

IMPRESE

42 ASSOLOMBARDA
PRESUTTI DÀ LA LINEA: VIA DA ROMA E ...
L'ex numero uno di Ibm Italia elenca
i precetti del suo rito ambrosiano.



Ennio Presutti. Pag. 42

IMPRESE

ASSOLOMBARDA

Presutti dà la linea: via da Roma e onore al merito

L'ex numero uno di Ibm Italia elenca i precetti del suo rito ambrosiano.

Primo: gestisci una associazione di categoria come fosse un'azienda.

Secondo: abbatti i feticci del potere. Terzo:

organizza in orizzontale.

Quarto: sii autorevole, mai autoritario. Quinto:

lavora sempre su dei progetti. Sesto: premia chi porta i risultati.

DI RAFFAELLA GALVANI

DOPO BIG BLUE. Ennio Presutti, presidente Assolombarda. È intenzionato a trasferire nell'associazione la sua esperienza in Ibm.

PIÙ O MENO UN ANNO FA, DA lontano (ovvero dai suoi uffici Ibm di Segrate), la vedeva così. «Una delle tanti voci del coro, ma senza incisività, protagonista e vittima illustre di una sterile convegnomania». E ancora. «Troppo burocratica e iperstrutturata». E, qualora non bastasse, «lontana dagli associati, a loro volta assenti e indifferenti». Insomma, se fosse stata un'azienda, per Ennio Presutti, allora numero uno in Italia di *Big Blue*, non c'erano dubbi: l'Assolombarda avrebbe avuto bisogno di una serie di interventi drastici che ne ricostruissero, con un occhio attento al mercato, strategia e organizzazione. E la visione ravvicinata ha confermato all'ingegner Presutti, diventato nel frattempo presidente, la correttezza della sua diagnosi: e della terapia. Del resto, chi lo dice che un'associazione è una cosa così diversa dall'impresa?

E così, detto fatto. Come si usa nelle migliori imprese correttamente gestite, nell'arco di pochi mesi Assolombarda è stata rivoltata come un guanto. «Certo, le indicazioni della riforma Mazzoleni ci hanno mostrato la strada, e consentito trasformazioni un tempo impensabili col vecchio statuto Pirelli», sottolinea Presutti. Ma è indubbio che lo spirito della Mazzoleni è stato largamente superato. Battendo decisamente sul tempo altre illustri organizzazioni sorelle, nonché l'illustrissima confederazione madre.

Riscossa dei *lumbard*, decisi a recuperare la leadership in ogni campo e quindi anche a proporre modelli culturali-organizzativi capaci di realizzare quel rinnovamento che il paese chiede a gran voce? «Indubbiamente il nostro progetto può interessare soprattutto

realità grandi come la Confindustria», ammette Presutti, «anche se la filosofia ispiratrice, che punta sulla mobilitazione delle risorse interne e il coinvolgimento degli imprenditori, è facilmente esportabile anche in strutture minori».

Ma in che cosa consiste questa rivoluzione che il presidente, con l'aiuto deciso e convinto del direttore generale, Daniel Kraus, ha iniziato e realizzato nel giro di pochi mesi?

Il primo passo è stato quello di chiarirsi le idee sulla strada che si intendeva percorrere e soprattutto sulla meta che si voleva raggiungere. In altre parole, occorreva mettere a fuoco quella che in aziendale viene definita la *mission*. «Ci siamo proposti di essere un fornitore di servizi di qualità agli associati, e di costituire un valido interlocutore nei confronti della comunità intesa nel senso più ampio», riassume Presutti. Era più o meno l'autunno del 1991: e l'Assolombarda era appena all'inizio di un lungo cammino. Perché il progetto di vita futura faceva a pugni con la realtà organizzativa esistente, molto più simile a quella di un ministero che di una moderna compagnia.

