

Ecco la ricetta del presidente di Assolombarda, Benito Benedini, per le imprese del Duemila. I punti chiave del suo programma erano "il cambiamento e l'unità di Confindustria", ma anche un forte richiamo ai valori.

"Valori forti e condivisi, senza i quali non esistono né identità, né autorevolezza, né efficacia", scriveva lo stesso Benito Benedini, presidente di Assolombarda, illustrando il suo programma dalle colonne di un grande quotidiano, prima di prendere la decisione di fare un passo indietro nella competizione per il rinnovo del vertice di Confindustria.

"Più che i nomi dei candidati alla successione di Giorgio Fossa, contano i programmi", affermava del resto Benedini in quei giorni vissuti da protagonista.

Allora, presidente, anche nel rinnovamento dell'associazione di viale dell'Astronomia non si può prescindere dai valori. Ma quali sono quelli fondamentali per la Confindustria del Duemila?

Sono i nostri valori storici, quelli attorno ai quali ci siamo stretti per vincere le sfide più importanti. A cominciare dalla rappresentanza e dalla tutela equilibrata degli interessi, in favore di tutte le componenti del sistema confederale, dal gioco di squadra e dalla coerenza interna al sistema, in funzione degli obiettivi comuni; dall'autonomia dai partiti; dal rifiuto di ogni tentazione di gestione consociativa dei problemi.

Torniamo alla realtà aziendale italiana: le nostre imprese come stanno affrontando il nuovo panorama mondiale?

Per far fronte alle spinte competitive, le imprese si stanno internazionalizzando e stanno sfruttando le opportunità offerte dall'Information Technology e dall'e-commerce. Inoltre, le imprese si sono poste

CONOSCENZA, VALORI, LEADERSHIP

**Intervista a Benito BENEDINI, Presidente di Assolombarda,
di Michele ARNESE**



Benito Benedini, 65 anni, milanese, laureato in Economia e Commercio e sposato con tre figli, ha alle spalle una lunghissima esperienza associativa. In Federchimica è stato per molti anni vicepresidente (tra l'altro con la competenza per i rapporti sindacali) e, dal 1993 al 1997, presidente. Dal giugno del 1997 è presidente di Assolombarda che, con le sue oltre cinquemila aziende, è la più rappresentativa associazione territoriale di Confindustria.

Nel sistema industriale Benedini è stato un innovatore. In Federchimica ha tenuto a battesimo Fonchim, il primo fondo previdenziale integrativo di categoria; ha siglato innovativi contratti di categoria e ha contribuito allo sviluppo della responsabilità ambientale del settore chimico. In Assolombarda ha ridato smalto all'Associazione, facendone un punto di riferimento non soltanto a livello territoriale, ma anche nazionale. E ha sviluppato la

comunicazione via Internet con gli associati e la certificazione Qualità. Come imprenditore ha una formazione internazionale, avendo vissuto e lavorato negli Stati Uniti per numerosi anni, ed essendo stato a lungo presidente dell'Associazione europea dei produttori di vernici e degli inchiostri di stampa (Cepe). Inoltre, a una lunga carriera di manager e azionista di numerosi gruppi americani, tedeschi e francesi, dove ha ricoperto le massime cariche, Benedini unisce un'esperienza imprenditoriale diretta in piccole e medie aziende di vari settori.

alcuni obiettivi, come linee gerarchiche più corte, maggiore attenzione al cliente, concentrazione sul core business, scelte di *make or buy*. Tra l'altro le aziende italiane, negli ultimi anni, hanno anche dimostrato di saper creare tra loro reti, network, distretti. In sostanza, alleanze capaci di moltiplicare il valore del singolo, di aggiungere un valore collettivo, quale esito della collaborazione, al valore della singola impresa.

Qualità e risorse umane: su quali valori deve essere basato questo binomio?

