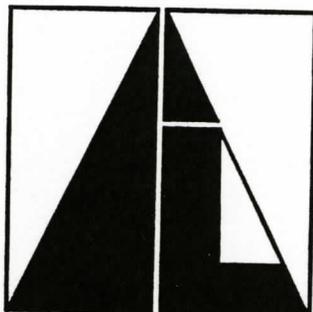


ASSOCIAZIONE INDUSTRIALE LOMBARDA

DICHIARAZIONI  
DI  
GIUSEPPE PELLICANO'

ASSEMBLEA GENERALE  
Milano, 18 maggio 1977



*Il 18 maggio 1977 ha avuto luogo la trentaseiesima Assemblea Generale dell'Associazione Industriale Lombarda, con la partecipazione del sen. prof. Gaetano Stammati, Ministro del Tesoro e del dr. Guido Carli, Presidente della Confederazione Generale dell'Industria Italiana.*



*Il tavolo di presidenza dell'Assemblea all'apertura dei lavori*



*Il salone dell'Assemblea durante lo svolgimento dei lavori.*

ME INDUSTRIALE LOMBARDA

RELA GENERALE 12 MAGGIO 1977





*L'ing. Giuseppe Pellicanò, Presidente uscente dell'Associazione Industriale Lombarda, svolge la sua relazione.*

**Dr. Ing. GIUSEPPE PELLICANO'**

*Presidente  
dell'Associazione Industriale Lombarda*

Nell'accingermi a tenervi il « *tradizionale* » rapporto annuale, che quest'anno coincide con la scadenza dell'ultimo dei tre mandati di Presidenza che mi furono affidati da quest'Assemblea, desidero innanzitutto rivolgere un grato pensiero a Giovanni Falck, Alighiero De Micheli, Furio Cicogna ed Emanuele Dubini, che nel secondo dopoguerra mi hanno preceduto nella carica di Presidente dell'Associazione Industriale Lombarda.

I sei anni durante i quali ho avuto l'onore di guidare la nostra Associazione mi hanno dato modo di apprezzare ancora di più la misura della loro opera, ma soprattutto mi hanno confermato nella convinzione di quanto noi tutti dobbiamo loro per l'impegno con il quale seppero mantenere l'Assolombarda al livello delle sue tradizioni, e seppero farne sempre più un efficiente strumento di unità del mondo imprenditoriale.

Desidero, quindi, rivolgere un vivo ringraziamento ai Vice Presidenti Giuseppe Crosti, Giuliano Goidanich, Guido Isolabella e Alberto Redaelli che per sei lunghi anni sono stati al mio fianco, e con me hanno guidato l'Associazione, assicurandomi una efficace collaborazione in ogni momento.

Desidero, altresì, ringraziare i Consiglieri Incaricati Antonio Coppi, Alberto Grandi, Paolo Giudici e Uberto Viscconti di Modrone che si sono succeduti in questi sei anni alla guida del Centro studi e dell'Industria Minore.

*Un grato  
pensiero*

*Un vivo  
ringraziamento*

Un ringraziamento a nome di tutti i miei colleghi della Presidenza ed a nome mio personale, desidero, inoltre, rivolgere ai membri del Consiglio Direttivo e della Giunta che, costanti interpreti degli indirizzi di questa Assemblée, hanno stimolato, confortato e sostenuto il nostro lavoro.

*Premessa  
per la  
continuità*

E' mio desiderio inoltre ringraziare i Giovani Industriali per la collaborazione, che sotto la guida di Massimo Sordi, hanno assicurato alla mia Presidenza, e per lo stimolo anche critico, con il quale hanno supportato l'attività dell'Associazione. Sono convinto che questa presenza delle giovani leve imprenditoriali debba costituire la premessa per quella continuità nel domani che è fondamentale e indispensabile per le fortune stesse dell'Associazione.

Un particolare ringraziamento rivolgo al Segretario Generale esprimendogli il più vivo riconoscimento per l'opera da lui svolta. Ringrazio ancora i Direttori, i quadri ed il personale tutto dell'Associazione per la dedizione e l'impegno con i quali hanno collaborato in questi sei anni al raggiungimento degli obiettivi fissati dagli Organi Direttivi dell'Associazione.

Infine, a nome di tutti noi, desidero rivolgere un caloroso e cordiale saluto al Ministro del Tesoro, prof. Gaetano Stammati che « *milanese d'elezione* » ci onora ancora una volta con la sua presenza, e al Presidente della Confindustria, dr. Guido Carli che per la prima volta abbiamo il piacere di avere alla nostra Assemblée.

*Gli scenari  
nei quali  
abbiamo operato*

Nel lasciare la carica di Presidente dell'Associazione Industriale Lombarda, non è mia intenzione fare bilanci, ma mettere a fuoco per me e per voi gli scenari nei quali abbiamo operato, registrare le evoluzioni intervenute, derivarne alcune indicazioni per il futuro.

Non vi è dubbio che dal '71 al '77 si è verificata una svolta che ha rimesso in discussione moltissime cose.

