

**INDIRIZZI GENERALI
E
PROGRAMMA BIENNALE**

2004 – 2006

**COSTRUIRE IL FUTURO:
UNA CONFINDUSTRIA CHE FACCIA SISTEMA**

Impegni e responsabilità delle imprese

Luca Cordero di Montezemolo

Roma, 29 aprile 2004

Come nasce questo programma

Questo programma per la Confindustria del prossimo quadriennio è stato costruito dopo aver ascoltato le componenti interne del sistema e letto la relazione dei Saggi, aver consultato soggetti sociali che interagiscono con le imprese, aver letto molte delle analisi che si vanno tracciando sul Paese, aver analizzato ragionamenti e spunti che derivano da quanti oggi non vogliono arrendersi alla supina accettazione dell'evolversi delle cose.

Tuttavia questo programma non è soltanto l'elenco delle specifiche azioni che intendiamo compiere nell'arco del prossimo quadriennio e neppure la mera somma delle aspettative di tutte le componenti delle imprese e della società. Viviamo in una realtà complessa e articolata, dove le aspettative degli uni possono essere in conflitto con quelle degli altri. Negare i contrasti d'interesse sarebbe assurdo. Far prevalere sempre la logica degli uni sugli altri sarebbe ingiusto. Tentare di sommare tra loro le diverse istanze sarebbe paralizzante.

Occorre allora puntare l'obiettivo sul futuro del nostro Paese, per condividere assieme un ragionamento e una strategia. Occorre investire sulla **voglia d'unità** che ha contrassegnato le imprese in questa fase della vita del Paese e che è stata espressa durante le consultazioni per la designazione di questa Presidenza.

L'Italia ha un posto tra le grandi nazioni industriali: un posto che ha conquistato con il suo lavoro e con la sua intelligenza. A noi tocca mantenere e migliorare questa posizione, in un mondo che sta cambiando e che è pieno d'incertezze: un mondo, tuttavia, non più difficile di quello, disperato, affrontato dai nostri padri nell'immediato dopoguerra.

Tocca a noi, anche alle imprese e alla Confindustria, indicare il futuro del Paese e operare perché questo futuro si avveri, senza lasciarsi andare al qualunquismo e alla protesta di chi crede che le colpe siano tutte degli altri.

Esiste un momento, nella vita di ciascuno di noi, nell'evolversi delle classi sociali, nell'operare delle categorie, nella dinamica della società, in cui occorre restituire qualche cosa di quello che abbiamo avuto. E noi, come imprenditori e come cittadini di questo Paese, abbiamo avuto molto.

Essere **classe dirigente** significa, tra le altre cose, anche questo: **restituire al Paese parte di ciò che si è ricevuto**, per farlo crescere e per consentirgli di affrontare le nuove sfide.

Ed è con questo spirito e con questi valori che intendo guidare la Confindustria dei prossimi anni, affinché essa possa contribuire, assieme alle altre forze del Paese, a consolidare e accrescere la posizione che l'Italia ha conquistato nel mondo, sia sul piano economico che su quello culturale e politico.

Una transizione difficile

Il mercato è fatto di rischi e opportunità. Lo sanno fin troppo bene le imprese che hanno sempre cercato di ridurre i pericoli e di esaltare, invece, le occasioni di sviluppo. Ma nella fase storica che stiamo vivendo i tempi di reazione si sono fortemente ristretti. Da qui un sentimento di paura e d'inadeguatezza, che tende a paralizzare le forze innovative del Paese, proprio quando invece occorrerebbe essere più pronti nel rispondere e, forse, anche più aggressivi.

L'Italia sta vivendo una transizione difficile. Abbiamo agganciato l'Europa con tante difficoltà, ma non abbiamo risolto i nostri problemi. Di più: l'Europa, nel suo complesso, fatica a tenere il passo con il resto del mondo.

Certo, si sono verificati eventi epocali che ci sovrastano. La guerra al terrorismo sta sconvolgendo le nostre vite. L'emersione di giganti economici come la Cina sta modificando tutte le condizioni di competitività. Siamo in bilico tra una guerra continua e il possibile enorme allargamento dell'area della democrazia e della libertà. Siamo stretti tra la paura della deindustrializzazione originata dall'attrazione asiatica e l'occasione dell'apertura di un mercato continentale di oltre due miliardi di persone.

Si sta assistendo a una riallocazione delle capacità produttive su scala mondiale. Tutti i paesi industriali soffrono, ma non tutti reagiscono allo stesso modo. Da noi la crescita economica sembra essersi affievolita. Stentiamo a crescere oltre l'1% l'anno. Le quote delle nostre esportazioni si contraggono. Molte imprese si trovano in serie difficoltà.

Noi non dobbiamo lasciarci prendere dal panico. Abbiamo saputo superare altri momenti difficili. Ma non possiamo neppure pensare che tutto si risolva da solo. Occorre recuperare quello spirito di riscatto che ha consentito ai nostri padri di ricostruire il Paese nel dopoguerra; che ci ha permesso di superare il terrorismo interno; che ci ha fatto entrare in Europa, grazie anche alla fondamentale adesione all'Euro. Occorre investire per essere più competitivi. Dobbiamo crescere per non essere assorbiti.

