



CONFINDUSTRIA

Commissione per la Riforma di Confindustria

Documento di Attuazione

Indice

<i>Lettera a Confindustria</i>	7
Nota metodologica	12
CAPITOLO 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	
1.1 Il contesto: i grandi trend globali e i riflessi sull'economia italiana	17
1.1.1 Introduzione	17
1.1.2 Lo spostamento del baricentro dello sviluppo	18
1.1.3 Le nuove tecnologie e l'innovazione	20
1.1.4 Sostenibilità, energia, materie prime	23
1.1.5 Sviluppo demografico, mercato del lavoro, capitale umano	26
1.1.6 La nuova "normalità" nella finanza e nel credito	30
1.2 Il contesto: i cambiamenti della <i>governance</i>	32
1.2.1 Dagli Stati all'Europa	32
1.2.2 I cambiamenti della <i>governance</i> a livello interno	34
1.2.3 Il primato della legalità	38
1.3 L'adattamento del sistema produttivo italiano	40
1.4 Le strategie delle imprese di successo. Verso nuovi modelli	44
CAPITOLO 2. CONFINDUSTRIA: VISION, MISSION E RUOLO	
2.1 Introduzione	51
2.2 Vision	53
2.3 Mission	55
2.3.1 Identità	55
2.3.2 Rappresentanza	59
2.3.3 Servizi	62
2.4 Ruoli	64
2.4.1 Dimensione internazionale	65
2.4.2 Innovazione e nuove tecnologie	67
2.4.3 Sviluppo e Sostenibilità	70
2.4.4 Capitale umano e formazione	73
2.4.5 Relazioni Industriali e con gli <i>stakeholder</i>	75
2.5 Verso una ridefinizione del Sistema associativo	78

CAPITOLO 3: STRUTTURA, MODELLO ORGANIZZATIVO E GOVERNANCE DI CONFINDUSTRIA	
PREMESSA	85
STRUTTURA E MODELLO ORGANIZZATIVO DEL SISTEMA ASSOCIATIVO	89
3.1 Confindustria	89
3.2 Le Imprese di Confindustria e il perimetro della rappresentanza	91
3.2.1 Un'identità associativa basata su principi e valori	91
3.2.2 Un modello inclusivo ma con chiaro perimetro identitario e valoriale	94
3.2.3 Una gestione consapevole e governata del perimetro e del processo di allargamento	97
3.3 Principi guida per la definizione della struttura e del modello organizzativo	100
3.4 Le Associazioni di Confindustria e le altre componenti del Sistema associativo	103
3.4.1 Associazioni e meccanismi aggregativi	105
3.4.2 Le Rappresentanze di Settore	117
3.4.3 Le Rappresentanze Regionali	118
3.4.4 La Struttura Internazionale del Sistema associativo	121
3.4.5 Gli Associati Aggregati	124
GOVERNANCE DI CONFINDUSTRIA E DEL SISTEMA ASSOCIATIVO	124
Introduzione: <i>governance</i> partecipata e “reticolare”	124
3.5 La <i>governance</i> di Confindustria	128
3.5.1 Gli Organi Direttivi	130
3.5.2 Altri Organi di <i>governance</i> e Comitati di rappresentanza	134
3.5.3 Organi consultivi, tecnici e di sviluppo	140
3.5.4 Organismi di Controllo	143
3.6 Cariche ed Elezioni	144
3.6.1 Procedura di elezione del Presidente di Confindustria	145
3.7 Tappe di implementazione e aggiornamento della riforma	148
CAPITOLO 4. EFFICIENZA DEL SISTEMA ASSOCIATIVO	155
Note Conclusive	163





Lettera a Confindustria

Dal 1945 a oggi Confindustria ha conosciuto due grandi riforme e un significativo intervento di adeguamento statutario: nel 1969 la Riforma Pirelli, nel 1991 la Riforma Mazzoleni e nel 2002 la revisione dello Statuto realizzata in tempi differiti. Per comprendere appieno il senso e il valore di queste iniziative è indispensabile soffermarsi sui periodi nei quali sono state realizzate.

La “**Riforma Pirelli**” si avvia nel 1969, un anno che chiude il ciclo storico che va dalla ricostruzione all’autunno caldo, al tragico attentato di piazza Fontana. L’Italia nel giro di un ventennio si è radicalmente trasformata e la Commissione Pirelli interpreta questi cambiamenti definendo i criteri per il rinnovamento di Confindustria. L’imprenditoria italiana deve poter contare su un soggetto associativo capace di misurarsi con i problemi del Paese e di interagire, a tal fine, con le istituzioni politiche e le forze sociali. La linea d’azione di Confindustria si allinea con i cambiamenti in corso nella società aprendosi al mondo esterno. Viene rilanciato il ruolo economico e sociale dell’imprenditoria privata, insieme al confronto con le organizzazioni sindacali, prendendo atto dello Statuto dei Lavoratori diventato legge nel maggio 1970. Si moltiplicano le funzioni delle varie sezioni centrali e si pone mano alla costruzione della nuova sede di viale dell’Astronomia all’Eur. La riforma propone una visione “moderna” del Sistema confindustriale declinata attraverso significative innovazioni di *governance* e organizzative, come, per limitarci a un solo esempio, l’istituzione delle Federazioni regionali parallela alla costituzione del nuovo Ente regionale.

La “**Riforma Mazzoleni**” si avvia nel 1990. Un momento storico scandito dalla caduta del muro di Berlino e dalla conseguente conclusione della guerra fredda. Due

eventi che contribuiscono ad accelerare processi di trasformazione da tempo in atto nella società italiana. Nel nord e lungo la dorsale adriatica del Paese è cresciuto, nei decenni precedenti, un tessuto industriale costituito da migliaia di piccolissime e piccole imprese. Tutto ciò mentre il debito pubblico sfugge al controllo e si rende manifesta la crisi dei grandi partiti ideologici di massa.

Nella società italiana vanno emergendo con sempre maggior evidenza i sintomi che di lì a poco porteranno alla caduta della Prima Repubblica. Prende forma un'inedita "questione del Nord", mentre avanza il progetto dell'Unione Europea che si misura con i Paesi dell'Est impegnati in una difficile transizione.

La Commissione Mazzoleni prende atto di queste grandi trasformazioni assumendole come scenario all'interno del quale va ridefinita l'identità di Confindustria. Si riconosce così il ruolo delle piccole imprese e delle attività terziarie, insieme alla necessità di una maggiore proiezione europea, mentre si cerca di affrontare, per la prima volta attraverso un intervento organico, le difficoltà di coordinamento tra le diverse e crescenti componenti del Sistema ponendo attenzione, allo stesso tempo, anche alle risorse umane impegnate nella Struttura.

È interessante osservare che gli interventi di riforma richiamati sono accomunati da due elementi ricorrenti: la ciclicità ventennale e la coincidenza con fasi storiche segnate da grandi trasformazioni. Due fatti che, a ben vedere, si sono riproposti anche alla Commissione che ho l'onore di presiedere. Cambiamenti, incertezza e volatilità sono, infatti, il tratto dominante di questa fase storica. Le cause sono molteplici; tra queste voglio ricordarne alcune. Da due blocchi contrapposti siamo passati a un sistema mondiale multipolare nel quale cresce l'insidia dei conflitti religiosi, geopolitici e per il controllo delle fonti energetiche. L'Estremo Oriente si va consolidando come il vero baricentro dello sviluppo.



Nello stesso tempo, sono entrati in crisi i modelli sociali e di *welfare* che nel corso del '900 si erano consolidati in Europa. Il nostro continente, sempre più popolato da “anziani”, è meta di imponenti flussi migratori provenienti da tutto il mondo, in particolare dal Nord Africa. Le nuove tecnologie ridefiniscono le mappe geografiche delle competenze e obbligano a misurarsi con un'inedita centralità della conoscenza. La necessità di governo dei mercati finanziari, privi di adeguate regole e controlli, non trova risposta da parte della comunità internazionale. A tutto ciò si aggiungono le contraddizioni della costruzione europea e le molte criticità che affliggono il nostro Paese: dal debito pubblico alla crisi della politica, dai ritardi strutturali alla crisi d'identità nazionale, dalle dimensioni della macchina statale all'inadeguatezza del sistema formativo.

All'interno della grande discontinuità, sinteticamente richiamata, il nostro sistema produttivo è impegnato in un processo evolutivo che non conosce battute d'arresto: la grande industria si è ridimensionata o proiettata su dimensioni multinazionali. La piccola impresa, organizzata in distretti e filiere, è uscita definitivamente da quella posizione di “marginalità”, che aveva ai tempi della riforma Pirelli, assumendo identità e ruolo ben definiti. Le medie imprese, spesso familiari, internazionalizzate e *leader* in nicchie mondiali di mercato, sono diventate il soggetto trainante del capitalismo italiano. Nel panorama internazionale, il nostro sistema manifatturiero rappresenta un *unicum* perché fondato su un capitalismo di persone, organizzato in reti, distretti e filiere specializzate nello sviluppo di innovazioni d'uso. Un universo produttivo che da almeno due decenni subisce l'allargamento della forbice tra la propria competitività e ciò che il Paese nel suo complesso mette a disposizione per contribuire ad accrescerne le *performance*, le capacità innovative e l'internazionalizzazione.

In questi anni anche la società italiana continua il suo percorso evolutivo

nonostante i vincoli e i freni imposti dalla crisi. Mi limito, anche in questo caso, a tre soli esempi. Cresce la domanda di legalità in ogni ambito economico e sociale. L'idea di "sostenibilità" è sempre meno circoscritta all'ambiente e sempre più associata alla predisposizione di processi capaci di rigenerare le risorse necessarie. La condizione della donna, seppur ancora penalizzata da discriminazioni di genere, è profondamente cambiata tanto nella società, quanto nelle imprese e nelle attività imprenditoriali.

Alla luce delle valutazioni sin qui richiamate, si può ben comprendere perché nel corso dei lavori la Commissione ha insistito molto sulla necessità di condividere un'analisi del "contesto". Mi riferisco, in altri termini, al quadro di riferimento che condiziona non solo il nostro agire associativo, ma anche le scelte che siamo chiamati a fare per rinnovare Confindustria.

Tenendo conto di tutto ciò la Commissione ha elaborato – grazie al prezioso contributo di molti imprenditori e dirigenti impegnati in ogni ambito del Sistema – un quadro di riferimento indispensabile per fissare i punti qualificanti sui quali avviare il processo di riorganizzazione e riposizionamento del nostro Sistema associativo.

Un percorso evolutivo fondato su tre presupposti imprescindibili. Il primo è che l'Italia è un grande Paese industriale. Con oltre 500.000 imprese, a fronte di poco più di 250.000 in Francia e 200.000 in Germania, siamo la prima nazione in Europa per numero di aziende manifatturiere. Il secondo è il nostro essere imprenditori e capi d'impresa. Un ruolo che comporta, in un Paese come il nostro e in un momento come quello che stiamo vivendo, una grande responsabilità sociale. Il terzo, infine, è la consapevolezza che la crisi economica, politica, sociale e morale del Paese sia un fatto che riguarda l'intera classe dirigente italiana: dalla politica alla magistratura; dai



giornalisti al mondo accademico; dalle troppe corporazioni agli imprenditori che cercano scorciatoie; dalle rappresentanze degli interessi a una parte considerevole della società civile. In assenza di queste fondamentali consapevolezze, le scelte, i contenuti e le idee della riforma che di seguito presentiamo, risulterebbero privi di quella tensione ideale indispensabile anche per il rinnovamento delle imprese e del Paese.

Nel corso dei lavori siamo stati rigorosi non solo quando si è trattato di valutare il nostro modo di essere Associazione, ma anche nell'indicare a Confindustria la via di quel coraggio innovativo che vorremmo caratterizzasse anche gli altri attori politici, sociali ed economici del Paese.