Theodore White, l'autore di « *Making of President* », uno degli osservatori più acuti delle vicende di questo secolo, ha detto che con il 1971 è finito il mondo del dopoguerra: un mondo che era stato caratterizzato dal progressivo aumento della ricchezza dei Paesi industriali, da una crescita che pareva non dover mai finire e da un certo atteggiamento degli Stati Uniti.

Fino al '71 il mondo era infatti vissuto sull'assestamento raggiunto dopo la seconda guerra mondiale. L'America aveva fatto funzionare gli accordi di Bretton Woods, aveva condotto una politica intesa a superare il dollar gap e a favorire la ricostruzione dell'Europa, svolgendo la funzione di guardiano del mondo, difendendo l'occidente da tutte le rivoluzioni, intervenendo contro quelle extraoccidentali, subordinando il proprio interesse all'interesse (come si diceva) del « *mondo libero* ».

*Fino al 1971*

Con il 1971 gli Stati Uniti passano a una diversa fase: per così dire, ripiegano su se stessi.

*Con il 1971*

Per la prima volta dopo ottant'anni, la bilancia dei pagamenti correnti americana va in passivo. Il sistema monetario internazionale entra definitivamente in crisi con la dichiarazione di non convertibilità del dollaro. Con la fine della guerra nel Vietnam inizia un diverso assestamento nel mondo. La Cina, per molti anni respinta, viene accettata nel consorzio delle Nazioni Unite.

Come dice White, l'assestamento uscito dalla guerra è ormai lontano e obsoleto come la Pace di Westfalia.

Gli anni seguenti, il 1972 e 1973, sono anni di boom. L'Europa è ancora illusa di potersi affermare e, con l'Inghilterra finalmente entrata nella Comunità Europea, decide (nel vertice dell'ottobre '72) che l'unione politica e quella economico-monetaria dovranno nascere entro il 1978.

Mentre inizia la politica tripolare di Kissinger, l'Europa sembra convinta che, nell'epoca storica appena cominciata, le sia dato crescere e addirittura prosperare con una diversa autonomia.

Ma l'illusione del '72-'73 dura poco. Tre fatti imprimono il loro segno sul mondo che va cambiando. Il primo è l'inflazione, che giustamente Milton Irving Friedman denuncia nel '73 come un « *disastro mondiale* ». Il secondo è la crisi energetica, esplosa con la guerra del Kippur. Il terzo è, come conseguenza di questi due, la depressione che inizia nel '74.

*Tre fatti  
imprimono*

Di colpo, si ha la conferma tangibile che la storia ha fatto un salto. Il prodotto lordo dei sette Paesi occidentali industrialmente più avanzati passa da un tasso medio

di crescita di più 5,5% a meno 0,3%. Sono proprio le locomotive che si arrestano più rovinosamente. Il Giappone passa da più 11 a meno 3,3%, gli Stati Uniti da 5,9 a meno 1,8%, la Germania da 5,3 a solo un punto percentuale di crescita.

*Mondo  
più povero  
e slegato*

Si comincia a capire che il mondo è ormai più povero e più slegato di ieri.

Mentre la crescita economica si avvicina al punto zero, la crescita umana raggiunge massimi mai visti. Si comincia a profilare un vero e proprio gap tra offerta e domanda di lavoro.

Dentro questo mondo che cambia, divorato dall'inflazione permanente, dominato dalla penuria, oppresso dalla difficoltà di produrre, bloccato da una crisi monetaria che ostacola il commercio internazionale, riappaiono così, insieme all'antico spettro della disoccupazione, gli egoismi nazionali che parevano tramontati per sempre.

*Ogni Paese  
resta solo...*

La nuova fase della politica degli Stati Uniti esaspera questo processo di isolamento di ogni Paese dagli altri. Ci si trova a vivere in condizioni opposte a quelle che si erano sognate e che parevano ormai scontate. Privo di protezione e di solidarietà, ogni Paese resta solo dinanzi al proprio desiderio di sopravvivenza, rassegnato ad una « *inflazione permanente* » e soprattutto intrattabile, che Friedman considera fonte di pericolosi neonazionalismi.

Entro questo scenario internazionale si colloca lo scenario politico, economico e sociale italiano. Alle caratteristiche e alle tendenze del panorama internazionale, il panorama interno aggiunge tuttavia certe sue problematiche specifiche, che lo rendono più complesso e più grave.

*Il volto politico  
dell'Italia*

Durante questi ultimi sei anni, il volto politico dell'Italia è sensibilmente cambiato. Nei suoi aspetti più rilevanti e appariscenti tale mutamento ha coinvolto almeno tre grandi campi: gli equilibri politici, le istituzioni pubbliche, i modelli di governo.

Negli equilibri politici e nei rapporti interpartitici c'è stato un vero e proprio terremoto, tuttora in corso e del

quale è oggi assai difficile intravedere gli esiti. Gli indicatori più facilmente visibili sono quelli offerti dai risultati elettorali.