L'Italia deve avere il coraggio di completare i processi di riforma avviati e non ancora conclusi. Deve superare le ristrettezze del dibattito politico nazionale e partecipare attivamente al processo di unificazione europea.

Il ruolo delle imprese

Le imprese devono contribuire al raggiungimento di questi obiettivi. L'Italia ha un tessuto forte e diffuso d'impresе, in particolare piccole e di dimensione familiare. Ne dobbiamo dedurre che nel corso del tempo abbiamo saputo cogliere più opportunità che rischi.

Questa consapevolezza deve essere la nostra forza: non già per attendere fideisticamente che le cose si risolvano da sole. Ma per mettere in campo tutte le azioni necessarie a volgere in positivo un contesto di così ampi cambiamenti.

Il primo sguardo deve essere rivolto al nostro interno. **Nessuno, più di noi stessi, potrà aiutarci a risolvere i nostri problemi.** Se così non fosse e se credessimo che tutto dipende da altri, o credessimo che il Governo, la politica, la società fossero i soli responsabili del nostro star bene o star male, allora vorrebbe dire che abbiamo rinnegato il modello del mercato libero. Vorrebbe dire che il nostro modello ideale sarebbe quello di un'economia programmata e centralizzata, dove lo Stato sarebbe il principale responsabile del male ma anche del bene delle imprese. Non è questo che abbiamo in mente.

Certo, l'economia di mercato è fatta anche di leggi, di istituzioni solide e autorevoli, di uno Stato moderno e capace di svolgere il suo ruolo. Ma poi spetta ai singoli soggetti trovare la strada e le soluzioni idonee a progredire.

Le imprese, con **orgoglio**, devono guardare al loro interno per trovare la capacità di cogliere il maggior numero d'occasioni possibile. E' così che si riducono i rischi, che sempre esisteranno. Nuovi mercati si stanno aprendo, sia geograficamente che settorialmente. Le innovazioni tecnologiche sono da sempre opportunità gigantesche per quelle imprese che riescono a cavalcarle, ma anche un pericolo per quelle che non le sanno cogliere. Tocca alle imprese aprire nuovi orizzonti ed esplorare nuove strade. Tocca a noi investire in ricerca, innovare, essere curiosi, accettare di rimettere in discussione i nostri assetti. Rinunciare, se necessario, al comando solitario delle nostre imprese per affrontare, con altri, sfide che da soli non potremmo neppure immaginare. Dobbiamo saper crescere.

Alcune amare vicende imprenditoriali degli ultimi mesi invitano tutti a riflettere, in generale, sul bisogno di tensione morale, la cui soddisfazione è irrinunciabile. Oggi è forte l'esigenza di ribadire il rispetto di fondamentali principi etici nell'attività economica quotidiana.

Quello della gestione delle imprese è un tema che non dobbiamo più avere timore di affrontare. Finora una sorta di pudore faceva arrestare tutti i nostri ragionamenti alla soglia della nostra casa, dove ciascuno di noi si sente *dominus* e non accettava consigli. Non è più così nelle società moderne. L'impresa è anche "cosa pubblica", nel senso che coinvolge più soggetti (lavoratori, clienti, fornitori, ecc.) e usa risorse altrui, ambientali e finanziarie. In questa accezione, la **trasparenza gestionale** è necessaria, non solo come responsabilità verso gli altri, ma soprattutto come fattore di competizione. E questo perché si affermano i nostri marchi, si diventa fornitori d'impresе eccellenti, si entra nella rete globale del mercato finanziario solo se si è capaci di garantire, assieme alla qualità della produzione, anche una continuità che deve poggiare su di un modello di gestione trasparente, che metta l'impresa al riparo dalle vicissitudini della famiglia azionista e dal rischio di avventurismo del management.

La trasparenza deve essere la nostra **etica**. Una trasparenza di gestione che non vuol dire mettere in piazza i segreti di conduzione, nè burocratizzare le procedure. Ma vuol dire separare nettamente la proprietà dalla gestione, anche e soprattutto nelle imprese familiari. La famiglia resta un fulcro dell'imprenditoria, ma la famiglia imprenditrice non può essere una famiglia come le altre. Essa deve avere la capacità di distinguere quando parla come proprietà e quando parla come gestione dell'impresa. Deve saper valutare le professionalità in azienda, senza essere distorta da normali sentimenti affettivi. Essa deve acquisire una cultura manageriale che è necessaria per crescere e aggregare nuovi soggetti.

Esiste ormai un corpo di regole di **governance** delle imprese che è possibile tradurre in codici di comportamento e in elementi di gestione comprensibili al mercato e comuni nel mondo industriale. Ognuno può apportare le proprie specifiche: ma regole di *governance* comuni sono anche una forte garanzia per tutti gli operatori e rappresentano fattori d'internazionalizzazione necessari per la crescita della nostra economia.