«L'associazione», ricorda Kraus, «era strutturata su quattro direzioni di linea; tanti feudi che non comunicavano tra loro e facevano da tappo alla circolazione delle idee e delle informazioni dal basso verso l'alto e viceversa. Al punto che io stesso ero costretto più volte a scavalcarle». Si trattava, per la verità, della classica organizzazione prevista dalla riforma Pirelli, tutt'oggi diffusa nel mondo associativo imprenditoriale: con una direzione per i rapporti economici (affidata a Antonio Devalba); una per i rapporti interni (Vittorio Melzi); una per i rapporti esterni (Paolo Pasini) e una per i rapporti sinda-





L'ESECUTORE. Daniel Kraus, storico direttore dell'Assolombarda. A lui è stato affidato il compito di attuare nella pratica la riforma voluta da Ennio Presutti.

cali (Vittorio Melissari).

«Classica, sì, ma piena di difetti», replicano oggi in Assolombarda, ormai pienamente convinti della necessità di un'autocritica. E citano, tra i punti deboli emersi durante il check-up effettuato con un consulente, la mancanza di rapporti e l'ambiguità di competenze tra parte politica e parte operativa, e l'eccessiva parcellizzazione della struttura, organizzata su tre livelli. Il tutto inserito in una cultura burocratica, dove prevaleva il concetto di autorità rispetto a quello dell'autorevolezza.

Così, all'insegna di quella struttura piatta che costituisce ormai il modello di riferimento per le aziende vincenti degli anni Novanta, e nella logica di premiare

la professionalità rispetto alla gerarchia, si è passato un colpo di spugna su tutta la macchina, rivoluzionando i destini di 200 persone. «Abbiamo eliminato un livello e creato, alle dirette dipendenze della direzione generale, 13 aree tematiche, con competenze omogenee, dimensioni adeguate per consentire sia lo sviluppo professionale sia il lavoro su progetti, e compiti sia interni che esterni», spiega Kraus.

Ma quali resistenze ha provocato il *restyling*? «Se una difficoltà c'è stata», ammette Presutti, «questa è emersa caso mai a livello di un certo management, convinto di avere potere solo perché aveva un cartellino sulla porta». Ma l'accoppiata Presutti-Kraus non ha

guardato in faccia a nessuno.

Di certo non hanno protestato, essendo stati promossi, i tredici responsabili di area, e sotto di loro i 36 responsabili di funzione, denominati *lead professional*, che a gruppi di tre o quattro per area costituiscono l'ossatura portante della nuova organizzazione. «Da notare peraltro», evidenzia Kraus, «che nella scelta delle persone abbiamo guardato alle *skill* professionali e manageriali: per esempio ci sono capi area non dirigenti, che hanno sotto di sé responsabili di funzione dirigenti».

E I QUATTRO DIRETTORI DI linea? A parte Melzi, che come previsto ha lasciato all'inizio del 1992 l'Assolombarda per un incarico confindustriale a Bruxelles, sono stati inseriti nella nuova configurazione organizzativa, con ruoli più aderenti alla nuova filosofia. Pasini è passato alla responsabilità della segreteria di presidenza e direzione generale, nella quale sono confluiti, oltre agli affari statutari e le relazioni associative, anche i due assistenti: un ruolo nuovo che verrà assegnato, a rotazione, a giovani *alti potenziali*. Devalba e Melissari coadiuvano diverse invece Kraus nel coordinamento delle attività.

Ma i cambiamenti non riguardano solo l'aspetto hard delle strutture. È soprattutto il modo di lavorare, e di essere valutati e remunerati, che è stato rivoluzionato rispetto al passato. Da qualche mese, per esempio, all'Assolombarda vige la filosofia del *project management*. La presidenza e la direzione generale, infatti, hanno individuato cinque filoni di intervento prioritari in cui Assolombarda intende impegnarsi nel prossimo biennio: le nuove relazioni industriali; Milano e la sua area metro-

UN'ASSOCIAZIONE TUTTA «PIATTA»

Nell'organigramma l'odierna struttura organizzativa dell'Assolombarda che riprende quella della cosiddetta azienda piatta: alle dipendenze della direzione generale ci sono ora i direttori delle aree tematiche; sotto di loro, i responsabili di funzione.