In un'impresa, perché si possano fissare e raggiungere degli obiettivi, anche nel campo della Qualità, bisogna partire da una base consolidata di valori condivisi. Questo perché un'impresa è anche una squadra: vive, infatti, grazie all'intelligenza, all'operosità e alla fantasia di chi ci lavora. E una squadra vince se c'è collaborazione e uno schema di gioco comune. Ancora una volta, quindi, valori. Valori che devono diventare patrimonio comune. Valori che devono essere espressione della leadership e strumento attraverso il quale la leader-

ship coagula consenso e mobilita energie. Valori, infine, su cui l'impresa stessa, per prima, deve fondare il proprio agire.

Qual è il valore basilare?

Il primo valore, che è anche il valore fondante, non può che essere la centralità dell'uomo e la sua capacità di costruire il futuro. Un valore estremamente attuale e di cui si avverte particolarmente il bisogno in una fase in cui molti miti e molte ideologie hanno perso il loro significato. Tocca ancora una volta all'uomo riempire il vuoto che si è creato, dandogli un contenuto nuovo e positivo. Perché, in particolare nel lavoro, l'uomo soddisfa le proprie aspettative di realizzazione, di sviluppo e di

relazione. Attraverso il lavoro, e attraverso la qualità del lavoro, egli costruisce la propria identità e la propria cittadinanza sociale.

Centralità dell'uomo, e poi?

Un secondo valore forte è la libertà. La libertà come possibilità di esprimersi e realizzarsi al meglio. La libertà di perseguire il proprio benessere individuale senza prescindere e perdere di vista quello

comune, in un contesto che tenga conto delle sperequazioni esistenti e che si adoperi per superarle. La libertà di vincere la propria sfida personale in una società e nell'azienda in cui si opera.

Ma si può prescindere dal senso di responsabilità?

No, assolutamente. Perché il senso di responsabilità deve ispirare il rapporto con i dipendenti e dare senso e corpo alla Qualità. Un valore che ci appartiene in quanto punto qualificante della cultura d'impresa. Un valore che, come presidente di Assolombarda, mi permetto di proporre come metodo di lavoro alla classe dirigente politica e amministrativa del Paese, che ha davanti a sé ancora tante, tantissime cose da fare.

Ma la politica non le sembra sorda a queste sirene?

In effetti, la maggior parte della nostra classe politica non sembra percepire appieno che la crescita dell'Italia si basa su questi valori. Sembra trascurare il fatto, inoltre, che l'impegno e l'intraprendenza delle imprese italiane devono essere salvaguardati e stimolati.

Insomma, l'impresa privata come paradigma anche per il settore pubblico?

Certo, perché il valore dell'impresa come produttrice di ricchezza e promotrice di benessere è condizione per lo sviluppo di tutta la società, così come il profitto è indicatore del buon uso delle risorse dell'azienda e condizione fondamentale per lo sviluppo. L'impresa è un bene comune per l'intera collettività nazionale, e il mercato, mezzo efficiente per l'allocatione di quelle stesse risorse, pone le condizioni perché questo bene comune possa creare valore. Tutarli, promuoverli - impresa, profitto e mercato - dovrebbe essere l'impegno più diffuso, per un Paese che si pone lo sviluppo come obiettivo.

Non c'è quindi contraddizione fra impresa e istituzioni?

Credo fermamente che le stesse regole valgano in qualunque contesto e sono convinto del fatto che oggi le imprese, la comunità sociale e le istituzioni che la guidano abbiano molti di questi valori in comune. Perché in quest'epoca di tumultuosa globalizzazione, l'economia e le singole società non significano solo produzione e scambio di beni e servizi, ma sono sempre più identità, cultura, politica. Sono gli uomini che costruiscono questa identità, questa cultura e questa politica.

Che rapporto c'è fra Qualità e leadership?

Oggi i capi devono saper esprimere una leadership che sappia essere contagiosa, perché qualunque struttura sociale è in grado di funzionare solo se ogni individuo, ogni gruppo o organizzazione, all'interno di essa, avvertono il duplice vincolo, verso se stessi e nei confronti dell'insieme della comunità di cui fa parte.