Il tessuto di piccole imprese è valido, ma si confermerà ancor più valido per tutti se saprà affrontare il cambiamento delle tecnologie, dei mercati, delle generazioni. In questa fase di forti cambiamenti le **piccole imprese non devono sentirsi sole**: anzi, esse sanno già che non saranno sole, ma pienamente rappresentate e sostenute da Confindustria. Tutto il sistema delle imprese deve esprimere una cultura di collaborazione che non elimini la concorrenza ma aiuti a costruire valori comuni, spendibili anche sul mercato. Molte nostre piccole imprese sono fornitrici di prodotti e di servizi d'altissima qualità: occorre fare in modo che questa qualità si trasformi in valore riconosciuto dal mercato, attraverso marchi e certificazioni, per evitare di competere solo sul prezzo. In caso contrario, si finisce per comprimere l'area di produzione e consegnarla a paesi che sui costi e sui prezzi saranno sempre più competitivi. Questa non è un'esigenza solo della piccola impresa: lo è anche e soprattutto delle grandi imprese italiane che di questa qualità si avvantaggiano per competere sui mercati mondiali.

Abbiamo bisogno di investire in noi stessi, accettando di mutare così come sono mutate le condizioni esterne. Lo diceva Darwin: le specie che sopravvivono non sono quelle più forti, ma quelle che riescono meglio ad adattarsi alle condizioni esterne.

E l'impresa ha un primo dovere che non può delegare a nessuno: quello di operare al meglio, con le condizioni esistenti del mercato. Ci si può lamentare che l'ambiente esterno non offra condizioni ottimali; si può rimproverare gli altri che non fanno il loro dovere; qualcuno può anche auspicare un maggior impegno da parte della politica. Ma comunque è l'impresa che deve trovare al suo interno le forze necessarie per crescere. Solo così saremo credibili e autorevoli nel chiedere agli altri di fare la loro parte, come è necessario per far crescere tutto il Paese.

Un ambiente per la crescita

Certo, la capacità di cogliere le occasioni si moltiplica se l'ambiente in cui opera l'impresa è un ambiente favorevole, pronto a dare risposte positive, capace esso stesso di creare nuove occasioni e di agevolare i processi di cambiamento delle imprese. Ossia un ambiente favorevole alla crescita.

La via per sfruttare adeguatamente le potenzialità passa attraverso una **società coesa**, capace di sviluppare strumenti e comportamenti adatti ai tempi, pronta a sorreggere chi è più debole senza impedire i necessari cambiamenti di chi deve adattarsi. Certo, in tali processi non possono mancare gli attriti, le tensioni e le contrapposizioni d'interesse.

Ma se le tensioni si manifestano in un quadro di regole condivise e continuamente aggiornate, con istituzioni autorevoli e non autoritarie, con un'attenzione prevalente al bene comune, allora esse possono ricomporsi e generare quell'ambiente favorevole alla crescita.

Sta a noi tutti costruire questo ambiente, ognuno portando le proprie ragioni, ma pronti ad ascoltare quelle degli altri. In uno sforzo che non deve essere di mera mediazione, ma di ricerca delle soluzioni innovative e adatte al momento. Non tutte le tensioni potranno sempre essere ricomposte. Ma se prevale lo spirito della ricerca della soluzione comune, allora si instaura un clima più favorevole.

E' con questo spirito e con la consapevolezza di dover costruire un moderno quadro di relazioni che vogliamo avere rapporti positivi con tutti: pronti a spiegare le nostre ragioni ma disponibili ad ascoltare quelle degli altri. Quelle del **Sindacato**, in particolare, che ha la rappresentanza dei lavoratori, ossia di una parte consistente del patrimonio delle imprese. Se avremo tutti questa disponibilità all'ascolto, allora potremo realizzare accordi che non saranno meri compromessi ma frutto di scelte condivise, ove nessuno deve cedere alla controparte, ma deve poter riconoscere la validità delle reciproche posizioni.

E di un tale spirito di comprensione reciproca abbiamo grande bisogno, anche in questo momento, quando riaffiorano divisioni, pregiudizi, scelte ideologiche.

Nel 1993 la concertazione, con la lungimirante regia del Presidente Ciampi, diventò un modello di comportamento, anche con regole scritte. Oggi non può bastare la sola fredda applicazione di schemi codificati da accordi passati. Ma è necessaria la disponibilità ad ascoltare le ragioni degli altri, portando ognuno il proprio contributo, individuando con il sindacato gli obiettivi dello sviluppo. La collaborazione tra le parti sociali, naturalmente nella corretta distinzione dei ruoli, delle responsabilità e della rappresentanza di ciascuno, che privilegi l'interesse generale rispetto a quelli particolari, è un bene essenziale ed è la base dell'indispensabile intesa tra produttori.

In questa azione, un ruolo determinante lo hanno le capacità professionali degli attori e l'autorevolezza delle istituzioni, che deve essere sempre esaltata. Un Paese che non si riconosce nelle sue istituzioni non può produrre clima di collaborazione e di fiducia reciproca, oggi così necessaria.