Segreteria di presidenza

Paolo Pasini



politana; l'ammodernamento del sistema paese; lo sviluppo, la crescita e il ruolo dell'impresa; la qualità Assolombarda. E intorno a questi filoni sono nati 32 progetti, ciascuno con tanto di scheda con tempi di realizzazione, modalità di intervento, risultati attesi e costi.

Ma non basta. Per ogni progetto sono stati identificati un capo progetto e un comitato guida (presieduto da un vicepresidente) costituito quasi sempre da imprenditori e uomini d'azienda che hanno il compito di seguire l'avanzamento lavori e di indirizzare il gruppo di lavoro. «Il nostro obiettivo», commenta Presutti, «è anche quello di ricreare i fili dell'establishment milanese, facendo partecipare più attivamente gli industriali alla vita dell'associazione».

E la risposta all'appello c'è stata: per esempio, il progetto di comunicazione vede come project leader Fedele Confalonieri, amministratore delegato della Fininvest, e tra i membri del comitato guida vanta Raffaele Palieri, amministratore delegato della Telettra, Giorgio Sampietro, presidente della Unilever Italia, Fiorenza Mursia, della Mursia editore, Fabio Pierotti Cei, amministratore delegato e direttore generale del gruppo Branca, Roberto Polli, presidente del gruppo piccola impresa dell'Assolombarda, e Massimo Perini, presidente del gruppo giovani.

Del resto, le sfide che la nuova Assolombarda si propone di affrontare con le nuove squadre d'assalto sono spesso di alto profilo e comunque destinate a colpire a 360 gradi: accanto a questioni di efficienza-efficacia interna (il progetto qualità Assolombarda prevede per esempio di ripensare i servizi associativi in funzione

«Ci siamo proposti di essere un fornitore di servizi di qualità agli associati e di costituire un valido interlocutore della comunità intesa nel senso più ampio».

ENNIO PRESUTTI

dell'utilizzo e del gradimento degli utenti, attraverso un monitoraggio permanente) ci sono infatti obiettivi ambiziosi quali la nascita di una finanziaria per la partecipazione dei privati nei progetti pubblici, o ancora la messa a fuoco di un ruolo originale di Assolombarda nei confronti dello sviluppo del Mezzogiorno.

PERCHÉ, SE LO STRUMENTO della riorganizzazione scelto da Presutti è asetticamente aziendale, l'obiettivo finale non è certo solo quello di gestire al meglio uomini e risorse, ma soprattutto di ridare ad Assolombarda quella leadership a livello locale e, perché no, nazionale, che aveva in passato. «Si parla tanto di privatizzazioni», sottolinea Presutti, «e allora io dico, cominciamo con il privatizzare il futuro e pensiamo alle nuove realizzazioni in chiave di rapporto pubblico-privato: dalla grande Fiera alla metropolitana allo smaltimento rifiuti». E ancora: le relazioni industriali, altro tema scottante di questo 1992. «Incominciamo a percorrere un cammino che ci porti dalla conflittualità a un nuovo tipo di rapporto con i sindacati, recuperando il dialogo a due a viso aperto, senza mediazioni governative».

Per far capire a tutti, struttura interna in testa, che «questa volta si fa sul serio», coloro che sono coinvolti nei 32 progetti vengono sottoposti a un incalzante rit-

mo di riunioni operative, con seguito di rapporto sullo stato di avanzamento lavori. E le 19 persone che costituiscono la struttura portante della nuova Assolombarda (i responsabili di area, più i direttori centrali e gli assistenti) sono chiamate a rapporto dal direttore generale due volte al mese per gli incontri del management team. «Si tratta di verifiche sull'andamento lavori e sui risultati che non restano prive di effetto anche sulla vita professionale delle persone», precisa Kraus, che ha già esteso a una decina di funzionari il sistema del mbo (management by objective) con incentivi economici; ma il direttore conta, entro tre anni, di retribuire con una parte variabile dello stipendio anche i 36 lead professional. «Del resto, se la Confindustria ha come interlocutori i ministeri, noi abbiamo le aziende: e nelle aziende ormai è così che si lavora», sintetizza Kraus.

