.

Il problema di come finanziare questi investimenti è tuttavia oggi al di là delle obiettive possibilità dell'industria, e deve essere oggetto di una politica industriale appropriata. Al riguardo un'attenzione particolare deve essere riservata allo spazio da ridare all'autofinanziamento. L'eccessiva dipendenza delle imprese dal capitale di prestito, infatti, non solo rende precari gli equilibri aziendali, ma presenta, a scadenza non poi tanto lontana, il pericolo — che è un pericolo mortale per tutta l'iniziativa privata — di una « statalizzazione surrettizia » dell'industria italiana, atteso anche il modo in cui si configura il controllo della maggior parte del sistema bancario del nostro Paese.

### *Una politica industriale*

Ho poc'anzi affermato l'esigenza di una appropriata politica industriale. Essa, a nostro avviso, è ormai indispensabile per tre motivi: in primo luogo per dare un quadro di riferimento agli imprenditori privati, in secondo luogo perchè essi possano dare il loro contributo alla formulazione di politiche che troppo spesso, in passato, si sono, poi, espresse contro l'industria, in terzo luogo perchè il nostro Paese possa inserirsi in modo

valido a livello europeo, quando inevitabilmente si dovrà riprendere, a Bruxelles, il discorso di una politica industriale comune.

Ulteriore condizione per il rilancio economico del Paese, è, come dicevo, la realizzazione di investimenti sociali. Alcuni anni di errori e di travagli ci hanno insegnato che i due obiettivi della crescita economica e del progresso civile non sono alternativi, ma si completano a vicenda, con un sinergismo di cui può ben dare testimonianza l'industria, che ha visto in questi anni addensarsi al suo interno tensioni derivanti da attese di servizi sociali e civili troppo a lungo eluse e deluse.

Non c'è salario, per quanto elevato, che possa acquistare servizi sociali che l'operatore pubblico non è in grado di fornire.

E' chiaro che una politica di stimolo agli investimenti, siano essi produttivi o sociali, può presentare qualche rischio inflazionistico, a causa del lasso temporale tra l'aumento della produzione di risorse e la maggior spesa monetaria che la precede. Non a caso ponevo più sopra l'interrogativo: fino a che punto siamo disposti a correre siffatti rischi?

Questo interrogativo appartiene chiaramente alla sfera delle scelte politiche. Esso ne implica, più a monte, un altro, che sarei tentato di dire che rientra addirittura nella sfera dei valori. Vogliamo una economia e una società dinamiche, competitive, efficienti e, al tempo stesso, coscienti delle proprie opportunità di sviluppo? O vogliamo invece una società, e necessariamente un sistema economico, non responsabilizzati, garantisti, appiattiti verso il basso, dominati dalla paura del nuovo (magari gabellata come sicurezza o come socialità), dove lo spirito d'iniziativa, a qualsiasi livello, è tarpato da un gigantesco meccanismo di sprechi e parassitismi? Gli industriali non hanno dubbi sulla risposta a questo interrogativo.

Lo Stato è chiamato oggi, proprio in funzione di surrogare la dilagante tendenza all'immobilismo, a rispondere a questo interrogativo. Se oggi gli imprenditori industriali danno una valutazione positiva degli investimenti sociali, è perchè si rendono conto del costo, non

*Non c'è salario...*

*Quale società vogliamo?*

solo economico, della mancata attuazione di certe riforme. Il Mezzogiorno è, a questo riguardo, un caso emblematico.

### *Rilancio della programmazione*

Per questo riteniamo necessario il rilancio di una politica di riforme in un quadro di compatibilità. Per condurre questa politica in modo sistematico occorre ripristinare un metodo di programmazione e rivalutare la funzione esecutiva della Pubblica Amministrazione.

Sull'esigenza di riaffermare un metodo di politica economica fondato sulla programmazione ogni dubbio dovrebbe essere stato fugato dai deludenti risultati che abbiamo ottenuto, in questi anni, procedendo per scelte slegate. Credo comunque che se anche con la programmazione si fossero individuate le scelte giuste, esse non si sarebbero potute tradurre in concreto per la mancanza di una struttura amministrativa adeguata.

### *Riforma della Pubblica Amministrazione*

Soltanto attraverso una seria e organica riforma della Pubblica Amministrazione sarà dunque possibile dare contenuto concreto alle decisioni di politica economica, facendo della programmazione un elemento di orientamento, e della pubblica amministrazione uno strumento di governo e non più soltanto un freno e un intralcio alla privata iniziativa.

Tuttavia la riforma della Pubblica Amministrazione, anche se e quando si accetterà di avviarla in concreto, richiederà ferma volontà politica e tempi non brevi. E' quindi probabile che, mentre si compie quest'opera di ricostruzione dello Stato, a livello centrale e locale, sia necessario adottare soluzioni transitorie, fors'anche eterodosse dal punto di vista della dottrina amministrativa vigente.

Non è questa la sede per indicarle, nè per soffermarsi sulle possibilità e la connotazione di soluzioni del tipo delle authorities o dei progetti speciali.