Ognuno, nel suo ruolo particolare, deve dare un contributo alla ricostruzione di questa **autorevolezza delle istituzioni**: per prime le imprese, che, come ci dimostrano i nostri concorrenti in altri paesi, delle istituzioni hanno un bisogno rilevante. Senza un quadro istituzionale autorevole è difficile far rispettare le regole che sono alla base della convivenza e del benessere di tutti.

Ma la crescita dimensionale del nostro sistema produttivo e delle nostre imprese non è solo il prodotto di un ambiente esterno favorevole: essa è anche il portato delle nostre ambizioni. Serve una **cultura della crescita**, che deve coinvolgere tutti.

Le imprese hanno bisogno di una finanza moderna e consapevole. Di una finanza che non sia ingegneria contabile, volta essenzialmente a mantenere concentrato il controllo su pochi, e a dividere i rischi su molti. Ma che sappia allargare l'area dei mezzi a disposizione per affrontare nuove sfide e per darsi nuove dimensioni.

E' indispensabile un rapporto nuovo, più collaborativo e trasparente tra banche e imprese per promuovere insieme lo sviluppo, anche internazionale, delle aziende che lo meritano. L'apporto del **sistema bancario** è essenziale: non già come sportello quasi-pubblico, né come venditore di servizi interessato solo ai suoi ricavi. Serve una banca che sia realmente impresa essa stessa e che sappia condividere i progetti, li sappia valutare e che unisca le sue forze a quelle dell'industria, per crescere assieme. Questo è un tema prioritario per le piccole imprese, insieme alla semplificazione amministrativa.

Le imprese italiane sono ancora sottocapitalizzate ed il ricorso al debito a breve è ancora troppo elevato. Dobbiamo favorire un maggior ricorso al debito a medio e lungo termine, con tempi di restituzione che siano effettivamente collegati con i flussi di cassa previsti dalle imprese. Per questo è necessaria una cultura, nel mondo delle banche e in quello delle imprese, di collaborazione e di trasparenza, che consenta di meglio valutare i progetti imprenditoriali, la cui validità resta la migliore garanzia per il credito concesso.

In altre parole, dobbiamo **fare sistema**. Questo deve essere un motivo di fondo del nostro essere imprenditori. Lo impongono le sfide internazionali; lo richiede la fase di accelerazione dell'innovazione; lo vuole il nostro essere di imprese piccole e familiari. Nessun senso di inferiorità nell'essere piccoli, ma molto senso di realismo.

Dobbiamo lavorare assieme: sui mercati esteri, sulle piste dell'innovazione, nei rapporti con la finanza, nel sistema della formazione, dentro il nostro sistema associativo.

Se si fa sistema non ci sarà più separazione tra grande e piccola impresa; non dovremo più contrapporci alle banche o alla distribuzione. Questo non significa abolire contrasti di interesse e concorrenza, che sono il lievito del mercato. Ma significa cooperare quando si hanno interessi comuni e quando occorre affrontare sfide che ci vedrebbero perdenti singolarmente.

Industria e servizi

Nel mondo produttivo non ci sono solo le ciminiere, e ve lo dice uno che ha la propria scrivania dentro la fabbrica. Da tempo si stanno assottigliando le barriere tra i settori produttivi. E ciò, non solo per la logica delle partecipazioni incrociate tra imprese, ma perché sempre più le imprese sono orientate al mercato e devono servire il cliente finale con una quota di servizio che si accompagna al prodotto. E' la società industriale che si salda progressivamente con la **società dei servizi**, evocata spesso da economisti e sociologi e che ormai è sempre più visibile per noi che operiamo sul mercato. Tanto che ormai è un luogo comune dire che la componente di servizio è parte rilevante della catena del valore del prodotto industriale.

Non c'è distinzione tra un servizio e un bene, se la logica d'organizzazione della produzione ha natura industriale. E la produzione industriale di servizi sta crescendo in tutti i paesi, coinvolgendo in primo luogo le imprese e gli imprenditori industriali, per rendere più competitivo e più forte il sistema economico. La logistica, con le sue implicazioni infrastrutturali, rappresenta un fattore importante del successo delle imprese. La commercializzazione del prodotto, con il suo contenuto di servizio e di difesa del marchio, costituisce un elemento indispensabile per chi produce beni, come la moda, l'arredamento, la cosmetica, l'alimentare e così via. Che dire, poi, dell'alta tecnologia e dell'innovazione che passa spesso attraverso la produzione e distribuzione di servizi, siano essi di IT o di trasferimento tecnologico o di consulenza o di ingegneria.

E si potrebbe continuare con funzioni come la sanità, lo spettacolo, la comunicazione, la gestione degli spazi urbani.

Ma nel nostro Paese un ruolo determinante è giocato dalla **cultura**, che rappresenta un patrimonio da cui derivano molte nostre eccellenze e che può produrre reddito e ricchezza se ben preservato e ben valorizzato.

Anche queste attività sono considerate servizi, ad altissimo contenuto tecnologico e di valore inestimabile. Un valore che ci riconosce il mondo intero e che va accresciuto, oltre che conservato. Un valore che produce reddito e che andrebbe promosso con maggiore sensibilità.