Il sistema non è più dominato da un solo partito; si è avuta una forte ascesa del PCI, con la conseguente uscita di tale partito dal ghetto di una opposizione « senza speranza »; si è quasi dimezzata l'area elettorale occupata dai partiti laici minori, tradizionali alleati della DC nella formazione dei governi di coalizione democratica. Come conseguenza di tutto ciò è fortemente diminuita la probabilità di poter costituire maggioranze non condizionate dai voti comunisti, mentre i partiti intermedi sono paralizzati dalle loro crisi interne e la nascita di una formazione « laica » unitaria appare tuttora una prospettiva irrealizzabile.

Stando agli studi più approfonditi condotti fino ad oggi, l'elettorato italiano si è « spostato » soprattutto per effetto di due fattori: il voto delle nuove generazioni entrate in età elettorale dopo il 1972 ed i diversi orientamenti politici emersi tra i ceti medi urbani. Ma è chiaro che entrambi i fattori sono a loro volta il prodotto di altre cause.

Spiccano su tutte l'influenza esercitata dai moderni mezzi di comunicazione (televisione, giornali, editoria); la diminuita importanza dei centri tradizionali di formazione politica dei giovani (famiglia, Chiesa, ecc.); l'influenza svolta dalle ideologie nate dalla contestazione studentesca, diffuse ed alimentate attraverso le nuove forme di associazionismo spontaneo.

Il meccanismo che ha generato il terremoto elettorale diventa tanto più facilmente comprensibile, quanto più ci si addentra in ciò che potremmo chiamare il « mercato delle fonti di socializzazione politica ».

La sua prima peculiarità è d'ordine temporale: per tutti gli anni '60 avevamo avuto un elettorato statico, perchè stabili erano rimaste le sedi in cui i vecchi ed i nuovi elettori formavano le proprie idee politiche; ma con l'inizio degli anni '70 queste sedi mutano importanza. Per effetto della relativa crisi di alcune di esse e dell'emergere di nuovi ceti secolarizzati, cambiano contemporaneamente sia la gerarchia delle varie « fonti di formazio-

*L'elettorato  
si è spostato*

*Per effetto  
della crisi  
cambiano*

*ne politica* », sia l'ampiezza del pubblico potenzialmente disponibile.

*Oligopoli di  
socializzazione  
politica*

Entra in gioco a questo punto la seconda peculiarità: la presenza di forti organizzazioni a sfondo ideologico, che si configurano come dei veri e propri « *oligopoli* » di socializzazione politica. Una caratteristica, questa, che rende il nostro Paese assai diverso dalla maggior parte degli altri Paesi europei.

Se a tutto ciò si aggiunge la considerazione della ventata ideologica seguita al 1968, non dovrebbe essere difficile capire le ragioni che hanno portato ad una crescente formazione politica « *a sinistra* » dei nuovi elettori e dei cittadini sottoposti alla pressione delle tante trasformazioni sociali in atto (urbanizzazione, consumismo di massa, secolarizzazione). Gli spostamenti elettorali hanno naturalmente finito per determinare anche vistosi mutamenti nei rapporti interpartitici.

*Sarebbe  
sciocco  
ritenere*

Un altro aspetto del mutamento del volto politico del nostro Paese è quello che concerne le istituzioni e, in primo luogo, le Regioni.

Conclusasi due anni fa la prima legislatura regionale, si conosce ormai nei dettagli il bilancio della produzione di leggi regionali. Restano però tuttora largamente da scoprire le innovazioni politiche prodotte da tale nuovo organismo costituzionale nei rapporti interpartitici, nella cultura politica dei cittadini, nel funzionamento dell'apparato amministrativo centrale e periferico.

E' chiaro che innovazioni ci sono state e che esse sono state rilevanti. Noi imprenditori ci troviamo in buona posizione per rendercene conto e per registrarne la portata, se non altro per gli effetti che le Regioni stanno provocando nelle forme di partecipazione politica, sia individuale che associativa.

Considerazioni analoghe possono essere avanzate a proposito degli organismi collegiali istituiti nella scuola, nei quartieri, nelle cosiddette « *unità sanitarie locali* ». Sarebbe davvero sciocco ritenere che l'emergere di tali strutture ed organizzazioni possa non avere importanti ripercussioni sulla vita politica del nostro Paese.

Terzo e fondamentale campo da considerare, i cambiamenti avvenuti nel livello di governabilità: diminuita efficienza di quasi tutti i maggiori centri decisionali governativi; estensione della logica « *lentocratica* »; convivenza sociale e politica divenuta man mano più paralizzante; aumento delle tensioni sociali e della conflittualità; incerti sviluppi dell'attività governativa e delle stesse « *forme* » dell'attuale regime democratico.

## *Cambiamenti a livello di governabilità*

Il nostro sistema politico ha funzionato con efficacia decrescente, accantonando i problemi più spinosi e vivendo alla giornata attraverso espedienti precari, generalmente di tipo corporativo-assistenziale.

In tal modo il nostro Paese presenta oggi esiti politici tanto più incerti e contraddittori, quanto maggiore è il grado di commistione tra modernità e tradizionalismo, tra società industriale e società prevalentemente agraria, tra nuova cultura (occidentale) e vecchi pregiudizi ideologici. Sotto questo profilo si potrebbe addirittura sostenere che la crisi italiana è anche — e, forse, in primo luogo — una crisi di crescita, nella quale sono venute a maturazione le tante contraddizioni tra « *vecchio* » e « *nuovo* ».