Nelle imprese, peraltro, riorganizzazione e struttura piatta vogliono anche dire, in questi tempi, tagli di organico. E in Assolombarda? «Anche in futuro l'associazione avrà circa 200 dipendenti, ma ci saranno probabilmente meno segretarie e fattorini e più professional», risponde Kraus. Si tratta, in sostanza, di applicare quell'intervento che viene definito dai tecnici delle risorse umane una modifica del mix con il ricorso a dosi massicce di formazione per migliorare la qualificazione professionale. Risparmi, comunque, sono già previsti: secondo i conti del direttore generale, a regime (cioè entro un paio di anni) il saldo qualitativo tra arrivi e partenze garantirà una riduzione dei costi del personale di 1,5 miliardi di lire. Se a questo si aggiungono poi gli 800 milioni di ulteriore risparmio derivante dall'introduzione delle tecnologie informatiche, si arriverà a un beneficio del 20% sui costi di struttura, che incidono per il 12% sul bilancio associativo, pari a 35 miliardi circa. «A lire di oggi, potrà contare su 2,3 miliardi, che sposterò dai costi di struttura al finanziamento dei progetti», dice Kraus.

Questi i programmi. E le verifiche? Presutti non si sottrae alla logica che egli stesso ha voluto introdurre in Assolombarda. «Il mio mandato è biennale e rinnovabile: quindi, per me, il momento del rendiconto verrà nel giugno 1993. E sarà una verifica importante: che credo non debba costituire solo un fatto statutario, ritualistico, ma di analisi reale dei risultati». Insomma, fatti e non parole. ●



politana; l'ammodernamento del sistema paese; lo sviluppo, la crescita e il ruolo dell'impresa; la qualità Assolombarda. E intorno a questi filoni sono nati 32 progetti, ciascuno con tanto di scheda con tempi di realizzazione, modalità di intervento, risultati attesi e costi.

Ma non basta. Per ogni progetto sono stati identificati un capo progetto e un comitato guida (presieduto da un vicepresidente) costituito quasi sempre da imprenditori e uomini d'azienda che hanno il compito di seguire l'avanzamento lavori e di indirizzare il gruppo di lavoro. «Il nostro obiettivo», commenta Presutti, «è anche quello di ricreare i fili dell'establishment milanese, facendo partecipare più attivamente gli industriali alla vita dell'associazione».

E la risposta all'appello c'è stata: per esempio, il progetto di comunicazione vede come project leader Fedele Confalonieri, amministratore delegato della Fininvest, e tra i membri del comitato guida vanta Raffaele Palieri, amministratore delegato della Telettra, Giorgio Sampietro, presidente della Unilever Italia, Fiorenza Mursia, della Mursia editore, Fabio Pierotti Cei, amministratore delegato e direttore generale del gruppo Branca, Roberto Polli, presidente del gruppo piccola impresa dell'Assolombarda, e Massimo Perini, presidente del gruppo giovani.

Del resto, le sfide che la nuova Assolombarda si propone di affrontare con le nuove squadre d'assalto sono spesso di alto profilo e comunque destinate a colpire a 360 gradi: accanto a questioni di efficienza-efficacia interna (il progetto qualità Assolombarda prevede per esempio di ripensare i servizi associativi in funzione

«Ci siamo proposti di essere un fornitore di servizi di qualità agli associati e di costituire un valido interlocutore della comunità intesa nel senso più ampio».

ENNIO PRESUTTI

dell'utilizzo e del gradimento degli utenti, attraverso un monitoraggio permanente) ci sono infatti obiettivi ambiziosi quali la nascita di una finanziaria per la partecipazione dei privati nei progetti pubblici, o ancora la messa a fuoco di un ruolo originale di Assolombarda nei confronti dello sviluppo del Mezzogiorno.