E' giunto il momento di rivolgere un'attenzione diversa e organica al turismo, considerandolo un settore chiave di sviluppo e di opportunità imprenditoriali e, quindi, occupazionali e non più concepito come mera capacità ricettiva, ma avviato a fare di tutto il Paese un ambiente capace di attrarre cittadini e imprese di tutto il mondo, posto che l'Italia resta il Paese di maggiore concentrazione di bellezze naturali, artistiche e culturali. Un Paese che ha saputo diventare industriale senza rinnegare la sua storia, ma che deve elevare il livello e la competitività della promozione e dell'offerta.

Avere la disponibilità di un prodotto non è sufficiente per venderlo. Dobbiamo ammettere che non abbiamo saputo "vendere" il nostro prodotto turismo, non tanto in termini di masse di visitatori, quanto in termini di qualità e, quindi, di valore percepito e pagato da parte del consumatore. Questo vale per tutto il Paese, ma soprattutto per il Mezzogiorno che nel turismo è, paradossalmente, più indietro del Centro-Nord, malgrado quanto si possa credere e malgrado lo straordinario valore storico, artistico e paesaggistico che nessun cinese potrà mai copiare.

Una Confindustria autorevole

Per conseguire obiettivi di crescita è necessario avere una Confindustria autorevole e professionale, con una *governance* che sia trasparente e che metta questa "istituzione delle imprese" al riparo dalle vicissitudini elettorali interne. Questo vale per la nostra struttura, ma vale molto di più per gli *asset* che Confindustria è andata costruendo nel tempo: mi riferisco in particolare all'Università LUISS-Guido Carli e al gruppo editoriale Il Sole 24 Ore, che sono investimenti che Confindustria ha fatto nel tempo, con un'attenzione alle esigenze del Paese e quindi delle imprese.

Confindustria deve essere soprattutto professionale. Deve investire nella professionalità delle persone, perché la vera lobby di sistema si realizza con la fondatezza delle proprie ragioni. Più Confindustria sarà autorevole e professionale, più svilupperemo il nostro sistema associativo perché avremo una grande forza di attrazione nei confronti delle nuove imprese e dei nuovi soggetti economici.

Noi vogliamo una Confindustria aperta e autorevole a tutti i livelli: centrali, territoriali e di categoria. Dove l'unitarietà sia il frutto delle idee condivise. Anche noi dobbiamo investire nelle nostre strutture per una crescita professionale delle stesse e con l'obiettivo di fare sistema. Con l'obiettivo anche di dedicare maggiore attenzione all'analisi della domanda delle imprese. Occorre un vero **marketing associativo**, capace di intercettare le nuove tipologie di imprese.

Per questo, l'impegno mio è quello di procedere attraverso un sistema di **governance interna** che consenta di avere una struttura professionale. Una struttura che non sia legata alle personali scelte di chi si trovi in un dato momento alla guida dell'Associazione, ma sia costituita dalle migliori professionalità, a cui demandare obiettivi di analisi, di progetto e di esecuzione, validi indipendentemente dal quadriennale processo elettivo. Va da sé che, come ogni organizzazione flessibile, dovrà sempre essere possibile adeguare risorse e professionalità. Ma ciò dovrà avvenire sulla base di reali esigenze e di constatate necessità di modifica e non per un banale cambio di gestione.

Confindustria non è di questo o di quel Presidente di turno, ma è del mondo delle imprese: chi la guida per quattro anni deve avere la responsabilità di consegnarla più forte e ancora più efficiente a chi viene dopo.

PROGRAMMA BIENNALE 2004-2006

Premessa

Prima di passare ad analizzare i temi cruciali sui quali si concentrerà l'attenzione nel prossimo biennio vorrei ribadire quanto sia indispensabile fare squadra. E se è vero nel Paese, lo è ancor di più al nostro interno.

Gli obiettivi che abbiamo sono tanti e così complessi che richiedono una rete della rappresentanza molto forte a partire da una Presidenza confederale dotata di una panchina lunga nella quale, oltre ai Vice Presidenti, siedano altri colleghi con competenza e credibilità in settori e materie specifiche, ai quali intendo delegare il presidio di tematiche rilevanti e comunque trasversali rispetto alle funzioni oggetto delle deleghe dei Vice Presidenti.

Vorrei che in questo spirito di delega e di panchina lunga i colleghi Presidenti di territoriali e di categoria mi aiutassero a rafforzare lo spirito di squadra avendo come riferimenti coloro che sono portatori di delega e, quindi, non ricorrendo costantemente al Presidente che non può essere un tuttologo.

Passo ora ad esaminare gli argomenti fondanti dell'attività del prossimo biennio che, con i colleghi della Presidenza, intendo portare avanti se avrò il Vostro voto.

Relazioni industriali e affari sociali Nel corso degli ultimi 15 anni abbiamo saputo cambiare le relazioni industriali innovando un sistema che comportava un peso rilevante per tutta la società italiana. Dall'accordo del luglio 1993 in poi abbiamo gestito il cambiamento, constatando alcuni limiti del sistema in essere e aggiustando taluni istituti. Nel complesso, il sistema di regole ha funzionato bene.