### *Urgenti soluzioni*

Ciò che appare evidente è l'urgenza di adottare soluzioni provvisorie, sia pure non istituzionalizzate, capaci tuttavia di concretare, da parte dello Stato, un diverso modo di svolgere la sua funzione amministrativa.

Al di là degli espedienti temporanei, non va comunque dimenticato che, a lungo andare, nessuna strategia poli-

tico-economica, tanto meno una strategia di riforme e di programmazione, si realizza senza istituzioni, strumenti e procedure adeguati.

In questo senso la riforma della Pubblica Amministrazione non potrà essere soltanto, nè forse principalmente, un fatto di numero e di professionalità dei funzionari, quanto soprattutto di revisione e di semplificazione degli ordinamenti e delle procedure.

Mi sono dilungato su questi problemi, nella convinzione che non c'è soluzione di continuità fra i nostri problemi aziendali e quelli che riguardano il funzionamento del sistema. Se vogliamo ritornare ad essere e restare protagonisti del cambiamento, dobbiamo essere coscienti che ci muoviamo in una realtà a più dimensioni.

*Una realtà  
a più  
dimensioni*

Non possiamo rifiutare, in nome sia pure di pressanti esigenze di congiuntura o di difficoltà aziendali che ci assillano, un discorso più generale e meno immediato. Il prezzo potrebbe essere la nostra emarginazione: la nostra, intendo, di noi imprenditori ma, con noi, dell'intera economia del Paese.

La realtà, con la quale ci si deve oggi confrontare, si è andata configurando negli anni più recenti; ma ha origini lontane e si caratterizza per un vasto e non armonico processo di redistribuzione dei redditi e del potere.

E' in quest'ottica che si pone il tema, discusso in tutto l'Occidente, delle relazioni industriali. Tema ampio, che abbraccia il comportamento delle forze politiche verso l'impresa, quello delle forze sociali nel confronto con le forze politiche, e quello dei rapporti reciproci tra i gruppi sociali, a livello di società e di impresa.

*Relazioni  
industriali*

Cinque anni fa, con il Rapporto Pirelli, parlammo di instaurare nuovi rapporti con le forze politiche e con quelle sociali. Possiamo constatare, con compiacimento, che il rapporto di comunicazione è oggi maggiore di un tempo con le forze politiche.

Abbiamo riacquisito un ruolo: se esso non ha dato ancora tutti i frutti che speravamo (e che desideriamo nell'interesse generale) ciò è avvenuto soprattutto perchè, come dicevo, non ha funzionato il metodo della programmazione.

*La domanda  
che ci poniamo*

Con i sindacati, dopo un lungo periodo di difficoltà, il rapporto di comunicazione ha subito di recente una evoluzione non priva di prospettive e di opportunità interessanti. La domanda che ci poniamo è la seguente: si tratta di un episodio o siamo agli inizi di un processo che coinvolgerà il sindacato, e i lavoratori che esso rappresenta, nella logica di efficienza dell'impresa?

Con gli accordi sottoscritti di recente, in sede confederale, gli imprenditori hanno dimostrato di aver compreso e di voler valorizzare la funzione del sindacato. Si aspettano ora che il sindacato porti ad ogni livello la corretta comprensione di qual'è la funzione insostituibile dell'impresa in una società dinamica, che cerca nuove e moderne soluzioni ai gravi problemi che ha davanti.

L'attesa delle imprese è proprio che gli accordi non rimangano di vertice, ma coinvolgano l'intero movimento, in ogni sua componente, fino alla sua base.

*Democrazia  
industriale*

Nessuno si illude che accordi sindacali possano da soli rappresentare una soluzione alla crisi italiana. Tuttavia la democrazia industriale è un dato di fatto che avanza e si impone anche altrove.

In Francia l'ex-ministro Pierre Sudreau ha testè presentato al Presidente Giscard d'Estaing un rapporto con precise proposte per la riforma dell'azienda.

Il punto di partenza è anche qui significativo: introdurre gradualmente la democrazia nella vita dell'azienda, senza tuttavia intaccare la fondamentale funzione che questa ha e deve avere nello sviluppo della economia e della società.

Allo stesso modo in Germania la cogestione è sottoposta a verifica. Se ne denunciano le storture e i pericoli; ma si cercano anche soluzioni che portino alla partecipazione e alla maggiore responsabilizzazione di tutti i protagonisti dell'impresa, fra i quali è riconosciuto il giusto posto anche al lavoro.

In Italia siamo agli inizi; e sono inizi ancora difficili. E' ovvio che ciò non ci fornisce alcuna giustificazione per sottrarci al discorso, nè tanto meno alla logica di una evoluzione, che non potrà alla fine non imporsi e che esclude qualsiasi possibilità di ritorni antistorici.

Siamo consapevoli che un salto di qualità è richiesto anche a noi imprenditori, grandi o piccoli poco importa. Ma un salto di qualità non può non essere fatto anche dal sindacato, al quale si deve chiedere di liberarsi dalla costante tentazione di ragionare in termini di conflittualità.