PERCHÉ, SE LO STRUMENTO della riorganizzazione scelto da Presutti è asetticamente aziendale, l'obiettivo finale non è certo solo quello di gestire al meglio uomini e risorse, ma soprattutto di ridare ad Assolombarda quella leadership a livello locale e, perché no, nazionale, che aveva in passato. «Si parla tanto di privatizzazioni», sottolinea Presutti, «e allora io dico, cominciamo con il privatizzare il futuro e pensiamo alle nuove realizzazioni in chiave di rapporto pubblico-privato: dalla grande Fiera alla metropolitana allo smaltimento rifiuti». E ancora: le relazioni industriali, altro tema scottante di questo 1992. «Incominciamo a percorrere un cammino che ci porti dalla conflittualità a un nuovo tipo di rapporto con i sindacati, recuperando il dialogo a due a viso aperto, senza mediazioni governative».

Per far capire a tutti, struttura interna in testa, che «questa volta si fa sul serio», coloro che sono coinvolti nei 32 progetti vengono sottoposti a un incalzante rit-

mo di riunioni operative, con seguito di rapporto sullo stato di avanzamento lavori. E le 19 persone che costituiscono la struttura portante della nuova Assolombarda (i responsabili di area, più i direttori centrali e gli assistenti) sono chiamate a rapporto dal direttore generale due volte al mese per gli incontri del *management team*. «Si tratta di verifiche sull'andamento lavori e sui risultati che non restano prive di effetto anche sulla vita professionale delle persone», precisa Kraus, che ha già esteso a una decina di funzionari il sistema del mbo (*management by objective*) con incentivi economici; ma il direttore conta, entro tre anni, di retribuire con una parte variabile dello stipendio anche i 36 lead professional. «Del resto, se la Confindustria ha come interlocutori i ministeri, noi abbiamo le aziende: e nelle aziende ormai è così che si lavora», sintetizza Kraus.

Nelle imprese, peraltro, riorganizzazione e struttura piatta vogliono anche dire, in questi tempi, tagli di organico. E in Assolombarda? «Anche in futuro l'associazione avrà circa 200 dipendenti, ma ci saranno probabilmente meno segretarie e fattorini e più professional», risponde Kraus. Si tratta, in sostanza, di applicare quell'intervento che viene definito dai tecnici delle risorse umane una modifica del mix con il ricorso a dosi massicce di formazione per migliorare la qualificazione professionale. Risparmi, comunque, sono già previsti: secondo i conti del direttore generale, a regime (cioè entro un paio di anni) il saldo qualitativo tra arrivi e partenze garantirà una riduzione dei costi del personale di 1,5 miliardi di lire. Se a questo si aggiungono poi gli 800 milioni di ulteriore risparmio derivante dall'introduzione delle tecnologie informatiche, si arriverà a un beneficio del 20% sui costi di struttura, che incidono per il 12% sul bilancio associativo, pari a 35 miliardi circa. «A lire di oggi, potrà contare su 2,3 miliardi, che sposterà dai costi di struttura al finanziamento dei progetti», dice Kraus.

Questi i programmi. E le verifiche? Presutti non si sottrae alla logica che egli stesso ha voluto introdurre in Assolombarda. «Il mio mandato è biennale e rinnovabile: quindi, per me, il momento del rendiconto verrà nel giugno 1993. E sarà una verifica importante: che credo non debba costituire solo un fatto statutario, ritualistico, ma di analisi reale dei risultati». Insomma, fatti e non parole. ●

Ennio Presutti
Presidente

Direttore generale
Daniel Kraus

Direttore centr.
finanza
e controllo

Antonio
Devalba

Direttore centr.
assistenza
associati

Vittorio
Melissari

Centro studi
e strategie

Pierangelo
Angelini

Ambiente
e sicurezza

Gloria
Domenighini

Gruppo
metalmeccanici

Elio
Minicone

Gruppo chimici,
alimentari
e dolciario

Massimo
Bottelli

Gruppo tessili,
trasporti,
terziario

Luca
Pedrotti

Fisco
e società

Enzo
Russo

Lavoro
e previdenza

Aristide
Roselli



GIUGNO 1992