Ma ci troviamo, purtroppo, oggi di fronte a un quadro confuso e frammentato, nel quale alcuni dei nostri interlocutori appaiono aver perso il controllo di parti delle loro stesse componenti. Non basta più un'opera di manutenzione ma è necessario:

- ritrovare con chi si riconosce negli obiettivi dello sviluppo e della crescita lo spirito di coesione che le parti sociali del nostro Paese hanno sempre mostrato di avere nei momenti di difficoltà
- emarginare le frange del conflitto
- pretendere dai nostri interlocutori come da noi stessi: l'assenza di pregiudizi; la disponibilità al dialogo; il rigoroso rispetto delle condizioni di competitività a cui le nostre imprese sono sottoposte nel mercato globale.

Innovazione e ricerca La capacità di competere e di stare sul mercato è funzione diretta della capacità d'innovazione e ricerca da parte delle imprese italiane. In questo settore nulla va sottovalutato: dalla ricerca di base che appare distante dalle imprese, fino all'innovazione minuta, quasi di marketing.

Ma ciò che manca è soprattutto una più stretta collaborazione tra i tanti soggetti che operano nel nostro Paese al fine di acquisire una dimensione di scala minima sufficiente per competere. Questa collaborazione deve riguardare il mondo delle imprese (grandi e piccole), quello delle istituzioni, quello dell'Università e dei Centri di Ricerca, senza confini stretti nazionali. Alcuni esempi vincenti di collaborazione già esistono. Dobbiamo far diventare sistema questa collaborazione e dobbiamo puntare sulle eccellenze universitarie esistenti per creare alcuni poli di sviluppo.

Senza dimenticare che abbiamo necessità di un sistema di riconoscimento e di tutela della proprietà intellettuale e dei brevetti che vada di pari passo con la spinta innovativa.

Occorre che Confindustria favorisca una cultura dell'innovazione all'interno delle imprese e in tutta la società. Una cultura necessaria oggi perché l'innovazione costituirà la molla della competitività. Nessuno dovrà mai pensare di aver fatto abbastanza per l'innovazione, perché essa cambia di continuo. Per questo è necessario, non solo introdurre nuove tecnologie nella nostra vita quotidiana, ma acquisire quella mentalità aperta all'innovazione che ci farà stare al passo dei tempi.

Innovazione a 360 gradi nel gestire le aziende, nell'organizzazione del lavoro, nel rapporto con i clienti, con i lavoratori, nel marketing. Insomma in ogni funzione aziendale.

Impresa e territorio La politica per le imprese deve basarsi sul rilancio di infrastrutture, di norme adatte a favorire l'ammodernamento del Paese, di domanda pubblica qualitativamente elevata, atta a sviluppare settori innovativi, come la sanità, i trasporti, l'energia, l'ambiente, il recupero urbano, la partecipazione dell'Italia ai progetti europei.

Per fare questo ci vuole soprattutto, e ancora una volta, la capacità di fare rete mettendo insieme soggetti importanti, sia delle imprese che delle istituzioni.

Occorre poi affrontare con spirito innovativo, anche da parte nostra, i problemi dell'ambiente e dell'energia.

Il nostro Paese, il nostro sistema produttivo hanno bisogno di una strategia nazionale per l'energia che assicuri alle imprese costi competitivi e qualità di servizio adeguate considerando che le tensioni sui prezzi e sulla disponibilità, anche in relazione alla prepotente domanda cinese, sono destinati a crescere.

Su questo tema intendo costituire un'importante Commissione che veda seduti allo stesso tavolo i produttori e i consumatori di energia uniti nello scopo di migliorare la competitività del sistema.

Finanza d'impresa, diritto societario e fisco Un'attenzione tutta particolare dovrà essere posta ai problemi della *governance* delle imprese: di quelle quotate, in primo luogo, ma anche di tutte le altre. E questo, sia per favorire la crescita del tessuto industriale italiano, sia per ridare un volto migliore al mondo delle imprese dopo gli scandali, che restano responsabilità individuali, ma che devono anche essere presi come spunto per un miglioramento del sistema di gestione delle imprese.

Uno dei problemi più rilevanti del nostro tessuto produttivo è quello di crescere in dimensioni e, quindi, di affrontare per tempo tutti i problemi connessi con il rapporto tra proprietà e gestione, specie nelle fasi di cambio generazionale. La via è quella dell'adeguamento normativo, unito a codici comportamentali condivisi e a processi di formazione.

Su questo filone d'attività, che comprende tutta l'attività legislativa sulle imprese (diritto societario, tutela del risparmio, funzionamento delle autorità di controllo, rapporti con il mercato, concorrenza, il fisco, ecc.) sarà fondamentale la collaborazione con Assonime, attraverso cui sarà possibile collaborare con le imprese d'altri settori coinvolti nelle stesse problematiche delle imprese industriali. Su basi moderne e di sviluppo deve poi essere impostato il **rapporto con il mondo del credito**, che rappresenta, specie per la piccola impresa, lo strumento fondamentale per stare sul mercato e per crescere adeguatamente.