Qualcosa in questo senso è affiorato ai vertici sindacali negli ultimissimi tempi. Ma rimangono frequenti, specialmente a livello di organismi di impresa, comportamenti che contraddicono questa evoluzione.

Credo di essere stato chiaro nel dire che di questo sistema, nel quale continuiamo a credere, va mutato il meccanismo di crescita. Ma è altrettanto evidente che « questo » sistema rinnovato è quello nel quale noi crediamo e che deve essere accettato anche dai sindacati. E questo perchè un'impresa produttiva ha una sua logica di funzionamento e precisi limiti di sopportabilità di nuovi oneri.

Fuori di questa logica e al di là di questi limiti, un'impresa ha soltanto l'alternativa tra fallire ed essere fagocitata da un settore pubblico, che mi pare abbia in Italia dimensioni già abbastanza consistenti e costi di inefficienza già abbastanza elevati.

Siamo al punto in cui possiamo chiedere al sindacato di non creare ulteriori ostacoli alla rivalutazione della funzione e del ruolo dell'impresa come fatto produttivo, generatore di benessere materiale e di progresso civile. Oltre questo punto c'è il collettivismo, con tutti i suoi costi, le sue inefficienze, i suoi effetti di impoverimento.

Imprenditori e sindacati debbono ricercare e possono trovare, al di là degli istituzionali contrasti di interessi, elementi comuni per sollecitare chi di dovere a compiere le scelte necessarie e non più procrastinabili nella direzione del progresso civile e della crescita economica.

Questo discorso va fatto soprattutto nei riguardi di coloro che non accettano ancora, almeno nei fatti, la logica della competizione, dell'efficienza e del rischio; e indulgono tuttora a ipotesi di assetto della nostra società di tipo garantista e, al limite, di sussistenza e di ristagno.

Queste ipotesi non possono non trovare la nostra netta ed inequivoca opposizione.

*Il sistema  
in cui crediamo*

*Netta  
opposizione*

*Per un'azione  
di recupero*

Anche le relazioni industriali, nel loro graduale maturare in Italia, debbono prendere le mosse da questa realtà, per guidare un'azione di recupero, che parta dall'impresa e si estenda alla società ed ai rapporti, che in essa si configurano, fra i vari gruppi che ne caratterizzano la complessa articolazione.

La crisi che attraversiamo può costituire un'occasione per riprendere discorsi, che una crescita veloce ma disordinata aveva, negli anni non sufficientemente approfonditi: quasi che soltanto l'aumento fisico del prodotto nazionale rappresentasse il metro ottimale di ogni valutazione, anche politica, del progresso. Questi miti sono caduti ovunque e vanno ora cadendo anche da noi, che pure siamo arrivati con ritardo a certi livelli soltanto di benessere materiale.

*Un disegno  
preciso*

Ora che la « crescita zero » non è più un'ipotesi, ma una realtà con la quale dobbiamo confrontarci, un discorso diverso si impone. Occorre che, nel quadro di un disegno preciso che spetta all'autorità politica delineare sollecitamente, si faccia carico a ciascuno delle responsabilità e dei ruoli che gli competono.

Ma la pausa di riflessione non può e non deve essere indefinita.

Se, da un lato, l'imprenditore è tale solo nella misura in cui, con il gusto del rischio, sa superare le difficoltà e gestire l'imprevedibile, e così facendo opera nelle attuali contingenze per uscire dalla stretta della recessione; dall'altro il sindacato, se vuole oggi assolvere veramente ai suoi compiti, deve operare in modo da non ridursi a gestire il ristagno e l'immobilismo.

*Una strada  
diversa*

Dalla constatazione che la strada da percorrere per uscire dall'impasse deve essere diversa da quella finora battuta, può prendere le mosse quell'azione propulsiva, che come imprenditori riteniamo di poter chiedere e a cui ci sentiamo, in piena libertà, autonomia e responsabilità, e di fronte a tutto il Paese, di dover partecipare in un ruolo di protagonisti.



*Il tavolo di Presidenza dell'Assemblea durante i lavori.*





*Un particolare del salone durante i lavori dell'Assemblea.*

*In prima fila (da destra a sinistra) il Dr. Luigi Petriccione, Prefetto di Milano e Commissario di Governo per la Lombardia; il Dr. Cesare Golfari, Presidente della Giunta della Regione Lombardia; l'Avv. Gino Colombo, Presidente del Consiglio Regionale della Lombardia; il Dr. Antonio Coppi, l'Ing. Leopoldo Pirelli, l'Ing. Giuseppe Locatelli, Vice Presidenti della Confindustria; il Dr. Alighiero De Micheli, ex Presidente dell'Assolombarda e della Confindustria; il Dr. Luigi Lang, Presidente del Sindacato Metalmeccanici dell'Assolombarda.*



*Un altro particolare del salone durante i lavori dell'Assemblea.*



*I lavori dell'Assemblea durante la votazione per l'elezione del Presidente.*



*Terminata l'Assemblea le Autorità si congedano.*