Carlo Pesenti

Presidente Commissione per la Riforma di Confindustria

Nota metodologica

Il 23 maggio 2012, nel corso dei lavori dell'Assemblea Generale di Confindustria, il Presidente Giorgio Squinzi annunciava l'istituzione della Commissione per la Riforma di Confindustria e affidava l'incarico a Carlo Pesenti affinché, in accordo col dettato statutario, provvedesse alla costituzione dell'apposita Commissione.

Il 26 luglio 2012 la Giunta di Confindustria deliberava, su proposta del Presidente Pesenti, l'istituzione della Commissione per la Riforma di Confindustria composta dai seguenti imprenditori: Giandomenico Auricchio, Vincenzo Boccia, Gianfranco Carbonato, Enrico Carraro, Cristiana Coppola¹, Alberto Meomartini, Jacopo Morelli, Giuseppe Prezioso, Cesare Puccioni, Massimo Sarmi e Maurizio Stirpe.

La Commissione, decideva, inoltre, l'istituzione di due ulteriori organismi consultivi. Il primo, costituito da un *Expert panel* composto da Enrico Giovannini (fino al 28 aprile 2013), per gli scenari macro e micro economici; Ivan Lo Bello, per il tema dell'etica; Antonella Mansi, per l'analisi della *governance* e Tatiana Rizzante, per il tema delle nuove tecnologie e dell'economia digitale. Il secondo, un Comitato Tecnico formato da Direttori di Associazioni territoriali e settoriali.

Sin dal momento del proprio insediamento, la Commissione ha deciso di avvalersi di specifiche ricerche di approfondimento che sono state affidate a ISTAT e al Centro Studi Confindustria, per quanto concerne gli "Scenari macro e microeconomici", e alla Fondazione Nord Est, per quanto riguarda l'"Analisi del contesto istituzionale e degli *stakeholder* di riferimento". Allo stesso tempo, è stato chiesto all'Istituto di ricerche IPSOS guidato da Nando Pagnoncelli la realizzazione di un'indagine su un campione rappresentativo di imprenditori e *stakeholder* italiani per conoscere e investigare "Percezioni, attese e priorità del Sistema Confindustria". IPSOS ha realizzato un'indagine con oltre 2.000 contatti tra interviste dirette e *focus group*.

¹ In seguito all'avvio dei lavori ha comunicato di non poter seguire l'intero percorso del progetto di riforma



La Commissione nel corso dei suoi lavori ha incontrato e ascoltato i Past President di Confindustria, la Piccola Industria, i Giovani Imprenditori nonché i Proviviri.

I lavori di analisi ed elaborazione della Commissione si sono svolti durante le 20 sessioni plenarie organizzate tra settembre 2012 e settembre 2013, cui vanno aggiunti i numerosi incontri informali di approfondimento tra i componenti della Commissione.

Attraverso due completi “roadshow” sono stati organizzati 17 incontri con il Sistema associativo (Associazioni Territoriali e di Categoria, Federazioni Regionali, di Settore e di Scopo, Soci Aggregati) realizzati in diverse aree del Paese, ai quali hanno partecipato circa 180 imprenditori con incarichi apicali presso altrettante Associazioni del Sistema.

La Commissione ha ricevuto durante il corso dei lavori centinaia di contributi scritti sia da Associazioni, sia da imprenditori con incarichi associativi locali, di categoria e nazionali, e ha comunicato i passaggi intermedi e lo stato di avanzamento dei propri lavori sia attraverso lettere indirizzate all'intero Sistema associativo sia attraverso un apposito spazio internet all'interno del sito di Confindustria.

Alle molteplici attività sinteticamente richiamate va aggiunta una considerazione di tipo qualitativo. Vale a dire l'interesse e la partecipazione proattiva delle diverse componenti confindustriali che hanno accompagnato i lavori permettendo, nel rispetto dei tempi previsti, la predisposizione del Documento di Attuazione presentato nelle pagine seguenti.

Riferendoci proprio a quest'ultimo, vale la pena evidenziare un dato che ne ha condizionato forma e contenuti. Ci riferiamo al fatto che Confindustria, negli ultimi decenni, ha visto crescere la propria capacità di elaborare ricerche, approfondimenti e proposte in merito alle priorità di sviluppo del Paese. Per questa ragione la prima parte della relazione, il “Contesto”, riporta solo marginalmente indicazioni prescrittive riferite alle politiche che sarebbe auspicabile il Paese adottasse. Una scelta che trova la sua ragione in una ben ponderata considerazione: l'oggetto della Relazione è la riforma di Confindustria e non

un'ulteriore e in questo caso pleonastica proposta di soluzioni per affrontare e risolvere il ben conosciuto stato del Paese.

La chiave di lettura dell'intero Documento di Attuazione va dunque ricercata nelle implicazioni che ogni tassello dell'analisi, cui è stato conferito un approccio quanto più lineare e rigoroso possibile, racchiude ai fini della definizione della Confindustria del futuro.

Le ricerche economico-politiche sopracitate e lo studio in merito al *sentiment* degli imprenditori e della società nei confronti di Confindustria (analisi IPSOS), costituiscono le fondamenta da cui la Commissione ha tratto le proprie valutazioni in merito alla riforma e rappresentano elementi di analisi utili per una piena comprensione del progetto e una consapevole riflessione da parte di tutto il Sistema. È stato pertanto ritenuto opportuno condividerli nella loro interezza negli allegati che integrano il seguente Documento di Attuazione.

La Commissione per la Riforma di Confindustria





Commissione per la Riforma di Confindustria

Documento di Attuazione

CAPITOLO 1

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Indice

1.1 Il contesto: i grandi trend globali e i riflessi sull'economia italiana

- 1.1.1 Introduzione
- 1.1.2 Lo spostamento del baricentro dello sviluppo
- 1.1.3 Le nuove tecnologie e l'innovazione
- 1.1.4 Sostenibilità, energia, materie prime
- 1.1.5 Sviluppo demografico, mercato del lavoro, capitale umano
- 1.1.6 La nuova "normalità" nella finanza e nel credito

1.2 Il contesto: i cambiamenti della *governance*

- 1.2.1 Dagli Stati all'Europa
- 1.2.2 I cambiamenti della *governance* a livello interno
- 1.2.3 Il primato della legalità

1.3 L'adattamento del sistema produttivo italiano

1.4 Le strategie delle imprese di successo. Verso nuovi modelli



CAPITOLO 1

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Il contesto: i grandi trend globali e i riflessi sull'economia italiana

1.1.1 Introduzione

Il contesto entro il quale agirà Confindustria nei prossimi anni sarà profondamente diverso da quello immaginabile anche solo un decennio fa. Attualmente infatti il ritmo del cambiamento non è più quello progressivo e graduale sperimentato nel passato, ma presenta discontinuità e accelerazioni. Molti dei fenomeni epocali che si sono manifestati negli ultimi anni, dall'apertura dei mercati alla diffusione dell'ICT, dai grandi flussi migratori alla crescente interdipendenza finanziaria, rappresentano tendenze di lungo corso destinate a plasmare l'evoluzione sociale ed economica negli anni a venire. In questo senso si potrebbe dire che il futuro è già in gran parte contenuto nel presente anche se questa constatazione non permette di escludere che nei prossimi dieci o quindici anni si verifichino nuove – e imprevedibili – discontinuità innescate in qualche caso proprio dalle reazioni economiche, sociali e politiche alle tendenze oggi osservabili. La consapevolezza di trovarsi in un ambiente soggetto a molteplici sollecitazioni al cambiamento è emersa del resto con grande chiarezza non solo grazie ai documenti predisposti dal Centro Studi Confindustria e dalla Fondazione Nord Est, ma anche, e soprattutto, attraverso le testimonianze delle migliaia di imprenditori e delle centinaia di *stakeholder* che, a vario titolo e con tecniche diverse, sono stati coinvolti nel confronto promosso dalla Commissione.

Si è trattato di un'ampia e approfondita ricognizione che, a sua volta, ha imposto un lavoro di selezione e di sintesi indispensabile per porre in evidenza, tra gli altri, i principali *trend* che con tutta probabilità caratterizzeranno anche gli anni a venire. Al riguardo, qui di seguito si offre una sommaria rappresentazione dei principali elementi del contesto sia globale, sia italiano che fanno da necessaria cornice al disegno della Riforma.

1.1.2 Lo spostamento del baricentro dello sviluppo

Negli ultimi vent'anni il baricentro dello sviluppo economico globale si è nettamente spostato dai Paesi avanzati a quelli emergenti, specialmente asiatici. Fino a tutti gli anni '90 i Paesi avanzati contribuivano a poco meno del 60% dell'aumento del PIL mondiale. Nel decennio scorso il loro ruolo, rispetto a quello degli emergenti, s'è capovolto e questi ultimi hanno fornito i due terzi della crescita globale. Si sono conseguentemente modificati i pesi e i rapporti di forza economici e politici. In termini di quota sul PIL globale, infatti, nel 2012 i Paesi emergenti rappresentavano già il 50% e, secondo le proiezioni del FMI, nel 2030 raggiungeranno quasi il 70%. Lo spostamento del peso economico si è riflesso anche nella ricomposizione dei flussi commerciali con un evidente ridimensionamento del ruolo di Europa e Stati Uniti mentre è andato aumentando l'interscambio tra i Paesi emergenti appartenenti alla stessa area geografica.

Nella nuova geografia dello sviluppo l'Asia ha la parte più rilevante: dei citati due terzi della crescita globale dell'ultimo decennio oltre la metà proveniva da quest'area. A sua volta sta rapidamente aumentando il peso dell'Africa e, ancorché esso rimanga in assoluto modesto, le prospettive di crescita del continente appaiono rilevanti. In questo ambito va specificamente segnalata anche l'area Sud del Mediterraneo, una regione di speciale importanza per la proiezione internazionale del nostro Paese



anche perché su di essa pesano le incognite costituite dagli incerti sviluppi politici della cosiddetta “primavera araba”, dall’irrisolto conflitto arabo-israeliano e dagli instabili equilibri tra i maggiori Paesi del Medio Oriente.

La differente dinamica economica tra area emergente e area matura si riflette ovviamente sull’espansione dei consumi: nei Paesi emergenti è previsto un tasso di crescita medio annuo dei consumi di circa il 5% fino al 2030, contro un ritmo inferiore al 2% in quelli avanzati.

Nell’insieme dei mercati emergenti la crescita sostenuta del PIL per abitante creerà inoltre ampie fasce di popolazione con reddito medio-alto (convenzionalmente questa platea di “nuovi ricchi” include coloro che dispongono di un reddito annuo di almeno 30.000 dollari). In base alle previsioni, a livello globale nel 2030 ci saranno circa 840 milioni di nuovi ricchi e oltre l’80% di questi risiederà nei Paesi emergenti (420 milioni solo in Cina e India). È del tutto evidente come tale insieme costituirà un mercato estremamente attraente per i prodotti italiani di fascia medio-alta, se il Paese saprà mantenere le caratteristiche di eccellenza qualitativa che ne hanno fatto il tratto distintivo del successo economico. Di contro, la tendenza a un basso incremento della domanda interna nei mercati europei, e in particolare in Italia, è da considerarsi ormai fisiologica date le sottostanti forze demografiche – *in primis* l’invecchiamento della popolazione – la saturazione di numerosi mercati, ma anche le prolungate politiche di risanamento dei bilanci pubblici che continueranno ancora a lungo a frenare lo sviluppo della domanda. In sintesi, in Europa e in Italia il PIL pro-capite è destinato ad aumentare in misura modesta nel medio periodo e questa previsione deve farci interrogare su come gestire una società che cresce economicamente in misura troppo debole e nello stesso tempo continua a invecchiare. È in tale contesto che a livello europeo, e più ancora italiano, si pone la necessità di adottare quelle riforme strutturali che possano innalzare

significativamente il potenziale di crescita, rispetto alla condizione di semi-stagnazione che ha contrassegnato gli ultimi 15-20 anni. Si tratta di mettere in campo riforme ad ampio spettro che tocchino in primo luogo il fisco, l'assetto normativo e la burocrazia, il funzionamento dei mercati (dei beni, del lavoro, finanziari). Queste riforme potranno produrre risultati ancora più favorevoli se la classe imprenditoriale saprà a sua volta interpretare al meglio il proprio ruolo innovatore e di agente del cambiamento.