Ma riconoscere tutto ciò significa anche riconoscere che ad ogni problema corrisponde una analoga opportunità di far compiere all'Italia (politica, oltrechè economica) un ulteriore balzo in avanti. Tutto ciò è vero, ma è chiaro che, in simili circostanze, crescono anche i rischi e l'incertezza, ciò che non costituisce davvero una prospettiva ideale per l'attività imprenditoriale.

In questo scenario politico e sociale, si è collocato il mutamento del panorama economico italiano.

## *Il panorama economico*

Tale mutamento ha investito le strutture e i centri decisionali, non meno che i comportamenti. Fino a questo momento, a mio avviso, esso ha rivelato un carattere sostanzialmente involutivo. Ma non mancano segni che la nuova tendenza possa anche configurarsi, in un futuro non lontano, in modo assai diverso.

Ci troviamo ormai, come giustamente ha detto il Presidente Carli alla recente Assemblea della Confindustria, « *su quella linea che può evolversi con uguale probabilità in senso positivo o negativo al mutare dei comportamenti o degli eventi* ».

*I connotati  
più salienti*

I connotati più salienti di questo mutamento si possono così riassumere:

- un aumento esplosivo del costo del lavoro, nonché del costo del petrolio e delle materie prime;
- una profonda redistribuzione sia del reddito tra i fattori della produzione, sia della spesa fra consumi e investimenti.

Il primo connotato si può esprimere con le valutazioni del Governatore della Banca d'Italia, secondo cui il costo del lavoro è aumentato fra il 1970 e il 1975 del 137% in Italia, del 107% in Gran Bretagna, dell'84% in Giappone, del 75% in Francia, del 43% in Germania e del 29% negli Stati Uniti.

*Aumento  
cospicuo*

L'indice delle retribuzioni è mediamente aumentato come da 100 nel 1970 a 335 nel 1976; contemporaneamente i prezzi al consumo sono invece poco più che raddoppiati, con il risultato di un consistente aumento delle retribuzioni in termini reali.

L'effetto dell'aumento delle retribuzioni sui costi del lavoro è stato aggravato dalla notevole caduta del rendimento, nella specie di una riduzione delle ore lavorate per addetto, di una riduzione della mobilità interna ed esterna, dell'insorgere di tutta una serie di vincoli sindacali alla più razionale utilizzazione in fabbrica del fattore lavoro.

Nonostante talune obiettive esigenze derivanti dalla situazione di partenza, non vi è dubbio che l'aumento del costo del lavoro è stato cospicuo e soprattutto si è concentrato in un arco temporale piuttosto breve.

*Profondamente  
modificata*

Ne è risultata profondamente modificata, in soli pochi anni, la distribuzione del reddito nazionale tra i fattori della produzione.

Nella media 1968/1970 il prodotto lordo interno al costo dei fattori afflù infatti ai redditi da lavoro dipendente nella misura del 57,4%. Tale percentuale è salita lo scorso anno al 70,2%.

Poichè i redditi da capitale delle famiglie passarono tra i due anni dal 9,5 all'11,6%, e supponendo immutata (su di un livello attorno al 5%) la quota affluita al lavoro au-

tonomo, la parte del prodotto interno lordo imputabile ai redditi da impresa è dunque crollata dal 28% del 1968-1970 a poco più del 13% lo scorso anno.

Secondo calcoli di un economista assai autorevole, il prof. Sylos Labini, la quota dei profitti (al netto delle spese generali) sul valore aggiunto è scesa dal 17,6% del 1970 all'8,7% del 1975.

### *La quota dei profitti*

Altri dati confermano questa preoccupante tendenza. Valga per tutti quello del risparmio lordo delle società non finanziarie, che si è ridotto nel 1975 a un quinto del livello del 1970.

Le conseguenze di questa situazione sono percepibili nella distribuzione delle risorse disponibili fra consumi ed investimenti.

Nel 1970 i consumi privati e collettivi raggiunsero il 77,2% delle risorse disponibili; essi salirono all'82% nel 1975, per ridiscendere all'80% lo scorso anno. Questo significa che, se nel 1976 i consumi totali avessero assorbito la stessa percentuale di risorse del 1970, gli italiani avrebbero dovuto spendere per consumi oltre 5.000 miliardi di lire correnti in meno di quanto effettivamente spesero.

### *I consumi*

Per quanto riguarda gli investimenti (compresi gli ammortamenti) essi assorbono il 21,3% delle risorse nel 1970, il 18,6% nel 1975 e il 18% lo scorso anno. Se nel '76 la propensione all'investimento fosse stata uguale a quella di sei anni prima, quasi 6.000 miliardi sarebbero stati investiti in più nel nostro Paese.

### *Gli investimenti*

E' facile immaginare quali effetti ciò avrebbe avuto sul tasso di sviluppo e soprattutto sull'occupazione.

