

L'ASSEMBLEA DEGLI INDUSTRIALI DI MILANO

Il dialogo per il progresso è indispensabile al Paese

LA RELAZIONE DI EMANUELE DUBINI

Quali sono i compiti futuri della imprenditorialità italiana? Una risposta onesta è stata data ieri dal dott. Emanuele Dubini all'assemblea dell'Assolombarda. Il presidente di questa organizzazione, che raggruppa 6 mila soci con 750-800 mila dipendenti e costituisce uno dei pilastri del nostro mondo industriale, ha presentato quelli che si possono ritenere i conti di una annata produttiva e sindacale, una delle più contrastate del dopoguerra, e ha tracciato un programma di indirizzo per gli anni '80.

Dubini ha colto nel centro delle aspettative degli industriali in questa incerta vigilia elettorale, che sembra preludere non solo ad un responso delle urne, ma anche ad una svolta verso la maturità democratica da parte del Paese. Lontano da ogni tentazione oratoria, Dubini ha detto che nei prossimi anni l'impegno imprenditoriale verrà intensificato per ridare alle imprese il necessario equilibrio economico. Una condizione è necessaria: la normalizzazione dei rapporti di lavoro, variabile a sua volta dipendente dall'evoluzione dei rapporti socio-sindacali nell'impresa.

Nella generale confusione, condurre la gestione delle imprese nella esplosione della domanda di partecipazione è un affare di grande conto. I vantaggi della partecipazione — ha detto Dubini — sono prevedibili. Essi si compendiano nella creazione di migliori relazioni, 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».

Le possibilità di riuscita della partecipazione poggiano sulla evoluzione del processo di articolazione delle rappresentanze dei lavoratori, attraverso un difficile, ma salutare, sindacalismo capillare, sganciato dalle centrali sindacali e a più

diretto contatto coi «padroni». Ciò realizzerebbe in pratica, secondo Dubini, la democrazia sindacale, per il cui mezzo sarà possibile attuare scelte effettivamente rispondenti alla volontà della maggioranza dei rappresentati.

Il presidente dell'Assolombarda ha affrontato questi temi di fondo facendoli precedere da una serie di considerazioni sui risultati dell'autunno caldo e sui mezzi per venirne fuori. Invece di esaminare il problema economico dall'alto, Dubini ha visto le cose dall'angolo della esperienza aziendale. Egli ha esaminato le conseguenze dell'agitata stagione sindacale, ancora in corso, sotto l'aspetto economico, socio-sindacale e organizzativo.

Dal lato economico, la diagnosi, già fatta anche in altra sede, non ammette digressioni di comodo. Mentre la produttività media globale dell'industria italiana aumenta del 6-8% all'anno, i costi del lavoro supereranno in tre anni di 2-3 volte l'aumento della produttività. In base ai contratti firmati si valutano rincari della manodopera del 25-35%, esclusi gli scatti della contingenza e altri oneri per anzianità. La impresa potrà recuperare questo aumento? Occorre una strategia globale che chiami in causa non solo l'economia e le nuove tecniche gestionali, ma i nuovi metodi di lavoro delle nostre società. Merito del presidente dell'Assolombarda è stato quello di allargare l'orizzonte imprenditoriale includendovi realtà finora trascurate o tenute in limitato conto.

Ancora per quanto riguarda l'economia delle imprese, due conseguenze saranno avvertite. Esse riguardano i prezzi e il risparmio d'impresa, campi nei quali si registreranno sensibili distorsioni, (in parte già in atto), con ripercussioni sul grado di competitività delle imprese italiane.

L'aspetto socio-sindacale conseguente la svolta dello scorso anno mette in evidenza una realtà emblematica costituita dalla contrapposizione tra la tendenza verso l'unità sindacale e la tendenza ad una estrema articolazione e frammentazione a livello d'impresa. Abbiamo già visto, anticipando le conclusioni dell'oratore, a quale sbocco può condurre questa

nuova situazione. La partecipazione dovrebbe chiaramente sottolineare che a fronte di diritti da rivendicare ci sono dei doveri da compiere.

Dice Dubini: «Purtroppo non dà motivo di bene sperare un'altra importante tendenza che si sta sviluppando, quella riguardante la politicizzazione delle agitazioni sindacali. Soprattutto questo 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 contesta 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».