1.1.3 Le nuove tecnologie e l'innovazione

La diffusione di innovazione tecnologica ha costituito l'altro principale "motore" del cambiamento degli assetti economici mondiali. Anche se da qualche parte si mette in discussione l'assunto che le innovazioni più recenti abbiano avuto lo stesso impatto epocale di precedenti ondate di rivoluzione tecnologica, vi è unanime consenso che la crescita della produttività e del benessere dipenderanno ancora crucialmente dal ritmo di innovazione.

Secondo autorevoli osservatori la rivoluzione tecnologica prossima ventura riguarderà campi estremamente differenziati come l'interazione tra le biotecnologie, la robotica e l'informatica; la rivoluzione digitale e la capacità di sfruttare i *big data*; il superamento delle barriere linguistiche; l'intelligenza artificiale.

Il tratto comune di queste aree di sviluppo tecnologico appare la pervasività (non a caso si parla di tecnologie abilitanti o di *general-purpose technology*), in altri termini la loro possibilità di applicazione a diversi settori dell'economia. Al riguardo, la Commissione UE ha individuato cinque aree suscettibili di maggior sviluppo nei prossimi anni quali i materiali avanzati, le nanotecnologie, la micro e nano-elettronica, la biotecnologia, la fotonica.



La capacità di sviluppare usi e applicazioni delle tecnologie pervasive dipende a sua volta dalla disponibilità di risorse, competenze e investimenti in parte diversi da quelli necessari a realizzare queste stesse tecnologie. Da un lato, occorrono investimenti nella R&S riguardanti gli utilizzi, ovvero nei settori applicativi e nell'assorbimento delle tecnologie pervasive. Dall'altro lato, si aprono opportunità di investimento in attività più a valle, miranti a individuare soluzioni, settori, attività o prodotti nuovi e/o a trasformare settori o prodotti esistenti attraverso un'attenta lettura dei nuovi bisogni e della domanda potenziale. Queste traiettorie rappresentano un'opportunità che può interessare una vasta platea di imprese del nostro Paese a misura che la diffusione di "innovazioni d'uso" contribuisca a esaltare le caratteristiche più originali delle imprese italiane rispetto ai concorrenti internazionali. In tale prospettiva si può meglio cogliere il ruolo fondamentale rivestito dalla conoscenza, la quale può essere considerata alla stregua di una risorsa sociale. L'impresa che vuole innovare sa infatti che la generazione del valore non rimane circoscritta al suo interno, ma può abbracciare una intera filiera, attraverso contributi autonomi e interdipendenti, ed è proprio la consapevolezza di questa complessità che dovrebbe portare il Paese a realizzare maggiori investimenti in quelle competenze capaci di far interagire le scoperte tecnologiche, realizzate nei centri di ricerca del mondo, con le imprese italiane potenzialmente in grado di beneficiarne.

In questo ambito viene in tutta evidenza il ruolo delle tecnologie ICT che rappresentano la categoria delle innovazioni pervasive per eccellenza. Nonostante i progressi degli ultimi anni, è ben noto che le imprese italiane mantengono un ritardo significativo nell'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Le conseguenze di questa arretratezza si riflettono – per cittadini e aziende – sugli indici di digitalizzazione che, secondo le rilevazioni 2012 del “*Digital Agenda Scoreboard*” della Commissione Europea, collocano l'Italia su posizioni di retrovia sul fronte della domanda e dell'offerta dei servizi digitali. Si tratta di una situazione

critica perché la forte correlazione esistente tra diffusione delle ICT, da un lato, e creazione di occupazione, miglioramento della produttività e della competitività di un Paese, dall'altro, è supportata da stime di studiosi indipendenti e di organismi internazionali. Con riferimento ai Paesi a reddito elevato, e per limitarci a un solo esempio, la Banca Mondiale ha stimato una crescita di 1,2 punti percentuali di PIL per ogni 10% di diffusione della banda larga. Secondo una recente analisi dell'OCSE il principale settore che ha generato valore nelle economie avanzate è stato in questi anni proprio l'economia di internet.

Tra le maggiori fonti di generazione d'innovazione vi è la relazione con altre aziende del proprio comparto o filiera, con i clienti e con i dipendenti (la platea degli *stakeholder*). La capacità d'innovazione tecnologica si basa infatti anche sulla capacità di costituire e sostenere "ecosistemi" complessi dove conoscenze diverse sono messe a contatto e l'industria collabora in modo efficace con la ricerca e l'università. Il concetto di "ecosistema" come base dei nuovi sistemi economici riveste naturalmente valenza generale, ma si adatta particolarmente al caso dei settori tecnologicamente più avanzati. I nuovi modelli di *business* si sviluppano quindi avvalendosi di interrelazioni continue tra individui, imprese e istituzioni; a sua volta internet e la globalizzazione tendono a modificare i modelli organizzativi aziendali che, da verticistici e gerarchici, si trasformano in modelli a rete, che sfruttano il dinamismo delle comunità e degli individui di cui è parte l'azienda stessa. Nella loro forma più evoluta questi ecosistemi dovrebbero, da un lato, estendere le proprie relazioni fuori dai loro confini, dall'altro, attrarre attori internazionali in Italia. La sfida cui si trovano di fronte gli operatori non è, in altri termini, quella di mettere in relazione imprenditori che operano su territori geograficamente vicini, quanto piuttosto di facilitare la costituzione di ecosistemi specializzati distribuiti sul territorio ma operanti in un ambito internazionale.



1.1.4 Sostenibilità, energia, materie prime

Le discontinuità e le asimmetrie manifestate dal processo di sviluppo dell'economia globale si sono accentuate con l'irrompere della crisi finanziaria che ha caratterizzato l'evoluzione economica dei Paesi avanzati nell'arco dell'ultimo quinquennio. È in questo contesto che è cresciuta enormemente l'attenzione verso il tema della sostenibilità. Essa identifica come noto un modello di sviluppo “capace di rispondere alle necessità del presente, senza compromettere la capacità delle **generazioni future** di veder soddisfatte le loro”. In estrema sintesi, lo sviluppo sostenibile è dato dall'integrazione di tre dimensioni strettamente collegate: quella **economica**, riferita principalmente, ma non solo, ai modelli di produzione e di consumo; quella **sociale**, riconducibile a valori quali la pace, la sicurezza, le libertà fondamentali, le diversità (culturali, di genere, razza, religione); quella **ambientale**, riferita alla protezione e alla gestione delle risorse naturali. Detto in altri termini, la competitività di un sistema economico può essere definita come la capacità di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili per produrre ricchezza e accrescere il benessere dei suoi cittadini in modo ecologicamente e socialmente sostenibile. Affrontare questa sfida significa allora realizzare modelli di *business* che tengono conto di più complessi livelli di compatibilità, ma allo stesso modo aprono prospettive di crescita del tutto inesplorate.

Perseguire lo sviluppo sostenibile implica, infatti, l'abbandono dello *status quo* per indirizzarsi verso una vera e propria rivoluzione culturale, nella convinzione che l'idea e la pratica della sostenibilità non costituiscono un *trend* passeggero ma rappresentano, al contrario, un processo in continuo divenire. Solo esemplificativamente, sviluppo sostenibile vuol dire apprezzamento per ciò che è condiviso, impegnativo e degno di cura, capace cioè di durare nel tempo e di entrare a far parte della vita e dell'immaginario di ciascuno. I segni di questo cambiamento

sono evidenti se già oggi la sostenibilità rappresenta un “valore” che i consumatori di tutto il mondo apprezzano perché associato con la buona qualità del vivere e del lavorare. La pervasività del fenomeno è, del resto, ben rappresentata anche dal formarsi di “comunità” spontanee (talvolta internazionali), nelle quali le pratiche di sostenibilità si propagano determinando, indirettamente, un fattore competitivo per i produttori, i marchi e i prodotti coinvolti.

Per gran parte del sistema produttivo italiano la dimensione della sostenibilità potrà rappresentare negli anni a venire una grande opportunità per rilanciare l'immagine di qualità e di eccellenza dei propri prodotti anche attraverso nuovi processi, un percorso praticamente imprescindibile per difendersi dalla mera concorrenza di prezzo dei Paesi emergenti.

Strettamente connessi al tema della sostenibilità sono quelli relativi alla disponibilità e al costo delle materie prime, alla concorrenza sulle risorse di base e alla tutela dell'ambiente che sono posti già oggi e ancor più lo saranno in prospettiva da Paesi come la Cina, l'India o il Brasile.

Allo stato presente i Paesi non OCSE emettono in atmosfera un ammontare di CO₂ superiore di circa il 40% rispetto a quello dei Paesi OCSE. Questi ultimi nel giro di una trentina d'anni dovrebbero ridurre di circa un quarto le proprie emissioni, ma a livello globale queste aumenteranno ancora in assoluto, dato che gli emergenti le accresceranno di almeno il 50%. Tale aumento si potrebbe peraltro considerare contenuto se paragonato alla crescita del prodotto attesa per quest'area nel lungo periodo e corrisponderebbe comunque a un enorme aumento dell'efficienza energetica (energia impiegata per unità di PIL) dei Paesi emergenti. Tuttavia semplici proiezioni a politiche invariate mostrano che il problema del riscaldamento climatico non verrebbe avviato a soluzione neppure scontando notevoli progressi



nell'efficienza energetica e ciò lascia aperti larghi margini di incertezza circa le politiche che dovranno essere adottate per conseguire obiettivi più stringenti.

Da parte sua il mercato segnala attraverso i prezzi una crescente condizione di scarsità per i prodotti energetici naturali che configura un vero e proprio cambiamento di regime. In prospettiva questa condizione appare destinata a perdurare e, semmai, ad accentuarsi tenendo presente che il processo di convergenza dei Paesi *late-comers* verso livelli di reddito e di consumo superiori implicherà un drammatico aumento dei consumi energetici pro-capite: si consideri ad esempio che attualmente un indiano consuma in un anno in termini energetici un quarto di un cinese, mentre lo stesso cinese consuma la metà di un europeo o di un giapponese che, a loro volta consumano la metà di un cittadino statunitense.

In questo quadro di prezzi energetici elevati anche nel medio-lungo termine va sottolineato che l'Italia rimane un Paese sostanzialmente privo di materie prime. Ciò contribuisce a determinare non solo dipendenza dai Paesi fornitori, ma anche costi energetici che sono tra i più elevati in Europa, con un differenziale medio stimato in circa trenta punti percentuali. A fronte dei trend delineati sopra, il nostro Paese sarà, quindi, obbligato a perseguire quantomeno un riallineamento rispetto alle condizioni prevalenti degli altri partner europei.

È questo un tema talmente ampio da poter solo essere sfiorato in questo contesto, in cui però è importante sottolineare la necessità di definire politiche energetiche che siano funzionali alle priorità di politica industriale e quindi capaci di integrare in modo strategico la pluralità dei fattori in campo: dal ruolo dei grandi progetti infrastrutturali (nazionali ma soprattutto internazionali) agli effetti del mercato unico sulla produzione e la distribuzione di energia, dalle implementazioni di tecnologie innovative nel campo delle energie rinnovabili agli altrettanto cruciali

sviluppi che stanno attraversando i comparti più tradizionali del mercato energetico (*shale gas* e *fracking* quali esempi).