Il peggioramento nella distribuzione delle risorse tra consumi e investimenti è intervenuto contestualmente al peggioramento nella distribuzione delle risorse fra importazioni ed esportazioni. Quest'ultimo è compendiato nel dato che esprime il saldo delle transazioni internazionali correnti del nostro Paese. Tale saldo, ancora attivo per 476 miliardi di lire correnti nel 1970, ha segnato nel 1976 un passivo di 2.380 miliardi di lire correnti.

### *Il saldo delle transazioni internazionali*

Di conseguenza, nel 1976 le importazioni nette di risorse hanno superato di 4.700 miliardi di lire correnti il livello che avrebbero dovuto toccare qualora fosse rimasta immutata la ripartizione tra importazioni ed esportazioni che si ebbe nel 1970.

In aggiunta al rincaro del petrolio e delle materie prime, si è dunque ripercossa anche sui nostri scambi con l'estero la tendenza a un diffuso aumento del consumismo privato.

### *Consumismo sociale*

A questa tendenza ne ha fatto riscontro una analoga verso quello che chiamerei « *consumismo sociale* ».

Mentre nel 1970 le amministrazioni centrali, locali e gli enti di previdenza realizzarono ancora un risparmio positivo (avanzo di bilancio) di 814 miliardi di lire, sei anni dopo il risparmio divenne negativo: ci fu cioè una distruzione di risparmio privato dell'ordine di poco meno di 6.000 miliardi.

In soli sei anni le spese per la sicurezza sociale sono esattamente triplicate, quelle per pensioni quasi quadruplicate.

Se si considera l'incidenza del deficit statale sul prodotto interno lordo, si constata che tale incidenza è più che decuplicata in soli sei anni: dal 9 per mille del 1970 al 9,2 per cento del 1976.

### *Comportamenti parassitari*

Nel settore pubblico assistiamo oggi al dilagare di pratiche assistenzialistiche e di comportamenti parassitari, a un peggioramento strutturale e gestionale delle Partecipazioni Statali, all'accumulo di deficit ingentissimi e di gravi posizioni debitorie da parte specialmente della finanza locale e previdenziale.

Come ancora ha affermato il Presidente Carli: « *Il tentativo di sostituire, attraverso imposizioni di vincoli, la parità dei punti di partenza con la parità forzata dei punti di arrivo ha causato la frammentazione del sistema, del mercato, delle istituzioni* ».

### *Neppure l'impresa*

Questo processo non ha risparmiato neppure l'impresa.

Si è generalizzato un certo tipo di rifiuto dell'organizzazione del lavoro e di negazione delle interazioni tra le

diverse componenti del sistema e dei vincoli che ci legano al sistema internazionale. Si sono sottovalutate le esigenze di funzionamento del sistema e gli stessi valori di una società industriale.

Questo tipo di processo, che Domenico Bartoli ha chiamato « *controrivoluzione industriale* », ha colpito in modo particolare l'impresa industriale. Essa è divenuta in tal modo la sede dove si sono scaricate tutte le tensioni, anche di ordine sociale e talvolta politico, che le autorità non riuscivano a controllare e ad indirizzare, attraverso una politica di riforme, al rinnovamento del sistema.

All'impresa si è chiesto di svolgere, in sempre più larga misura, compiti che non le sono propri e di soddisfare attese, di cui non essa soltanto era tenuta a farsi carico.

In una società che si è soliti definire industriale, ma nella quale tuttavia la somma dei salari e dei profitti dell'industria non arriva al 38% del prodotto netto al costo dei fattori, sono stati caricati sull'impresa industriale oneri impropri in una misura nettamente superiore alla effettiva partecipazione dell'industria alla formazione di quel prodotto.

Ciò nonostante la conflittualità aziendale è assurda a regola costante di comportamento nei rapporti fra imprenditori e lavoratori. E devo dire che ciò avviene non soltanto da parte di coloro che teorizzano la lotta di classe.

All'operare dell'imprenditore si sono frapposti una serie di vincoli e di ostacoli. Parte di essi hanno tratto origine da esigenze obiettive di difesa del lavoro, legislativamente riconosciute dallo Statuto dei lavoratori. Ma parte di questi vincoli hanno tratto origine da un certo tipo di politica sindacale e da un processo di miniaturizzazione del confronto fra imprenditori e lavoratori, che hanno finito per far perdere di vista le regole irrinunciabili di funzionamento del sistema e per diffondere comportamenti di tipo decisamente corporativo.

Grosso modo a partire dal 1972, e in modo ancora più evidente dopo gli ultimi contratti, si è inoltre affermata vigorosamente nel Sindacato dei lavoratori la pretesa di controllare le strategie dell'impresa, senza tuttavia istituzionalizzare alcuna forma di responsabilizzazione.

## *Controrivoluzione industriale*

## *Conflittualità assurda a regola*

*L'impresa spiazzata*

In qualche caso si è arrivati a forme di controllo, che non sono molto distanti dai poteri che spetterebbero ai lavoratori in regime di partecipazione alla gestione dell'impresa. E tuttavia si è continuato ad attribuire al sindacato, anche quando esso chiese ed ottenne maggiori poteri decisionali, una funzione quasi esclusivamente di pressione rivendicativa, senza che esso assumesse nessuna forma di corresponsabilità.