La terza conseguenza della svolta economico-sindacale sulle imprese investe l'aspetto organizzativo, che involve il coordinamento delle scelte, l'analisi razionale delle alternative, la programmazione aziendale. Di fronte all'aumento delle dimensioni dell'impresa — osserva Dubini — alle produzioni di massa, alla standardizzazione dei processi produttivi si è posta l'esigenza di far evolvere le strutture aziendali in modo da restituire all'uomo un ruolo primario. Organizzazione significa quindi puntare sulle risorse umane.

«Questa evoluzione — è sempre Dubini che parla — pone problemi estremamente impegnativi alle imprese perché 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».

E' da questo punto di vista che parte «l'analisi prospettica» del presidente dell'Assolombarda sulle future funzioni dell'imprenditore nella società italiana. Protagonista dello sviluppo, l'imprenditore deve esprimere le sue capacità in un contesto che dovrebbe assecondarlo nel conseguimento degli obiettivi economici; manco a dirlo siamo lontani da una situazione così favorevole. Di qui la necessità di provvedere comunque ai propri compiti facendo ricorso a tutti i mezzi forniti dalla pratica della moderna imprenditorialità.

Sarebbe troppo facile prescrivere una ricetta. Dubini ha fatto qualcosa di più: ha indicato nella formazione degli uomini e dell'ambiente e nell'informazione gli strumenti idonei a pervenire ad un rinnovamento dei metodi e delle strutture aziendali. E' un impegno tecnico, che implica il dispiegamento di tutte le migliori capacità professionali e vocazionali, e un impegno morale, nella misura in cui chiama in causa la piena responsabilità del capo.

«L'impegno innovativo, determinante sul piano economico, dovrà essere estremamente rilevante anche su quello organizzativo e dei rapporti allo 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 che 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 prospettiva che si apre al nostro operare — ha proseguito Dubini — comporta tutta una nuova concezione dei rapporti con le altre parti sociali, in particolare col mondo politico, culturale, sindacale e

con tutti gli organismi rappresentativi delle forze vive del Paese. « Siamo al grande tema del dialogo per il progresso ». Non è una formula, ma un modo di vedere e agire, sempre ammesso che l'imprenditore possa trovare interlocutori validi.

Un accenno al clima elettorale era inevitabile. L'occasione è stata colta dal presidente dell'Assolombarda per sottolineare l'esigenza che sia difeso il quadro istituzionale di una libera democrazia, nel quale muoversi anche in futuro. Egli ha pure detto che non basta chiedere al mondo imprenditoriale di rinnovarsi. Occorre che il rinnovamento investa lo Stato nelle sue componenti essenziali e occorre anche dare a questa azione rinnovatrice una reale concretezza, ad evitare che con questo termine si faccia ancora una volta del progressismo tanto demagogico, quanto vuoto di contenuti.

Il dibattito è stato alimentato da dieci interventi. Per i giovani industriali Isolabella ha insistito sul rilancio dell'informazione per rompere l'isolamento sociale dell'imprenditore. Frumento ha esaminato la partecipazione finanziaria e la co-gestione in Germania, Olanda e Belgio per ravvisare le carenze istituzionali e politiche italiane in questo campo. Giulini ha sviluppato i temi relativi alla funzione del dirigente moderno e all'importanza di investire negli uomini: un esempio concreto è dato dallo Istituto di studi manageriali finanziato dall'Assolombarda. Coppi ha ricordato i termini entro i quali dovranno essere modificati gli statuti associativi per adeguarli alla nuova realtà confindustriale, ringraziando particolarmente Borletti per l'azione svolta in campo sindacale.

Barigozzi ha parlato per le piccole e medie aziende metalmeccaniche invitandole ad una più attiva collaborazione con gli organi associativi. Gatti ha pure sottolineato la necessità per l'imprenditore di proiettarsi all'esterno in una luce più giusta. Oppi Forcesi ha detto che per ottenere l'alleanza dei sindacati bisogna indicare loro degli obiettivi delimitati e precisi su cui discutere e arrivare a concrete realizzazioni. L'avvio potrebbe essere dato dalla partecipazione agli utili d'impresa.