Tuttavia la condizione di “svantaggio” in termini di materie prime e fonti energetiche potrebbe essere volta in una grande occasione di sviluppo competitivo, grazie alle capacità che il sistema industriale italiano potrebbe avere nel cogliere quelle opportunità di innovazione che proprio dalla scarsità di risorse traggono origine: l'efficienza energetica (in cui il comparto manifatturiero italiano può giocare diverse partite d'avanguardia, dalla meccanica industriale all'elettronica, dagli impianti di riscaldamento agli elettrodomestici a elevata efficienza, dall'*automotive* fino ai materiali da costruzione altamente performanti) e la – strettamente connessa – *resource efficiency*, ivi incluse le enormi potenzialità ancora largamente inesprese in tema di recupero di materiali di scarto come materie prime secondarie e combustibili alternativi.

1.1.5 Sviluppo demografico, mercato del lavoro, capitale umano

Nel 2050 la popolazione mondiale raggiungerà i 9 miliardi di persone. A causa del basso tasso di crescita demografica l'Europa continuerà a perdere peso relativo a fronte dell'evoluzione prevista in Asia e Africa. L'espansione demografica di quest'ultima manterrà in particolare una forte pressione migratoria verso l'Europa.

Le sfide demografiche che l'Italia deve affrontare sono legate all'allungamento della vita e all'immigrazione; la combinazione di questi elementi è suscettibile di determinare effetti rilevanti anche per l'organizzazione delle imprese. In Italia, la quota di cittadini provenienti da Paesi extra-comunitari appare destinata a crescere da circa il 7% attuale al 17% nel 2050. I flussi migratori si svilupperanno ricalcando le dinamiche osservate negli ultimi anni, vale a dire concentrandosi nel Centro-Nord, nei comuni più grandi e nelle aree metropolitane. L'arrivo degli immigrati frenerà



l'invecchiamento della popolazione, ma l'Italia diventerà, in ogni caso, sempre più un Paese abitato da anziani. Nel 2050 gli ultrasessantacinquenni supereranno il 30% della popolazione e gli ultraottantenni cresceranno dall'attuale 5,8% al 15%. Inoltre il *divide* economico tra Nord e Sud del Paese si estenderà al campo demografico, poiché – senza una inversione dei trend attuali – si verificherà un calo in termini assoluti della popolazione meridionale e sarà del pari localizzata nel Mezzogiorno la popolazione mediamente più anziana, con un innalzamento ben oltre la media nazionale del relativo indice di dipendenza.

Il sistema di *welfare* sarà ancora finanziariamente sostenibile, anche se meno generoso di quanto non sia attualmente. Ciò grazie all'innalzamento dell'età media di ritiro dal lavoro: nel 2010 in Italia era di 59 anni, salirà a 67 nel 2030, come negli USA e al di sopra della media dei Paesi OCSE.

Il mercato del lavoro italiano non ha saputo tenere il passo dei cambiamenti demografici e, soprattutto, è rimasto del tutto insoddisfacente il tasso di occupazione. Servirebbe infatti un maggior numero di persone attive nel mercato del lavoro per sostenere una popolazione anziana più numerosa e longeva. Sarebbe in particolare necessario innalzare il tasso di occupazione giovanile che è tra i più bassi in ambito UE, così come occorrerebbe accrescere il tasso di occupazione delle persone tra i 55 e i 64 anni che in Italia è pari al 34%, e rimane dunque molto lontano dall'obiettivo fissato dall'Unione Europea nella Strategia di Lisbona (50%). Infine, occorrerebbe anche invertire la tendenza che vede un tasso di occupazione femminile tra i più bassi in ambito europeo (46,6%) a fronte di un *target* fissato sempre da Lisbona del 60%; a tal fine si dovrebbero realizzare politiche volte a tutelare le lavoratrici che, alla nascita del primo figlio, si vedono generalmente costrette a uscire dal mercato del lavoro anche a causa della carenza di strutture e servizi per l'infanzia.

Negli ultimi dieci anni il forte ridimensionamento della crescita è stato determinato anche da un'insoddisfacente dinamica della produttività. Il capitale immateriale, che incide fondamentalmente su quest'ultima, è infatti decisamente troppo basso, così come per restare al passo dei nostri partner europei occorrerebbe aumentare il tasso di innovazione. Presupposto indispensabile per colmare queste lacune e realizzare tali obiettivi è disporre di un capitale umano qualitativamente più ricco.

In tutti i Paesi si osserva una marcata tendenza all'innalzamento del livello medio di istruzione tra le nuove generazioni rispetto a quanto acquisito dalle precedenti. Ciò si verifica anche in Italia; tuttavia, rispetto ai Paesi avanzati e ai partner europei, ivi inclusi molti di quelli di più recente ingresso:

- la quota dei laureati tra i giovani è più bassa, sebbene il grado di istruzione sia premiante in termini di maggiore retribuzione nonché di opportunità occupazionali;
- l'abbandono scolastico è molto elevato (soprattutto tra i giovani residenti stranieri);
- l'investimento in formazione dei lavoratori è minore.

L'incidenza dei laureati tra i giovani (25-34 anni) è salita dal 14,6% nel 2004 al 20,7% nel 2010, ma il distacco rispetto alla UE è rimasto notevole (oltre 12 punti percentuali). L'evidenza statistica mostra un grado significativo di correlazione tra grado di istruzione, tasso di occupazione e salario relativo. I laureati in Italia, come nelle altre economie sviluppate, trovano più facilmente lavoro: il tasso di occupazione è del 78%, contro il 73% dei diplomati e il 50% di coloro che non hanno conseguito nemmeno il diploma di scuola superiore. Gradi di istruzione più elevati consentono di ottenere anche retribuzioni più alte: fatta pari a 100 la remunerazione dei



diplomati, i laureati in Italia ottengono una retribuzione pari a 150 (contro 79 di chi non ha nemmeno il diploma).

Preoccupa particolarmente l'elevato tasso di abbandono scolastico, ancorché esso risulti in lieve diminuzione: nel 2011 i giovani (18-24 anni) che avevano abbandonato la scuola prima di aver raggiunto il diploma di scuola superiore erano oltre il 18% del totale. Questo dato si può confrontare con gli otto Paesi della UE che hanno registrato valori dell'indicatore inferiori al 10%, traguardo della *Strategia Europa 2020*.

La carenza di laureati e in generale di giovani istruiti accentuerà le difficoltà per le imprese di reperire personale preparato e adeguato alle strategie fondate su innovazione, competenza ed espansione dimensionale. Anche rispetto alla formazione professionale l'Italia occupa, nel confronto internazionale, posizioni di bassa classifica: la *Strategia di Lisbona* aveva posto come obiettivo per il 2010 una quota di adulti (25-64 anni) impegnati in attività formative pari al 12,5%: nel 2010 il dato italiano era pari alla metà dell'obiettivo da raggiungere (6,2%).

Nell'istruzione l'Italia potrebbe ispirarsi ai modelli dei Paesi europei che mantengono una più forte impronta dell'istruzione tecnica (Austria, Germania, Svizzera) e dove si realizza una maggiore integrazione scuola-lavoro, tanto da vantare elevati tassi di occupazione giovanili. Ciò risponderebbe alle esigenze di un maggior contenuto tecnico e professionalizzante della formazione e di colmare i vuoti nella domanda di lavoratori specializzati da parte delle imprese.

Allo stesso tempo, il sistema delle imprese e la società italiana devono poter contare su una Università fortemente rinnovata. Sono indispensabili Atenei nei quali il merito, il finanziamento premiale, la selezione dei migliori e l'internazionalizzazione

sostituiscono l'appiattimento retributivo, il finanziamento su base storica ed egualitaria, le assunzioni per anzianità e la chiusura internazionale, un insieme di elementi, questi ultimi, che hanno caratterizzato la vita dell'Università italiana per troppi anni, penalizzando i giovani e ritardando lo sviluppo del Paese.

1.1.6 La nuova “normalità” nella finanza e nel credito

La liberalizzazione dei movimenti di capitale e l'enorme sviluppo quantitativo dei mercati finanziari ha costituito tra gli anni Ottanta dello scorso secolo e i primi anni Duemila un formidabile propellente della crescita globale. Lo stesso può dirsi dei processi di innovazione finanziaria che si sono sviluppati in quello stesso periodo. Tuttavia, in presenza di deboli meccanismi regolatori e di controllo, tale crescita ha assunto caratteri ipertrofici che hanno da ultimo condotto alla crisi, una crisi sostanzialmente da eccesso di debito, da cui stiamo solo molto faticosamente uscendo. Il nuovo punto di equilibrio, la “nuova normalità” della finanza è perciò un approdo ancora largamente incognito, perché sono insieme in via di ridefinizione i ruoli e la condotta degli intermediari del credito, dei soggetti utilizzatori, degli istituti di regolazione.

Un aspetto largamente condiviso prevede che il nuovo scenario sia caratterizzato da un'accentuata selettività e da un maggior costo dei prestiti bancari rispetto alle condizioni pre-crisi e sarà, inoltre, fondato sulla crescita del grado di patrimonializzazione sia delle banche sia delle imprese. È altresì prevedibile un maggior ricorso da parte delle imprese al finanziamento attraverso strumenti che sollecitino direttamente il risparmio. In questa prospettiva le banche sono inoltre chiamate a rispettare i più alti *ratio* di capitale di Basilea 3. Gli istituti di credito proseguiranno quindi nel processo di riduzione degli attivi bancari a parità di capitale (*deleveraging*), tanto più se continuerà a salire l'incidenza dei prestiti in sofferenza che



erodono la loro base patrimoniale. Si può osservare per inciso che i grandi istituti tedeschi presentano attualmente una leva molto più alta di quella delle banche italiane e spagnole, nonostante la riduzione realizzata negli ultimi anni. La leva degli istituti creditizi italiani è, invece, ai minimi tra i maggiori Paesi di Eurolandia.

Da parte loro, le imprese italiane avevano intrapreso già prima della crisi un importante processo di riequilibrio della loro struttura finanziaria, con l'aumento del grado di patrimonializzazione. La crisi esplosa nel 2008 ha fermato e in parte invertito tale processo che dovrà ripartire nei prossimi anni, mirando alla diversificazione delle fonti di finanziamento per ridurre il peso del canale bancario. Attualmente, infatti, le imprese sono troppo dipendenti da questo, posto che su ogni 100 euro che gli imprenditori immettono nell'impresa sotto forma di capitale le banche ne erogano 67 come prestiti contro una media di 39 nell'Euroarea. Il risvolto della eccessiva dipendenza dal credito bancario è facilmente rintracciabile nella sottocapitalizzazione che connota il sistema produttivo italiano. Questa condizione è a sua volta strettamente correlata alla dimensione media delle imprese italiane, troppo esigua rispetto alla dimensione globale assunta dai mercati e al ritmo più celere del cambiamento tecnologico.

Le difficoltà esistenti, da un lato, di ricorrere al finanziamento bancario in presenza di processi di *deleveraging* delle banche destinati a durare ancora a lungo, dall'altro, di accrescere la dimensione di impresa e di rafforzare la base di capitale, rappresentano tuttavia anche grandi opportunità di rinnovamento per tutti i soggetti coinvolti: dalle autorità di politica economica – che potrebbero riequilibrare il trattamento fiscale del finanziamento con debito rispetto a quello con capitale di rischio – alla Borsa, allo sviluppo dei mercati del *private equity*, del *venture capital* e dei fondi specializzati nella sottoscrizione di emissioni di dimensioni medio-piccole.