Organizzazione e marketing associativo Occorre ampliare la capacità delle Associazioni di fare sistema. Essa rappresenta la vera ricchezza della Confindustria e può dare luogo anche ad auspicati risparmi di costi. Non si tratta tanto o soltanto di occuparsi di questioni statutarie e contributive, ma anche di lavorare assieme sulla produzione congiunta di servizi associativi, sulla formazione interna e su progetti di comunicazione condivisi.

Per fare rappresentanza in modo efficace, per tutelare gli interessi delle imprese è necessario avere nel mercato della rappresentanza una quota più significativa e per fare ciò sarà anche importante guardare con maggiore attenzione alle imprese che operano nei nuovi settori.

Confindustria deve essere la vera casa dell'impresa, la casa dove tutti si trovino a loro agio e dove ognuno possa esprimere la propria opinione senza processi di emarginazione. Obiettivo permanente deve essere quel desiderio di unità che ha rappresentato una delle esigenze più manifestate e condivise da parte delle imprese.

In questo ambito vanno recuperati tutti i rapporti con le istituzioni, a cominciare da quelle più prossime alle imprese (sistema camerale, enti fieristici, ecc.) fino a realizzare forme di collaborazione istituzionale con le altre associazioni imprenditoriali.

Europa Siamo stati tra i fondatori, abbiamo creduto nella trasformazione da una Comunità ad un'Unione. Ora dobbiamo sostenere un passo ulteriore verso un nuovo assetto istituzionale dell'Europa soprattutto in questa fase dell'allargamento a Est.

Per questo, è necessaria una particolare attenzione al processo di adozione di una Costituzione che consenta al nostro Continente di assumere una dimensione politica e di funzionare con la presenza di 25 stati sovrani. La nuova Costituzione darà un nuovo impulso alle politiche europee. Queste dovranno poter beneficiare dell'apporto continuo del sistema delle imprese italiane, sia rafforzando la nostra presenza a Bruxelles, sia attraverso l'organizzazione dell'UNICE.

Un ulteriore potenziamento della presenza di Confindustria a Bruxelles deve puntare a influire sulle scelte politiche. E' indispensabile che le autorità europee si focalizzino sulle questioni fondamentali di politica economica. Superando la tendenza, quasi maniacale, a regolamentare aspetti specifici, spesso banali e marginali.

Centro Studi E' una fucina di professionalità di Confindustria, punto di collegamento con il mondo della ricerca e strumento per l'analisi della politica economica, luogo di elaborazione delle strategie di lungo termine di Confindustria. In armonia con l'evoluzione della scienza economica, il Centro Studi sarà più attento alla microeconomia - tematica più vicina alle esigenze delle nostre imprese - potendo sfruttare, per l'analisi della politica macroeconomica e monetaria, autorevoli strumenti già disponibili sul mercato.

Esso dovrà attingere, dal mondo delle imprese, una maggiore gamma di informazioni, sia per elaborare le proprie analisi e proposte sia per fornire al mondo scientifico strumenti nuovi di analisi, volti a meglio comprendere e valorizzare il sistema delle imprese. In questa ottica, esso funzionerà da "rete del sistema

associativo" (territoriale e settoriale) per la produzione di statistiche e di analisi sul sistema industriale.

Una particolare attenzione dovrà essere portata al sistema di regolamentazione che rappresenta ormai il principale strumento di intervento pubblico nell'economia e che può costituire la via principale per favorire sistemi concorrenziali.

Education Confindustria ha investito molte risorse in progetti per la formazione, l'istruzione, la collaborazione con il mondo della scuola e dell'università. Queste sono attività che vanno fatte crescere, perché la formazione, a tutti i livelli, costituisce la base per la crescita della competitività del Paese, delle imprese e di noi stessi imprenditori. L'Italia produce ancora pochi laureati e, purtroppo, le imprese assumono pochi laureati: meno dei pochi che il sistema produce. Inoltre, i giovani stanno fuggendo dalle materie scientifiche che sembrano essere più dure da studiare e meno gratificanti in termini di remunerazione. Ciò è errato. Sulla scienza si basano le nostre imprese e su di essa si fonda la nostra capacità di restare agganciati al mondo moderno. Dovremo dedicare uno sforzo considerevole puntando a una forte collaborazione con l'Università e la scuola per sviluppare e una moderna cultura della formazione nel nostro Paese.

Mezzogiorno Il silenzio che nel Paese avvolge i temi del Mezzogiorno non è la prova che questa parte del territorio sia uscita dall'emergenza: è piuttosto l'indice dell'imbarazzo in cui versa la politica e l'opinione pubblica nei confronti di una tematica che si tende a rimuovere per la difficoltà di trovare soluzioni efficaci.