Bilotta ha criticato l'assenza dell'associazione in campi diversi dal componimento delle vertenze sindacali. Cavallini ha

tracciato un quadro delle conseguenze derivanti dall'aspezzatura del pieno impiego. Infine Pellicano ha sostenuto che la invocata collaborazione coi sindacati va approfondita in quanto essi stessi stanno attraversando una crisi di credibilità.

Dubini ha annunciato che nel prossimo ottobre lascerà la presidenza dell'Assolombarda. Egli è stato recentemente eletto vicepresidente per i rapporti economici della Confindustria. Inoltre il nuovo statuto della Confindustria prevede l'incompatibilità tra la carica di vicepresidente confederale e quella di presidente di associazione. Dubini ha anche annunciato che una commissione recentemente nominata dalla giunta esecutiva sta elaborando una modifica dello statuto dell'Assolombarda per adeguarlo a quello adottato dalla Confindustria.

L'assemblea ha infine approvato la nomina di tre nuovi membri della giunta esecutiva: l'avv. Bruno Janni della Montedison, l'ing. Giuseppe Crosti della Snia Viscosa e il dottor Alberto Stampa della Pirelli.

Ambrogio Mariani

Dentro e fuori l'impresa

DIALOGO per il progresso: questo il tema di fondo del discorso di Dubini all'assemblea degli imprenditori lombardi di ieri. Un discorso ampio e importante, condotto sull'analisi delle prospettive dell'impresa industriale dopo l'«autunno caldo». Ampio perchè sviluppa una profonda e acuta disamina dei tre fondamentali (e tra loro collegati) aspetti del problema, quello economico, quello socio-sindacale, quello organizzativo; importante perchè trascende la «fenomenologia» per cogliere la «filosofia» degli eventi, condizione necessaria per proporre le vie di superamento. Le imprese si trovano, dopo la «inflazione dei costi» indotta dall'autunno 1969, di fronte al dilemma: aumento dei prezzi, e quindi perdita di competitività, o riduzione dei margini, e quindi minore possibilità di investimento. Questo dilemma ha un'unica soluzione valida — ammonisce Dubini — quella del recupero attraverso la produttività; e tale recupero sarà possibile nella misura in cui si potranno normalizzare i rapporti di lavoro e, quindi, i cicli produttivi. Ciò sottolinea la rilevanza dell'aspetto socio-sindacale, «il campo in cui si stanno verificando le maggiori novità, nel senso che si sono delineate alcune tendenze, sovente tra loro contraddittorie, che hanno comportato profonde trasformazioni, soprattutto a livello aziendale».

Unità sindacale, da un lato, articolazione — «e spesso frammentazione» — dall'altro; effetti entrambi di molte cause, ma di una soprattutto, la «domanda di partecipazione», frutto del processo di evoluzione della società industriale italiana. Ci avviciniamo al tema di fondo che risalta nell'analisi dell'aspetto organizzativo. Siamo ormai giunti ad un punto di svolta nella conduzione dell'impresa, dice Dubini, «sintetizzato 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 nella sua complessità». Su questa strada gli imprenditori sono da tempo, fedeli alla loro vocazione innovatrice, e non solo nel campo più strettamente economico;

per procedere oltre occorre ora la collaborazione delle altre forze sociali, prime fra tutte quelle sindacali.

Questo è il punto. Le prospettive dell'impresa (e del Paese) sono legate alla realizzazione del «dialogo per il progresso». Dialogo che si dovrà svolgere nell'impresa (attraverso i nuovi istituti ed organismi definiti) e fuori dell'impresa, in un confronto aperto di opinioni e di proposte costruttive.

Perché ciò si realizzi sono necessarie due condizioni: l'affermazione dello spirito democratico (e spetta ora ai sindacati darne prova, sia all'interno delle loro organizzazioni sia nel dialogo con le altre parti sociali) e la capacità di rinnovamento. Ma rinnovamento a fatti, non a parole. «E' una esortazione che rivolgiamo a noi stessi, ma che altri dovrebbero sentire ancor più di noi — dice Dubini — ricordando che i rigidi schemi ideologici umiliano gli spiriti e finiscono per costituire il più vita e al fervore delle idee che il dialogo costruttivo può vivificare e verificare».