1.2 Il contesto: i cambiamenti della *governance*

1.2.1 Dagli Stati all'Europa

Accanto ai grandi cambiamenti sopra richiamati sul piano macroeconomico, tecnologico, demografico, finanziario, ha teso ad accelerare anche il cambiamento negli assetti di *governance*. Questi processi appaiono rilevanti a livello globale e altrettanto importanti e ancora in larga misura in divenire nel caso italiano.

La crisi economico-finanziaria innescatasi dal 2008 ha messo in evidenza, ove mai ve ne fosse stato bisogno, che l'integrazione economica nel commercio, nelle attività produttive e nella finanza è arrivata a un punto tale da imporre un maggior grado di coordinamento delle politiche economiche a livello globale e a spingere verso un adeguamento della *governance* mondiale. Si trova traccia di questa tendenza nel passaggio dal G8 al G20 quali *summit* rilevanti per la gestione della crisi. Ma tale necessità appare particolarmente urgente nell'Unione Europea e in particolare nell'Eurozona, dove la creazione del mercato unico prima, e della moneta unica poi, hanno comportato crescenti cessioni di sovranità nazionale.

Le recenti politiche di bilancio, che non solo il nostro Paese è stato forzatamente chiamato a realizzare, evidenziano un progressivo spostamento dei luoghi decisionali che risultano sempre meno nazionali e sempre più europei. In altri termini i criteri di scelta delle politiche e l'ammontare delle risorse da destinare allo sviluppo tendono a essere stabiliti in misura crescente al di fuori dell'ambito di ciascun Paese. Inoltre, tale processo si realizza in presenza di risorse più scarse. Di conseguenza le politiche di bilancio in atto in molti Paesi europei non possono, e meno ancora potranno in futuro, basarsi su grandi programmi di spesa, ma dovranno vertere su riforme strutturali miranti a ridurre l'angolo di crescita di determinate categorie di spesa e ad



umentare l'efficienza della spesa stessa. Si conferma, dunque, uno dei principi generali che stanno alla base del processo d'integrazione europea, vale a dire: *rules not money*. Anche in un contesto di sintetico riepilogo quale quello qui richiamato non può non farsi cenno delle difficoltà, delle resistenze, dei rischi di ritorno all'indietro che connotano il progetto europeo. Si tratta, con tutta evidenza, di sentimenti che circolano nelle opinioni pubbliche e che non possono essere ignorati; essi meritano, invece, capacità di ascolto e di risposta da parte delle dirigenze nazionali ed europee se non si vogliono mettere a rischio risultati di civile convivenza, di sviluppo, di stabilità, acquisiti in un arco più che cinquantennale.

L'incalzare della crisi ha sinora dettato l'agenda nel senso della prevalenza accordata alle politiche di austerità, ma è chiaro che il superamento della sua fase più acuta richiede che si tornino a privilegiare politiche che concilino sviluppo e integrazione, e a offrire prospettive di miglioramento a larghe fasce di cittadinanza disilluse, soprattutto nei Paesi dell'Eurozona più colpiti dalle politiche di severità fiscale e creditizia.

L'Italia rientra tra questi Paesi ed è per tale ragione che Confindustria continua a esprimere il massimo impegno per dimostrare come non vi siano soluzioni semplicistiche per problemi complessi, come qualunque esito che implicasse un allentamento dei nostri vincoli europei costituirebbe un arretramento, come l'impegno di tutta l'organizzazione sia invece volto ad accrescere il peso di Bruxelles nel disegno e nell'implementazione delle politiche economiche nella convinzione che si debba trovare lì il motore della crescita europea (e italiana). Lo stallo in cui l'Europa si è venuta a trovare deve essere insomma superato in avanti. Sotto questo profilo indicazioni promettenti si possono desumere dai primi passi compiuti in direzione della realizzazione dell'unione bancaria o nelle interpretazioni meno punitive che vanno emergendo con riferimento al patto di stabilità.

In una prospettiva di rilancio un ruolo di maggior rilievo deve essere restituito alle politiche industriali. Queste vedono le istituzioni della UE impegnate principalmente nella produzione di regole piuttosto che come enti erogatori di finanziamenti. Al riguardo va comunque richiamato come un fatto assai positivo l'obiettivo prioritario di riportare il peso dell'industria dal 15,6% del PIL della UE a oltre il 20% entro il 2020: si tratta, infatti, non solo di un obiettivo ambizioso, ma anche estremamente qualificante in quanto implicitamente ricolloca l'industria al centro del processo di sviluppo comunitario. In tale prospettiva si dovrà attuare un partenariato tra l'Unione Europea, gli Stati membri e l'industria, per favorire gli investimenti in nuove tecnologie e restituire all'Europa un'area di vantaggio competitivo nella rivoluzione industriale in corso. In estrema sintesi, le linee strategiche di questo piano d'azione si indirizzano verso: il miglioramento del contesto in cui opera l'industria; il rafforzamento del mercato unico; l'implementazione di una nuova politica dell'innovazione industriale; il perseguimento delle opportunità offerte dalla globalizzazione; la sostenibilità del sistema industriale e la promozione dell'efficienza energetica. Si tratta, è bene sottolineare, degli stessi indirizzi che devono essere perseguiti – sia pure con appropriata declinazione e specifica enfasi – sul piano nazionale, affinché la questione europea non diventi l'alibi per non intervenire sugli indirizzi politici del Paese.

1.2.2 I cambiamenti della *governance* a livello interno

L'assetto istituzionale nazionale

Altrettanto importanti sono gli aspetti di *governance* che interessano il piano nazionale e locale ai fini della creazione di un habitat favorevole allo sviluppo dell'attività d'impresa. Rispetto a tali esigenze l'Italia ha attraversato una lunga fase di



transizione nella quale si sono manifestati crescenti fenomeni di conflittualità sociale e di distacco verso la politica e le istituzioni. Questi fenomeni sono stati anche la risultante della mancata conclusione di processi riformatori, come, per limitarci a tre esempi: il federalismo fiscale, le modifiche costituzionali, il riordino delle autonomie locali. A questo ultimo riguardo la litigiosità e la frammentazione delle coalizioni di maggioranza hanno sin qui impedito la realizzazione di iniziative più coerenti e sinergiche per un riassetto istituzionale che fosse articolato lungo l'asse degli organi di governo locale.

Un primo ordine di intervento è costituito dalla gestione associata obbligatoria delle funzioni per i piccoli Comuni. Si tratta di una misura che riguarda circa i due terzi dei municipi italiani e che dovrebbe comportare una vera e propria rivoluzione del governo locale (anche se con diverso impatto nelle varie regioni per la diversa incidenza dei piccoli Comuni). Una seconda area di intervento riguarda un riordino delle Province volto a ridurre il numero e a cambiarne l'assetto organizzativo e funzionale (anche se è sinora rimasto largamente indeterminato il ruolo che la Provincia dovrebbe rivestire nei confronti dello sviluppo socio-economico locale e delle sue relazioni con gli altri livelli istituzionali). La terza direttrice di riforma va infine riferita alle Regioni. A circa dieci anni di distanza dalle modifiche apportate al Titolo V della Costituzione il bilancio che si può trarre in tale ambito è in buona misura negativo, dato che la nuova architettura istituzionale ha creato un enorme contenzioso fra i vari livelli di governo e le necessarie norme d'attuazione della riforma sono state approvate solo con enorme ritardo.

L'insieme dei processi di riordino istituzionale sopra richiamati sta determinando una polarizzazione e, insieme, una concentrazione dei luoghi decisionali. In prospettiva le Province perderanno peso (fino forse a scomparire), mentre ne assumeranno una crescente le forme associative fra Comuni (Unioni o Aree

Metropolitane) e le Regioni. Nel loro insieme queste innovazioni potrebbero offrire l'opportunità di ripensare il rapporto con il territorio, il quale tenderà a perdere il carattere di ambito geografico delimitato da semplici confini amministrativi e organizzativi, per assumere quello di un sistema di relazioni a geometria variabile a seconda degli specifici problemi da affrontare e degli interessi da rappresentare.

Le politiche di coesione e sviluppo territoriale

Per quanto le Regioni (e le Macro-Regioni) vadano assumendo un ruolo crescente nell'assetto istituzionale-decisionale, è fondamentale che gli sviluppi delle politiche territoriali siano sempre più strutturalmente integrati all'interno delle politiche economiche nazionali. In particolare, una vera discontinuità nell'implementazione delle politiche di sviluppo di quelle aree che rientrano negli obiettivi europei di convergenza sarà possibile solo affrontando il tema come priorità nazionale e non più come specificità regionale, inserendo organicamente gli obiettivi di coesione all'interno del quadro più ampio di politiche industriali nazionali con il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati coinvolti.

Le Autorità Regolative

Questo richiamo delle modifiche che stanno interessando il contesto istituzionale rimarrebbe molto parziale se non si facesse menzione di altre due grandi tendenze che hanno caratterizzato nel nostro Paese l'ultimo ventennio: le privatizzazioni e il crescente ruolo delle Autorità Regolative Indipendenti (ARI).

Sino all'inizio degli anni Novanta la proprietà pubblica era preponderante in molti settori, in particolare in quelli strategici degli istituti di credito e delle *utilities*. Da allora la presenza pubblica si è sensibilmente ridimensionata e attualmente essa si manifesta sotto forma di partecipazione in alcune grandi *utilities*, in settori considerati



strategici (ad esempio la Difesa) e, diffusamente, in società di gestione di servizi pubblici locali (ad esempio le società municipalizzate). In tutti questi ambiti esistono tuttora ampi margini per la riduzione della presenza della mano pubblica, la cui principale finalità dovrebbe essere costituita non solo dall'opportunità di "fare cassa", ma anche dall'aumento dell'efficienza economica del sistema. Del resto, come ha dimostrato l'esperienza recente di diversi Paesi, in questi anni di crisi del sistema finanziario, il confine tra pubblico e privato non è stato rappresentato da una linea fissata una volta e per sempre, ma si è spostato a seconda delle opportunità e delle contingenze. Non è insomma per un astratto richiamo ideologico, quanto per un aumento del grado di concorrenzialità e del benessere dei cittadini che in Italia sarebbe opportuno procedere sulla via di una ulteriore riduzione della proprietà pubblica di attività economiche. Questo tema si collega direttamente con lo sviluppo assunto dalle ARI.

Un sostegno importante al riguardo è senza dubbio provenuto dal processo di integrazione europea e dalle direttive comunitarie, che in alcuni settori (es. reti, telecomunicazioni, tutela *privacy*) hanno imposto ai singoli Paesi membri l'introduzione di Autorità di regolazione di settore, ovvero organismi di coordinamento europeo. Non vi è dubbio tuttavia che in Italia l'attività regolativa e di promozione della concorrenza ha tratto largo impulso dalla messa sul mercato di precedenti monopoli pubblici.

Per riassumere, i processi istituzionali che hanno ampiamente ridisegnato i meccanismi di *governance* economica nel sistema produttivo italiano hanno riguardato tre distinti aspetti:

- la redistribuzione dei poteri di indirizzo e controllo in materia economica tra UE/Stato/Regioni/Enti locali;
- il crescente ruolo delle ARI;

- lo spostamento del confine tra “Stato” e “mercato” a favore di quest’ultimo.

Nessuno di questi processi può considerarsi del tutto concluso: si tratta, quindi, di *issues* che richiederanno attento monitoraggio e capacità di interlocuzione e proposta anche negli anni a venire.

1.2.3 Il primato della legalità

Come noto, il mancato rispetto delle regole altera la concorrenza e ostacola la crescita dimensionale delle imprese. L’esistenza di aziende che beneficiano di costi di produzione più bassi, grazie all’evasione fiscale, alla corruzione, allo sfruttamento di lavoro nero, alla contraffazione e, a maggior ragione, alle attività economiche criminali, danneggia le imprese che operano legalmente, fino a costringerle a uscire dal mercato.