Premuta, da una parte, dal carico di oneri che contabilizzavano certe attese di incivilimento; pressata, dall'altro lato, da una conflittualità ininterrotta, l'impresa si è trovata spiazzata nello svolgere la sua funzione nell'indispensabile rispetto delle condizioni di efficienza e di competitività.

Le cifre che ho citato testimoniano indiscutibilmente che la redistribuzione del prodotto di impresa si è compiuta senza riguardo alle esigenze di sopravvivenza dell'impresa stessa.

*Al di sotto del limite*

La formazione del cash-flow si è portata al di sotto del limite necessario per adeguare gli investimenti alle esigenze dell'innovazione tecnologica e della competizione internazionale, premessa indispensabile per mantenere i livelli di occupazione.

In queste condizioni le imprese notoriamente sottocapitalizzate non sono state in grado di offrire remunerazione sufficiente al capitale di rischio, in un mercato nel quale lo Stato remunera il denaro a condizioni molto più vantaggiose.

E' innegabile che taluni mutamenti rispondevano, in tutti i Paesi industriali e quindi anche nel nostro, ad attese largamente sentite. Tuttavia, mentre altrove questi processi segnarono il passaggio a forme di capitalismo più complesse ed evolute, da noi, soprattutto per essere stati concentrati in un breve arco di tempo e per aver assunto ritmi tumultuosi, hanno invece creato traumi profondi, che forse potevano essere in parte evitati.

*Al di là delle obiettive possibilità*

Credo d'altra parte che da noi quei processi si siano spinti al di là delle obiettive possibilità del sistema. Come ha rilevato un altro autorevole economista, il prof. Giorgio Fuà, noi pretendiamo oggi di mantenere tassi salariali e livelli di consumi sostanzialmente analoghi a

quelli delle altre società industriali europee, dalle quali siamo però ancora assai distanti per quanto riguarda il livello delle risorse per abitante.

Gli effetti di questa pretesa si notano anche nell'incapacità del sistema ad assorbire la sottoccupazione e la disoccupazione, specialmente giovanile e femminile. Lo stesso insufficiente livello degli investimenti, produttivi non meno che sociali, trae origine da uno standard di consumi obiettivamente troppo elevato per le risorse di cui disponiamo.

*Incapacità  
del sistema  
ad assorbire*

A tutto ciò si aggiungono dispersioni e sprechi, purtroppo assai diffusi specialmente nell'area pubblica, che depauperano ulteriormente le nostre risorse, aggravando i nostri problemi di sviluppo economico e di crescita civile.

Lo scenario internazionale e quello politico ed economico nazionale, che hanno caratterizzato gli anni durante i quali con gli altri colleghi della Presidenza ho avuto l'onore di guidare l'Associazione, erano dunque tali che, prendendone realisticamente atto, dovevamo porci costantemente il quesito di come e in quale direzione operare per tutelare i veri interessi dell'industria milanese.

Pur senza tentare bilanci, mi sembra di poter affermare che una cosa soprattutto abbiamo fatto. Abbiamo, cioè, cercato di capire che non potevamo più vivere nel mondo di ieri, che non potevamo seguire le rotte tradizionali, che dovevamo accettare con coraggio battaglie diverse e più difficili, che dovevano governare l'imprevedibile.

Ci siamo resi conto del cambiamento di un'epoca e della necessità di « *navigare a vista* »!

*Navigare  
a vista*

La strategia dell'Assolombarda di fronte agli avvenimenti che vanno dal 1971 al 1977 se ha preso le mosse da questi presupposti, è stata tuttavia attenta alla necessità di non cedere alla moda di smantellare certe regole di fondo, cui deve richiamarsi una società civile. Mentre ondate disgregatrici venivano accettate talvolta come cultura e non pochi pilastri della società (università, giornali, istituzioni) cedevano all'anarchia, spesso presentata come progresso, noi abbiamo tenuta ferma la convinzione che ci fosse un solo vero progresso: quello delle riforme e del dialogo tra le forze sociali!

Questo progresso si realizza quando i cambiamenti, le svolte economiche, diciamo pure le svolte storiche, sono affrontate con la coscienza di dover salvare certi valori e meccanismi di fondo del sistema, affinché il presente possa diventare un futuro non precario.

*Alcuni  
punti chiave*

In questa visione abbiamo ritenuto di dover far perno su alcuni punti-chiave.

In primo luogo abbiamo sempre avuto presente la collocazione dell'Italia e del suo sistema industriale in un contesto internazionale nel quale l'Europa è un riferimento fondamentale. E' stata questa una nostra preoccupazione costante, di cui fanno fede alcune ricerche e un Convegno, convinti come siamo che solo l'Europa può essere quadro e strumento per la nostra ripresa e per un nuovo, ma ordinato, sviluppo.

Ci siamo anche fatti carico del problema degli squilibri territoriali, sia italiani che lombardi, interpretando il ruolo della nostra Regione come ponte tra l'Europa e il Mezzogiorno e riconoscendo all'industria la funzione di fattore correttivo di quegli squilibri.