Ma la rimozione non fa che aggravare i problemi, che non si risolvono semplicemente con gli incentivi, l'assistenza o, peggio ancora, con l'intermediazione politica. Occorre individuare pochi obiettivi selezionati e, soprattutto, condivisi. A monte di questi obiettivi il Governo deve assicurare le precondizioni che sono date dalle infrastrutture materiali e immateriali e dalla sicurezza.

Sarà subito dopo compito della rappresentanza delle imprese e di quella dei lavoratori trovare idee ed azioni per superare i gap socio-economici tuttora fortemente presenti in molte zone del Sud d'Italia.

In questo senso sono ottimista perché vedo crescere una nuova generazione di imprenditori moderna e orientata al mercato.

Alcune considerazioni finali

In queste linee d'indirizzo per la mia squadra ho necessariamente omesso di citare la piccola industria ed i giovani imprenditori. Questa scelta è il prodotto del rispetto istituzionale alle due Vice presidenze di diritto, elette dalle proprie basi associative e che collaboreranno con me alla gestione della politica di Confindustria.

Ma questo non vuole affatto significare che il loro apporto sia diverso o meno rilevante. Al contrario. Ho sempre pensato che la **Piccola Industria** sia il luogo della produzione di quel "bene" così rilevante per il nostro Paese che è l'imprenditore, inteso nel senso classico del termine, ossia la persona che si prodiga per realizzare idee e progetti e su di essi impegna i suoi averi e la sua vita. Dalla Piccola Industria, mi aspetto un appoggio forte al processo di crescita del sistema imprenditoriale ed un grande impegno sui temi cruciali della semplificazione amministrativa e del credito destinato specificamente alle piccole e medie imprese. Garantirò il sostegno continuo di tutto il sistema per il raggiungimento di questi obiettivi affidati alla Piccola Industria.

L'Italia è e resterà Paese di piccole imprese: ma le piccole imprese del futuro dovranno comunque essere più grandi e più strutturate di quelle che hanno fatto la ricchezza dell'Italia.

Vale lo stesso per i **Giovani Imprenditori** che sono da sempre una delle componenti più vitali del nostro sistema. Da essi mi aspetto non soltanto il sostegno ma anche il pungolo ad andare avanti. Sono i giovani che devono avere il coraggio di osare di più, e quindi di aprire le nuove piste di riflessione, anche se esse possono essere meno gradite agli interessi esistenti. Considero, in un certo senso, il mondo dei giovani imprenditori come un laboratorio di ricerca avanzata per Confindustria. Questo significa che i giovani imprenditori dovranno aprire nuovi orizzonti, inesplorati e a volte anche scomodi, perché anticipare il futuro è sempre scomodo. Poiché la ricerca si fonda anche sulla possibilità d'errore, i giovani imprenditori non dovranno aver paura di sbagliare, ma dovranno avere un buon senso di autocritica.

Mi aspetto in particolare che i Giovani sappiano consigliarci sulle posizioni da assumere in materia di immigrazione e di inserimento nella vita sociale ed economica del Paese di un numero così rilevante di immigrati.

E veniamo ora a quello che considero il tema più rilevante per il nostro futuro. Mi riferisco all'**internazionalizzazione e promozione del sistema produttivo italiano**. Di questo tema mi farò carico personalmente perché la sfida è rafforzare la **promozione del *made in Italy*** e sviluppare fortemente l'internazionalizzazione della nostra economia, attraverso un sostegno agli investimenti all'estero e l'attrazione degli investimenti dall'estero in Italia.

Noi dobbiamo portare all'estero i nostri prodotti, le nostre tecnologie, la nostra cultura, il nostro stile di vita. Appronteremo progetti specifici per aree, coinvolgendo tutto il sistema delle imprese.

* * *

Queste le strategie che chiedo ai colleghi della Presidenza che mi affiancheranno di attuare nei prossimi due anni, se avrò il vostro consenso e successivamente quello dell'Assemblea.

Esistono inoltre tre temi che per la loro rilevanza richiedono un presidio forte e un punto di riferimento chiaro. Mi riferisco a:

1. l'impatto che il federalismo può avere sulle imprese
2. il credito riservato alle piccole e medie imprese
3. la tutela dei marchi e la lotta alla contraffazione.

Intendo costituire ai sensi dell'art. 33 dello Statuto confederale altrettanti comitati tecnici i cui Presidenti lavoreranno per preparare le posizioni da proporre agli organi decisionali di Confindustria. Naturalmente ci dovrà essere uno stretto coordinamento con tutti i Vice Presidenti e, in particolare, il responsabile del Comitato Tecnico per il credito alla piccola e media impresa si raccorderà con il Vice Presidente portatore della delega "finanza d'impresa, diritto societario e fisco" ai fini di assicurare la massima efficacia nei rapporti con il sistema del credito nel suo insieme.

* * *

Questo programma non potrà essere realizzato senza **l'apporto convinto e il sostegno** di tutte le componenti del sistema: le imprese e gli imprenditori, le associazioni e le persone che vi lavorano. Vi chiedo quindi una partecipazione attiva e profondamente sentita alla vita della Confindustria, affinché lo sforzo di quanti vi dedicano parte della loro vita professionale diventi veramente un progetto comune a tutti noi.