Sotto questo profilo il Paese è a un punto di svolta. L’avversione alla criminalità e alla corruzione, la questione morale riferita tanto al *business* quanto alla politica e l’esigenza di legalità sono oggi questioni di primo piano per gran parte degli italiani.

L’affermazione della legalità passa attraverso misure non più rinviabili capaci di aumentare la qualità dell’offerta di giustizia e della regolamentazione, insieme all’efficienza della Pubblica Amministrazione. È altresì manifesta la necessità di accorciare i tempi di processi civili e penali che non solo durano troppi anni, ma non offrono a cittadini e imprese garanzie minime in termini di tutela effettiva ed efficace dei diritti. Allo stesso modo non è più sostenibile la lunghezza e l’opacità delle procedure amministrative. Rappresenta un fatto assodato che l’accaparramento di risorse pubbliche da parte della criminalità è stato favorito dall’affollarsi disorganizzato e inefficiente di uffici, procedure e autorizzazioni. Il quadro è vasto e



va dagli appalti pubblici alle frodi comunitarie, agli stessi strumenti agevolativi. La burocrazia esorbita talora dal proprio potere, ostacolando le procedure amministrative, negando autorizzazioni e nulla-osta e, più in generale, risposte alle richieste lecite di chi non si assoggetta ai suoi metodi e ai suoi ricatti. Anche per questo è necessaria – insieme a una prosecuzione del percorso anche culturale di diffusione dei processi di legalità da tempo sollecitata e promossa da Confindustria – una radicale semplificazione e la promozione di meccanismi che facilitino l’instaurazione di rapporti più diretti e trasparenti tra imprese e pubbliche amministrazioni. Al riguardo sarebbe opportuno in primo luogo rivedere le regole sui procedimenti amministrativi, per evitare che singole amministrazioni possano con le proprie inerzie o i propri veti bloccare le attività economiche, alimentando in questo modo fenomeni di corruzione. L’affermazione della legalità passa altresì attraverso la lotta all’evasione fiscale, che genera iniquità e concorrenza sleale e innalza le aliquote fiscali a carico dei contribuenti onesti.

La presenza radicata e diffusa della criminalità organizzata determina un circolo vizioso che danneggia il Paese creando una vasta area di economia illegale capace di offrire opportunità economiche e di conquistare la complicità di ampi strati della popolazione soprattutto nelle fasce più deboli. L’assuefazione rischia così di diventare connivenza con l’illegalità, riconosciuta come unica fonte possibile di reddito. E tuttavia, va sottolineato come il contrasto all’illegalità e all’economia criminale non sia all’“anno zero” e come, proprio a partire dal Mezzogiorno, negli ultimi anni si siano registrati segnali positivi di un cambiamento culturale che ha coinvolto imprese, cittadini, organi di governo locali e istituzioni impegnate nella lotta alle organizzazioni criminali. Tale azione deve continuamente essere supportata e valorizzata.

1.3 L'adattamento del sistema produttivo italiano

Nell'ultimo ventennio (1992-2011) l'evoluzione dell'economia italiana è stata caratterizzata dall'incremento della quota del valore aggiunto del settore terziario e da una riduzione di quelle degli altri settori. Ciò è avvenuto in analogia con quanto evidenziatosi nelle altre economie sviluppate. In particolare, nel periodo è stata assai significativa la flessione della quota dell'industria – scesa nel 2011 a meno del 19% – e ancora più della componente manifatturiera di questa (nel 2011 inferiore al 16%). La flessione del peso del manifatturiero si è inoltre concentrata negli anni della crisi economica e delle recessioni susseguitesesi dal 2008.

Nonostante il ridimensionamento, il ruolo del manifatturiero è rimasto centrale sia quantitativamente sia qualitativamente. Un'analisi del Centro Studi Confindustria ha messo in luce che, quantitativamente, il manifatturiero mobilita, direttamente o indirettamente, più di un terzo dell'economia italiana e fornisce quasi l'80% delle esportazioni, e qualitativamente, svolge un ruolo cruciale nell'innovazione; a riprova, la maggiore densità di brevetti si riscontra dove più alta è la vocazione manifatturiera (approssimata dal valore aggiunto per abitante).

Sotto la spinta della crescente apertura dei mercati, dell'innovazione tecnologica, dell'adesione all'Unione Economica e Monetaria la struttura manifatturiera italiana si è sensibilmente modificata sotto il profilo delle destinazioni dell'*export*, delle specializzazioni produttive, dei contenuti tecnologici, delle dimensioni di impresa.

In particolare negli ultimi anni il peso dell'*export* si è spostato in misura rilevante dai mercati della UE, che conservano comunque un peso preponderante, oltre il 55% del totale, a quelli extra-UE, caratterizzati da una più vivace domanda interna. Questa



tendenza si è accentuata negli ultimi cinque anni ed appare destinata ad intensificarsi ulteriormente in quelli a venire.

Al riorientamento geografico sono corrisposti cambiamenti sensibili anche nella composizione merceologica delle esportazioni. Nell'ultimo ventennio sono infatti aumentate le quote di *export* della metallurgia, dei prodotti petroliferi, della farmaceutica e dei macchinari e apparecchiature. Viceversa tessile-abbigliamento e computer sono i settori che hanno fatto registrare il maggiore ridimensionamento.

Dal 1992 si è avuto anche un significativo spostamento delle esportazioni verso beni a più elevato contenuto tecnologico, specie verso quelli a medio-alta tecnologia. Appare rilevante in proposito che ormai oltre il 50% dell'*export* manifatturiero italiano sia costituito da beni ad alto o medio-alto contenuto tecnologico. Nell'insieme questi cambiamenti fanno sì che al presente le vendite all'estero di manufatti italiani siano costituite in misura preponderante da beni strumentali e intermedi e siano anche relativamente concentrate sul piano settoriale: l'*export* dei primi cinque settori, ossia macchinari e apparecchiature, metallurgia, autoveicoli, prodotti chimici e apparecchiature elettroniche, sfiora la metà del totale. La somma delle esportazioni dei settori *made in Italy* considerati, a torto, tradizionali (tessile, abbigliamento, articoli in pelle, mobili e alimentari) supera invece appena il 19%.

Secondo i dati più aggiornati disponibili, le imprese manifatturiere esportatrici sono oltre 87mila e, con una dimensione media di circa 30 addetti, rappresentano il 57% dell'occupazione e il 68% del valore aggiunto, nonostante, in termini di numerosità, costituiscano solo il 17% del totale delle imprese del settore.

I divari tra imprese esportatrici e non sono assai rilevanti in termini di dimensione media (per le prime circa tripla in termini di addetti), profittabilità (più

che doppia), produttività (anch'essa più che doppia), retribuzioni medie (superiori della metà). I divari nella *performance* hanno inoltre teso ad allargarsi negli ultimi anni. Questa dicotomia tende tuttavia a mettere in ombra il fatto che una parte consistente delle imprese non esportatrici opera come fornitrice delle imprese esportatrici e quindi contribuisce alla formazione del fatturato di queste ultime sui mercati esteri, pur non presidiandoli direttamente. La loro presenza, efficienza e vitalità è, quindi, importante nella filiera che ha come punti apicali le imprese esportatrici; queste, proprio perché più direttamente esposte alla competizione globale, sono stimolate a essere innovative, efficienti e competitive e trasmettono a monte, alle imprese non esportatrici stimoli e pressioni per muoversi nella stessa direzione, in una relazione che assume caratteri di *partnership* strategica.

In questo contesto si può sottolineare come nell'ultimo decennio sia emerso un folto gruppo di medie aziende dinamiche e a redditività elevata, se confrontate con le altre dimensioni d'impresa. Queste aziende, grazie a una spiccata propensione all'*export*, una solida struttura finanziaria e strategie produttive di tipo *custom-made*, realizzano di norma *performance* molto positive. Nell'ultimo decennio le medie imprese hanno, infatti, mantenuto il primato della crescita con un incremento del valore aggiunto del 20% e rappresentano ormai un punto di riferimento organizzativo e produttivo imprescindibile per l'intero sistema manifatturiero italiano e per la sua presenza all'estero. L'indagine condotta da Mediobanca e Unioncamere sull'universo delle medie imprese manifatturiere italiane con 50-499 dipendenti e 15-330 milioni di fatturato ha censito oltre 3.200 società con queste caratteristiche (un insieme produttivo che assicura il 21% circa della produzione manifatturiera nazionale, considerando anche l'*output* dell'indotto), con la maggior concentrazione di queste imprese nelle aree del Nord Est.



La dimensione globale dei mercati impone del resto a un numero crescente di imprese di impostare le politiche di sviluppo in funzione delle opportunità di domanda che caratterizzano le diverse aree del mondo. L'esistenza di vincoli, spesso rilevanti, alla possibilità di raggiungere i mercati in maggiore espansione semplicemente attraverso l'*export* acuisce la necessità di sviluppare una presenza diretta *in loco* dei produttori. Per questa ragione le imprese in grado di sostenere la competizione a livello internazionale programmano il loro sviluppo anche attraverso il controllo di aziende localizzate fuori dai confini nazionali. I principali vantaggi connessi alla presenza diretta all'estero, oltre all'accesso a nuovi mercati, sono costituiti dalla disponibilità locale di servizi, logistica e distribuzione, minore costo del lavoro.

Secondo i più recenti dati, nel 2009 le imprese all'estero controllate da imprese italiane erano complessivamente circa 20.000 (di cui oltre 8.000 nei settori industriali).

Le attività industriali a controllo italiano (circa 105 miliardi di euro di fatturato) sono concentrate per oltre il 50% nella fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (23,5 miliardi di euro), nelle industrie tessili e dell'abbigliamento (5,1 miliardi) e di mezzi di trasporto (26,8 miliardi).

La principale area di localizzazione delle multinazionali italiane all'estero è l'Unione Europea, con circa il 62% delle imprese, il 47% degli addetti e il 64% del fatturato. In particolare, l'area dei Paesi dell'Europa Centro-Orientale (PECO) rappresenta una delle principali destinazioni dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane. Essa procede soprattutto attraverso investimenti diretti, *joint-ventures* e sub-forniture, ma le peculiarità del fenomeno sono costituite dall'ampliamento a Est di numerosi distretti industriali nazionali e dalla ricerca di lavoro qualificato che si affianca o sostituisce il diffuso ricorso a forza lavoro *unskilled*

che aveva caratterizzato la prima ondata di investimenti nell'Europa dell'Est. Un altro aspetto caratteristico è costituito dal fatto che in quest'area sono meno rilevanti quelle barriere dimensionali che, in genere, limitano l'accesso delle piccole imprese ai mercati d'oltremare o dell'Estremo Oriente. Le esperienze sviluppatesi nell'Est Europa, costituiscono dunque un esperimento interessante, posto che la scelta di operare in questi Paesi ha dato nuova linfa a molte imprese di medio-piccole dimensioni che, a causa dell'accresciuta competitività internazionale, vedevano seriamente a rischio le proprie prospettive.

1.4 Le strategie delle imprese di successo. Verso nuovi modelli

Nei paragrafi precedenti si è sommariamente dato conto di alcuni principali impulsi di cambiamento di ordine globale e della risposta a tali sollecitazioni che il sistema economico italiano e in particolare le imprese hanno messo in campo.

Le due profonde recessioni registrate dal 2008 hanno prodotto un'inedita situazione di sottoutilizzo del capitale fisico e umano disponibile; hanno acuito le difficoltà competitive radicate da gran tempo nel sistema; hanno soprattutto dimostrato che senza rimettere in moto un processo di crescita duratura e sostenuta è di fatto impossibile recuperare gli equilibri macroeconomici.