Altra nostra preoccupazione è stata quella di realizzare una sempre più stretta integrazione del mondo industriale con quello della cultura; e ciò sulla base di un rapporto attivo e nella convinzione di dover, noi per primi, prendere a fondamento di un'azione cosciente la esigenza di una più diffusa cultura industriale.

Altro punto-chiave della nostra strategia è stato lo sforzo costante di condurre un dialogo con tutte le forze sociali. Siamo infatti convinti che l'impresa sia il luogo dove si deve realizzare, in prima istanza l'equilibrio tra tensioni sociali e obiettive esigenze economiche. In questo senso ci siamo sempre sforzati di far proposte concrete, evitando la tentazione delle fughe in avanti e dei programmi fumosi.

*Centralità  
dell'impresa*

Infine e soprattutto abbiamo in ogni sede e occasione riaffermato la centralità dell'impresa, rifiutando una linea di politica economica che ha fatto carico allo Stato del mantenimento in vita di iniziative che, sostituendo il con-

cetto di conduzione politica a quello di efficienza, si traducessero in una distruzione di risorse e, alla lunga, di occasioni di lavoro.

In quest'ottica di riaffermazione della funzione dell'impresa è rientrata la nostra attenzione ai problemi e alle prospettive della piccola e media industria in Lombardia, che in un'apposita ricerca e in due convegni ha trovato i suoi momenti culminanti.

Signor Ministro, Autorità, Signore e Signori, Colleghi Industriali,

ho cercato rapidamente di tratteggiare i problemi con i quali l'Associazione si è dovuta confrontare e le difficoltà che essa è stata chiamata a fronteggiare.

Il quadro che vi ho delineato apre l'interrogativo sul futuro che ci attende.

Mi pare che gli eventi che abbiamo vissuto tra il 1971 e il 1977 siano stati tali da non consentirci di dichiarare chiusa la nuova epoca. Per quanto le congiunture possano a tratti sembrare migliori, i fattori emersi (inflazione, penuria, crescita limitata, tensioni sociali, disoccupazione) domineranno certo anche il futuro. Ma se questo è vero, credo che si debbano individuare fin da oggi le linee da seguire, se vogliamo passare dalla fase di crisi a quella di controllo della crisi.

Davanti alla tempesta, è stato necessario gestire l'imprevedibile « *navigando a vista* ». Ora dobbiamo imporci una « *navigazione strumentale* » per tempi più lunghi.

La prima esigenza è di dare finalmente una risposta al problema dell'inflazione. Come giustamente ha scritto Friedman, non dobbiamo arrenderci al concetto che si debba necessariamente « *vivere con l'inflazione* ». Numerosi economisti hanno, infatti, sostenuto che esiste la possibilità di tracciare un « *programma zero* » per l'inflazione. Ma allora se è vero che quest'ultima deriva da una sproporzione tra la « *quantità* » e la « *qualità* » della domanda, e la « *quantità* » e la « *qualità* » dell'offerta, interna e internazionale, e se tale sproporzione è la conseguenza di una impostazione culturale, io penso che noi dobbiamo impegnare le nostre forze, insieme a quelle degli uomini di cultura, per dar vita a questo programma.

*L'interrogativo  
sul futuro*

*Imporci una  
navigazione  
strumentale*

*Programma  
zero per  
l'inflazione*

Nessun altro problema può essere affrontato, se non viene risolto il problema pregiudiziale dell'inflazione. Potrà sembrare che un « *programma zero* » per l'inflazione porti a scelte non liberali. E' vero invece il contrario: l'inflazione permanente sta infatti distruggendo la stessa nostra possibilità politica di scegliere, così come sta sconvolgendo i nostri calcoli economici e le nostre opzioni sociali.

Una seconda esigenza, che mi pare evidente, riguarda il problema dei limiti della crescita. Non si tratta di accettare catastroficamente la « *crescita zero* », ma di essere perfettamente coscienti che la penuria, la vulnerabilità energetica, la fine dell'epoca delle materie prime a bassi costi comportano, soprattutto per noi europei, una profonda diversificazione della crescita e che spetta all'impresa trovare il difficile passaggio tra il « *quantitativo* » di ieri e il « *qualitativo* » di domani.

*La conoscenza  
come energia*

Dobbiamo per questo non dimenticare che la conoscenza è una forma di energia: per cui, nella prospettiva di una crescita limitata, è una volta di più necessario incrementare i rapporti tra impresa e cultura. E' stato scritto che siamo passati dall'età della ragione all'età dell'azione cosciente. Sono proprio gli imprenditori, uomini d'azione, che devono essere portatori di questa « *azione cosciente* ».

La terza esigenza è di prendere atto che dappertutto la disoccupazione sta assumendo limiti, che le società industriali giudicano intollerabili. Non importa qui ricordare come, solo alcuni anni fa, si tendesse a privilegiare la disponibilità di risorse, cioè il ritmo dello sviluppo; mentre ora si torna ad inseguire l'obiettivo della piena occupazione. La realtà è questa ed è emersa anche al recente vertice di Londra.