Una crescita sostenibile dell'economia è tale se avviene rispettando diritti fondamentali e principi di equità (tra territori, generazioni, categorie di produttori di reddito) e prestando attenzione alla preservazione delle sempre più scarse risorse ambientali. Sotto questo profilo attivare un processo di crescita sostenibile richiederà – come si è sottolineato – grandi cambiamenti culturali che dovranno indirizzarsi in primo luogo verso la capacità di “fare sistema”: solo esemplificativamente,



nell'organizzazione dei poteri pubblici; nell'utilizzo delle tecnologie, nelle relazioni industriali; nel rapporto banca/impresa.

Altrettanto ambiziosi sono gli obiettivi sui quali dovrà esercitarsi una politica economica meno pressata dalla morsa dell'austerità di bilancio: dalla riduzione del peso del fisco alla semplificazione burocratica; dalla riduzione dei costi energetici al miglioramento del sistema formativo; dalla promozione della concorrenza alla riorganizzazione del mercato del lavoro; dalla riforma della giustizia allo sviluppo delle infrastrutture.

Gli ambiti di intervento sopra menzionati non esauriscono certamente il territorio di quanto sarebbe auspicabile, ma dipenderà proprio dalla capacità di innovare che si dispiegherà in queste aree se l'economia italiana sarà messa in grado di rimettersi in moto e acquisire una soddisfacente "velocità di crociera" nel medio termine.

In questa sede il centro dell'attenzione va tuttavia focalizzato sulle imprese e su quanto Confindustria, loro organizzazione principale, può fare per rilanciarne/facilitarne lo sviluppo. Da questa angolazione quanto emerso nei paragrafi precedenti può offrire indicazioni di grande interesse per le proposte di questa Commissione.

Come si è richiamato, negli anni di durissima difficoltà appena trascorsi le imprese hanno portato avanti la loro battaglia per la sopravvivenza in condizioni di contorno avverse. Alle asperità dettate dall'evoluzione del quadro internazionale si è aggiunta una condotta di politica economica che ha più spesso costituito un fattore di aggravio piuttosto che di facilitazione per l'esercizio d'impresa. Molte imprese sono di conseguenza scomparse, molte altre si sono indebolite. A dispetto dell'ambiente

ostile e della latitanza delle politiche pubbliche, il sistema produttivo ha però intrapreso del tutto autonomamente una “ristrutturazione silenziosa” che può considerarsi ben lungi dall’essere conclusa ma di cui si possono con ragionevole precisione identificare i caratteri distintivi, anche grazie ad apposite indagini sviluppate da Confindustria.²

In estrema sintesi, questi caratteri comuni di successo si ritrovano in imprese che:

- considerano l’Europa come proprio ambito domestico e il mondo come proprio baricentro di mercato;
- puntano alla crescita, in tutte le forme, vale a dire attraverso la qualità dell’offerta, la maggiore produttività dei processi e, naturalmente, l’espansione dimensionale, offrendo una combinazione di prodotto, servizi e competenza gestionale in continua evoluzione;
- sviluppano le proprie strategie di crescita attraverso un *mix* virtuoso tra innovazione, internazionalizzazione e capacità di costruire *partnership* strategiche e reti trasversali;
- sanno infine coniugare crescita economica e sostenibilità dello sviluppo contribuendo a rigenerare i diversi fattori indispensabili alla loro attività (per limitarci agli elementi di maggior rilievo: l’ambiente e le risorse naturali; la formazione e il capitale umano; la gestione finanziaria di lungo periodo; la dimensione sociale, il rapporto con la comunità, l’etica e il rispetto della legalità).

Come si può facilmente notare l’elemento critico e unificante dei punti sopra richiamati si riassume nella capacità di accumulo di competenze, un accumulo che

² Confindustria ha recentemente organizzato dei *Focus Group* che hanno visto la partecipazione attiva di centinaia di imprese. La finalità principale di questa innovativa formula di confronto, ascolto e analisi organizzata dal Centro Studi Confindustria è stata la comprensione dei tratti comuni che hanno ispirato le strategie più idonee a fronteggiare le sfide poste dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie



non rimane circoscritto alla dimensione tecnologica ma coinvolge una pluralità di funzioni sia interne sia esterne all'impresa stessa.

Visti in prospettiva, i prodotti di queste imprese risulteranno maggiormente differenziati e ritagliati sulle esigenze di una domanda sempre più selettiva. Inoltre l'*output* finale si presenterà fortemente de-materializzato, posto che si può immaginare che un crescente contenuto di servizio si affiancherà alla fornitura di moltissimi beni. Il più stretto binomio bene-servizio tenderà tra l'altro a divenire il fattore decisivo per fronteggiare la concorrenza dei Paesi emergenti, e in generale, delle produzioni *low-cost*. Diverrà in ultima analisi essenziale il dominio di saperi operativi, scientifici e organizzativi realizzato attraverso lo sviluppo delle competenze. A maggior ragione tale sviluppo costituirà un *asset* strategico se letto in termini dinamici, ovvero attraverso quei processi di auto-alimentazione che nella maggior parte dei casi costituiscono elemento propedeutico della crescita dimensionale.

Dalle considerazioni che precedono scaturiscono indicazioni rilevanti ai fini di qualunque progetto di riforma della missione e dell'architettura organizzativa di Confindustria, che si possono forse riassumere così:

- l'ambiente esterno si è andato modificando in tutti i suoi parametri (tecnologia, mercati degli *input*, degli *output*, finanza, ambiti regolatori, etc.); modifiche altrettanto profonde hanno interessato anche l'ambiente istituzionale – dagli organismi internazionali scendendo sino agli enti locali – nei confronti del quale si individuano i diversi livelli di interlocuzione delle rappresentanze imprenditoriali;
- l'interazione degli elementi precedenti rende il futuro largamente volatile; ma anche il semplice sviluppo di un'adeguata capacità di lettura del presente comporta un'elevata "complessificazione" del fare *business*;
- il fattore cruciale per collocarsi sulla frontiera dell'uso più efficiente delle risorse

- è divenuto il controllo delle competenze e la disponibilità del capitale umano;
- sono venute meno, o risultano comunque fortemente ridimensionate, tradizionali categorie concettuali relative alle dimensioni d'impresa, al territorio, ai settori di attività (così che, ad esempio, una piccola impresa che agisce immersa entro reti di fornitura di prodotti e di servizi avanzati dislocati internazionalmente rende in un colpo obsoleti tutti gli schemi passati).

In conclusione, l'impresa costituisce il principale motore per conseguire uno sviluppo sostenibile e il comparto manifatturiero ne rimane il fulcro, nonostante i confini dell'attività di impresa siano divenuti più variabili di un tempo. Da questa realtà e dalle tendenze sopra richiamate deve muovere – ad avviso della Commissione – un progetto di riforma di Confindustria che si articoli intorno al principio-cardine che veda la sostenibilità della crescita dell'economia nel suo insieme e delle singole imprese far leva su uno sforzo crescente di internazionalizzazione e di innovatività. Capacità di fare sistema, flessibilità operativa, accumulo di competenze ne saranno allora gli strumenti principali. Di queste stesse qualità dovrà dotarsi al massimo grado il Sistema confindustriale.





Commissione per la Riforma di Confindustria

Documento di Attuazione

CAPITOLO 2

CONFINDUSTRIA: VISION, MISSION, RUOLO

Indice

2.1 Introduzione

2.2 Vision

2.3 Mission

2.3.1 Identità

2.3.2 Rappresentanza

2.3.3 Servizi

2.4 Ruoli

2.4.1 Dimensione internazionale

2.4.2 Innovazione e nuove tecnologie

2.4.3 Sviluppo e Sostenibilità

2.4.4 Capitale umano e formazione

2.4.5 Relazioni Industriali e con gli *stakeholder*

2.5 Verso una ridefinizione del Sistema associativo



CAPITOLO 2

CONFINDUSTRIA: VISION, MISSION, RUOLO

2.1 Introduzione

Nel capitolo introduttivo sul contesto di riferimento sono state richiamate le linee di fondo, le grandi tendenze lungo le quali i sistemi produttivi sono andati evolvendosi e che verosimilmente continueranno a influenzare l'attività delle imprese nel futuro prossimo. Si è accennato altresì a come l'apparato produttivo nazionale ha reagito e si è rimodellato per tenere conto dei cambiamenti in corso e di quelli che si stanno profilando. Si è trattato di una funzione di adattamento immanente al concetto stesso di impresa che però – si è anche ricordato – è avvenuta in Italia con forme eminentemente spontanee, non confortate né guidate da specifiche *policy*.

Qualcosa di analogo è avvenuto per quanto riguarda l'organizzazione e le logiche di *governance* che presiedono all'azione di Confindustria. Come per qualunque organismo, infatti, l'evoluzione, il cambiamento, rappresenta un processo che si realizza nel continuo, sollecitato dalle modifiche del contesto di riferimento. Ma, come si è illustrato nella sezione precedente, l'intensità e la velocità del cambiamento in corso suggeriscono l'opportunità di “fare il punto” ovvero di verificare quanto finalità, organizzazione e *modus operandi* di Confindustria siano adeguati per affrontare sfide divenute oggi più difficili e complesse.

Tuttavia, proprio la constatazione che in questi anni di intensa sollecitazione Confindustria è rimasta tutt'altro che immobile fornisce una indicazione preliminare positiva, nel senso che si rende oggi necessario condurre un'operazione di

attualizzazione e profonda messa a punto e non un totale rovesciamento delle logiche e delle condotte che ne hanno sin qui guidato l'azione.

Questo processo di aggiornamento non può che partire da un'analisi dello stato attuale, ovvero dalla verifica della rispondenza al mutato contesto della più generale **visione** che ne ispira l'attività; in secondo luogo, posto che è dalla visione che si desume la **missione** che Confindustria è chiamata ad adempiere, la verifica va indirizzata alla considerazione delle finalità più generali che ne orientano l'azione; infine la missione deve trovare declinazione negli specifici **ruoli** che di volta in volta Confindustria ha teso e tenderà concretamente ad assumere.

Come si è accennato nella sezione precedente, le difficoltà presenti e prospettiche in cui si muovono le imprese impongono di accrescere la loro forza competitiva e questo obiettivo implica a sua volta la realizzazione di un notevole sforzo di efficienza, tanto più necessario perché esso deve essere conseguito in presenza di una perdurante scarsità delle risorse disponibili. Nella sfera della singola impresa ciò significa migliorare le modalità con cui si combinano i fattori produttivi: produrre di più utilizzando un inferiore volume di risorse; alleggerire le catene e le strutture produttive; sfruttare al meglio le economie di rete. Una medesima logica deve corrispondentemente applicarsi agli sforzi di riorganizzazione dell'associazionismo confindustriale; ciò nella consapevolezza che non si tratta di ridimensionarne il peso nell'economia e nella società quanto semmai di accrescerlo svolgendo meglio, con una migliore selezione degli obiettivi e una maggiore efficienza operativa, le attività che già si conducono attualmente.

La riaffermazione del ruolo dell'associazionismo imprenditoriale appare del resto tanto più necessaria in una fase, come quella che il Paese sta attraversando, segnata da una prolungata recessione economica, da rinnovati segnali di scollamento sociale –



tra Nord e Sud, tra giovani e anziani, tra occupati e disoccupati – e da una transizione politica di cui si fa fatica a scorgere l'esito finale. In queste condizioni mantenere un ruolo forte alle associazioni di rappresentanza – come Confindustria – diviene un obiettivo rilevante in assoluto, e non solo per l'universo dei soggetti rappresentati, in quanto costituisce un fondamentale elemento di coesione nazionale, un fattore dialettico frapposto tra Stato e istituzioni da un lato e cittadini dall'altro in una fase di involuzione e di “crisi di ruolo” che caratterizza la maggior parte dei cosiddetti corpi intermedi.