*Accrescere  
l'occupazione*

Dobbiamo dunque farci carico, in un'economia che tende a diventare di scarsità e con i vincoli necessariamente imposti dall'inflazione-zero, di accrescere l'occupazione, specialmente giovanile, femminile e forse senile.

Un'altra variabile viene dunque ad inserirsi nella funzione, sempre più complessa, della gestione imprenditoriale.

Non possiamo non tenerne conto, poichè questo è l'impegno al quale la società ci chiama e a cui non possiamo sottrarci.

Diventa con ciò sempre più importante, non solo sapere, ma anche convincere autorità e parti sociali, che un futuro difficile potrà essere governato, solo se saremo consapevoli dei vincoli posti da una crescita limitata a da un'inflazione-zero al raggiungimento dell'obiettivo della piena occupazione.

E a questo fine l'impresa deve essere assunta come cellula fondamentale di tutte le iniziative economiche e di tutti i comportamenti sociali.

*Cellula  
fondamentale*

Va perciò pregiudizialmente chiarito con le altre forze sociali se questa cellula debba essere indebolita o rafforzata; se debba far da cardine a un regime di libertà, pur nel necessario quadro di interventi governativi che risanino l'economia; se debba o no prestarsi ogni attenzione a che essa non sia asfissata.

Proprio per questo, il futuro vede come prezioso ed essenziale il ruolo che gli industriali vorranno assumersi. Ci toccano infatti compiti gravi e difficili. Ma se non rinunceremo a svolgerli, e se terremo a mente le tre essenziali esigenze cui ho appena fatto cenno, potremo continuare ad assolvere la nostra funzione.

Mi chiederete in che modo questa nostra funzione possa essere concretamente assolta nel contesto politico italiano attuale.

Viviamo infatti un particolare momento nel quale pare che tutti dobbiamo decidere con una certa sollecitudine se schierarci in un campo o nell'altro, ovvero se assemblarci tutti in un unico campo.

*Urgenza di  
decisioni*

Questa urgenza di decisioni nasce sulla spinta di un quadro negativo, che gli avvenimenti hanno lentamente costruito di violenza in violenza, anno per anno; peggio ancora, un quadro che a tratti sembra nascere da un sottostante disegno eversivo.

*Una scelta  
scontata*

Va da sè che una scelta è scontata: quella di appartenere al grande schieramento delle forze sane del Paese che si contrappongono ad ogni tipo e colore di eversione, che rifiutano qualsiasi ipotesi avventuristica, che contrastano la formazione di un coagulo diciannovista. Non siamo infatti nel 1919.

Quanto ad altre scelte, credo che gli imprenditori industriali italiani debbano essere disponibili e preparati a dialogare con tutte le forze politiche e sociali, senza pregiudiziali, senza veti, senza vincoli.

Ma credo altresì che il dialogo vada di volta in volta supportato da una costante verifica di coerenza fra quelle che sono, non soltanto le posizioni ideologiche e programmatiche, ma anche i concreti comportamenti delle parti politiche e sociali, e quelli che noi riteniamo essere principi irrinunciabili per la stessa sopravvivenza del sistema di valori a cui ci ispiriamo e che mi sono sforzato fin qui di evidenziare.

*Non siamo  
gestori unici*

Naturalmente questo nostro impegno va collocato in un contesto che non è più quello di ieri. Quando parliamo di futuro, sappiamo di doverci muovere con più cautela, senza certi trionfalismi di ieri. Il quadro generale si è fatto più buio. Noi stessi siamo coscienti di non essere portatori di un illimitato progresso, ma di muoverci in un mondo che rischia di divorare se stesso con i consumi di massa, con gli inquinamenti, con la sovrappopolazione, con gli sprechi di risorse e perfino con le famose « *malattie del benessere* ». Molte cose sono cambiate da quando un imprenditore poteva crederci « *unico* » protagonista di una rivoluzione industriale che si legava al concetto stesso di progresso.

Oggi noi non sappiamo se questa rivoluzione industriale sia giunta alla fine della sua lunga corsa, oppure se stia ripartendo per nuove e diverse direzioni. Sappiamo soltanto di non essere i gestori unici del futuro che dobbiamo affrontare.

Ma proprio perchè ci è chiara la coscienza dei limiti del nostro ruolo e perchè sappiamo di essere solo una parte della società futura, il nostro compito diventa fondamentale, se questa società futura vuol essere pluralista e gestire con un minimo di errori il passaggio dal « *vecchio* » al « *nuovo* ».

Siamo ormai giunti in prossimità della fine di un secolo che conclude un millennio. Non è la prima volta che il mondo teme il futuro, nè che gli uomini più coscienti rifiutano di credere alla catastrofe o ai luminosi destini del futuro, accettando invece di far da ponte tra epoche diverse.

*Ponte tra  
epoche diverse*

Permettetemi di congedarmi da voi, in umiltà, esprimendo la speranza che anche il nostro lavoro sia servito in questi anni a fare da ponte sul fiume in piena che ci è toccato di attraversare. Un piccolo ponte gettato tra una epoca che si è chiusa nel '71 ed un'epoca che ancora dobbiamo capire compiutamente, se vogliamo davvero governarla in modo adeguato.