In definitiva, muove da questa premessa sulla accresciuta importanza dell'associazionismo imprenditoriale, ai fini dello sviluppo delle imprese aderenti e attraverso di esse dell'intera economia nazionale, la necessità di ridefinire con maggiore precisione la “Visione”, la “Missione” e i concreti “Ruoli” che Confindustria deve assumere nei confronti delle imprese e del Paese.

2.2 Vision

La ridefinizione della “Visione” di Confindustria scaturisce dal “combinato disposto” dell'osservazione/interpretazione dei principali mega-trend richiamati nella sezione precedente e dell'analisi – anch'essa già richiamata – di quei tratti comuni che caratterizzano le imprese capaci di muoversi con successo nell'odierno ambiente competitivo; infine, e soprattutto, da un solido ancoraggio a principi e valori fondanti dell'associazionismo imprenditoriale e in quanto tali non negoziabili.

Il primo di questi principi è il riconoscimento della **centralità dell'impresa** ai fini di qualunque processo di sviluppo economico, sociale, civile. Per gli imprenditori di Confindustria la manifattura, i servizi correlati e le attività terziarie sono il luogo

ove si realizza la produzione di ricchezza, la creazione di valore. Un necessario corollario di questo principio è che affinché la **libertà di impresa** sviluppi tutte le proprie potenzialità occorrono condizioni di ampia competizione, libero accesso ai mercati, efficaci meccanismi di selezione meritocratici, mantenimento di saldi riferimenti etici e di garanzia di legalità.

Il secondo principio inderogabile ha a che fare con la **sostenibilità dello sviluppo** nella coniugazione della logica del profitto e della creazione di valore con la dimensione sociale e con quella ambientale. Questa tripolarità definisce una configurazione dell'attività d'impresa proiettata sul lungo periodo perché è solo su orizzonti temporali più lunghi che si misurano tanto le performance economiche quanto la capacità di minimizzare l'impatto ambientale, preservare e rigenerare le risorse naturali, accrescere il capitale umano, coltivare le relazioni con le comunità degli *stakeholder*.

A fianco e insieme a questi principi, la *Vision* di Confindustria trae alimento dall'esperienza di una ampia, nuova generazione di imprese di successo. Come hanno evidenziato i *focus group* realizzati dal Centro Studi di Confindustria, si tratta di imprese che: considerano il mondo come mercato potenziale e l'Europa come il proprio mercato e ambito istituzionale domestico; mirano alla crescita dimensionale indifferentemente per linee interne e/o esterne; innalzano la qualità dell'offerta e la produttività dei processi; ampliano continuamente il mix di prodotti e servizi; sviluppano le proprie strategie articolandole attorno all'innovazione e all'internazionalizzazione; fanno leva sulla competenza gestionale, sulla capacità di costruire rapporti di partnership e reti trasversali.

L'intreccio delle nuove condizioni di contesto, delle caratteristiche che connotano le imprese emergenti e dei principi sopra richiamati permette alla



Commissione di proporre la seguente definizione sintetica della *Vision* di Confindustria:

“Confindustria partecipa al processo di sviluppo della società italiana contribuendo all’affermazione di un sistema imprenditoriale innovativo, internazionalizzato e sostenibile, capace di promuovere la crescita economica, sociale, civile e culturale dell’intera Nazione”.

2.3 Mission

Tradizionalmente la “missione” di Confindustria si è articolata lungo tre principali direttrici: quella di fornire senso di **solida identità** alla platea degli associati; quella di fornire un’**efficace rappresentanza** a tutti i livelli e in tutte le sedi; infine quella di erogare **efficienti servizi** specifici all’attività di impresa, sia di carattere generale sia ritagliati sulle esigenze di singole aziende.

Sono questi gli ambiti fondamentali che la Commissione, in coerenza con il mandato ricevuto, ha sottoposto a verifica sia direttamente nel corso dei numerosi incontri organizzati nel Paese, sia per il tramite dell’indagine realizzate da IPSOS.

2.3.1 Identità

Sotto il profilo identitario, le analisi di supporto effettuate hanno messo in luce punti di forza ed elementi di criticità che occorre tenere ben presenti. Da un lato infatti un diffuso “senso di orgoglio” nell’appartenenza a Confindustria continua a costituire un *asset* strategico su cui far leva; dall’altro lato è stata avvertita una crescente preoccupazione collegata alla diluizione dell’identità dell’Associazione implicita nell’ampliamento e nella crescente eterogeneità della base associativa. Il

rischio di diluizione può trovare alimento non solo nel tradizionale *cleavage* individuabile sull'asse delle dimensioni di impresa, ma anche nella distinzione tra imprese del manifatturiero e imprese dei servizi o tra aziende private da un lato e aziende a partecipazione/controllo pubblico dall'altro.

Sarebbe inappropriato negare l'esistenza di un'oggettiva difficoltà a interpretare contemporaneamente le esigenze espresse da un universo associativo così differenziato. Tuttavia la percezione di una diluizione dell'identità potrebbe riflettere in parte anche un difetto di comunicazione, a misura che all'interno del Sistema non siano state pienamente chiarite le modalità e resi percepibili i vantaggi dell'adozione di una logica di tipo inclusivo, che ha condotto nel tempo a un notevole allargamento della platea associativa.

Come si è accennato nella sezione introduttiva, in questi anni si sono sensibilmente modificati i confini dell'attività d'impresa con una crescente integrazione tra manifattura e servizi, il formarsi di catene produttive internazionali e l'infittirsi di relazioni reticolari tra grandi e piccole imprese. In questo nuovo scenario è evidente che qualunque segmentazione mirante a circoscrivere il perimetro di rappresentanza rischia di risultare arbitraria e comunque tale da ridurre il potenziale di autorevolezza e di capacità di pressione sugli altri interlocutori sociali e su quelli istituzionali che può essere messa in campo.

I segnali di disagio non possono comunque essere ignorati e sollecitano la revisione dei meccanismi di *governance* così come la ricerca di un maggior equilibrio tra le diverse anime che costituiscono la base associativa, anche attraverso il rafforzamento dei codici etici e comportamentali interni al Sistema nonché degli strumenti di *enforcement*.



La seconda funzione identitaria svolta da Confindustria vede l'Associazione quale "agorà" di incontro e confronto interno al sistema imprenditoriale, luogo privilegiato di formazione e diffusione di cultura d'impresa. Si tratta di funzioni svolte tradizionalmente da Confindustria ma rispetto alle quali si manifesta una necessità di implementazione.

In primo luogo, è evidente che la complessità, l'incertezza e la volatilità che caratterizzano il contesto esterno concorrono ad acuire il senso di isolamento delle imprese e degli imprenditori, un sentimento che può tradursi in atteggiamenti rinunciatari di fronte alla complessità delle sfide da fronteggiare. L'integrazione delle energie imprenditoriali entro una solida struttura sistemica può servire allora a favorire una partecipazione allargata e a sviluppare comunità pro-attive, rese più efficaci attraverso l'utilizzo di strumenti e procedure di comunicazione di tipo bi-direzionale, ossia ove i flussi informativi non procedono solo secondo la linea *top-down* ma anche su quella di una reale partecipazione della base. Al riguardo, solo un pieno sfruttamento delle possibilità di comunicazione digitale può permettere di sviluppare effetti di rete, in cui una estesa ed eterogenea *community* è messa continuamente in contatto, in questo modo ampliando enormemente le possibilità di partecipazione individuale.

In secondo luogo, Confindustria tende a rappresentare il centro per eccellenza di produzione e diffusione di cultura d'impresa. Questo concetto si può intendere in senso più ristretto, e in tal caso ci si riferisce, ad esempio, alle iniziative di contenuto tecnico-formativo rivolte agli imprenditori o ai quadri del Sistema associativo. Ma può soprattutto identificare lo sforzo di valorizzazione del ruolo economico e sociale dell'impresa, volto a rilanciare l'immagine del mondo imprenditoriale e, non da ultimo, la stessa presenza pubblica di Confindustria.

Infine, ancora in tema di identità, è stata evidenziata dalla ricerca IPSOS una percezione piuttosto divergente presso gli associati tra una “Confindustria di prossimità” (che non è altro che la propria associazione territoriale e/o settoriale di riferimento) e una “Confindustria istituzionale” (ovvero la Confindustria nazionale e il Sistema nel suo complesso).

La prima è vissuta come più concreta e propositiva mentre la seconda è talora percepita come un’entità astratta e lontana. Questa dissociazione nel sentire associativo è stata certamente aggravata dalla intensità e persistenza della crisi economica in cui il Paese versa da troppi anni. In un simile clima, infatti, tendono ad accentuarsi le frammentazioni piuttosto che la ricerca dei fattori unificanti; si acquiscono, altresì, forme di competizione impropria, rivalità, difese di posizioni di rendita, in breve, manifestazioni campanilistiche che confliggono con la funzione unificante e di identità di sistema che Confindustria nella sua interezza intende rappresentare.

Sarebbe, tuttavia, riduttivo ricondurre l’emergere di questi segnali al semplice operare di uno sfavorevole ambiente esterno. Viceversa, questi sintomi richiedono attento monitoraggio e azioni di indirizzo che mettano in discussione la struttura, il modello organizzativo e le modalità di *governance* dell’intero Sistema associativo lungo linee che prevedano, oltre al rafforzamento della vicinanza alle imprese:

- la promozione del ruolo e dell’identità della Confindustria nazionale, valorizzandone la capacità di ricomporre istanze e interessi diversificati verso un’azione di *lobbying* coerente e compatta sia a livello italiano, sia europeo;
- l’attivazione di meccanismi di coordinamento capaci di esaltare le sinergie che possono essere conseguite solo attraverso un approccio di sistema;



- l'accrescimento della trasparenza e l'accorciamento dei processi decisionali a favore di un'azione più integrata, compatta, unitaria tra tutti i livelli dell'Associazione.

2.3.2 Rappresentanza

La rappresentanza degli interessi associativi ha costituito storicamente la funzione che ha assicurato maggiore visibilità e riconoscibilità all'azione di Confindustria. Essa si esprime attraverso la capacità di farsi “ponte” tra il sistema imprenditoriale e la società nel suo complesso, interprete e portavoce degli imprenditori a tutti i livelli associativi, ed è del tutto evidente che per realizzare efficacemente tale funzione sono necessarie visione strategica e capacità di comprendere correttamente e rielaborare organicamente i bisogni e le aspettative delle imprese per incanalarli verso il raggiungimento di obiettivi praticabili entro un quadro dato di vincoli e di *policy*. È in questo modo che Confindustria diviene al tempo stesso un elemento-guida per le imprese associate e un punto di riferimento autorevole per gli *stakeholder* e le istituzioni.

Secondo l'opinione condivisa degli imprenditori che hanno partecipato ai lavori della Commissione, l'esercizio della rappresentanza si incardina essenzialmente sulla capacità di giocare un ruolo preminente nella definizione delle politiche economiche, industriali e di sviluppo del Paese. Sotto questo aspetto le indagini effettuate dall'IPSOS presso gli associati e gli *stakeholder* hanno messo in evidenza un sentimento bivalente: da un lato si riconosce a Confindustria il ruolo di interlocutore affidabile e meritevole di fiducia; dall'altro viene denunciato un certo deficit di autorevolezza e un'insufficiente capacità di mediazione tra interessi contrastanti, che si traduce in ultima analisi in un'influenza/incisività della propria azione inferiore a quanto sarebbe potenzialmente auspicabile.

Anche in questo caso il segnale di fondo proveniente dall'indagine IPSOS va attentamente considerato, senza peraltro trascurare due altri profili evolutivi che, già al presente, e ancor più in prospettiva, connoteranno il ruolo di rappresentanza svolto dall'Associazione: il primo riguarda la crescente importanza rivestita da Bruxelles nella definizione delle politiche economiche e delle regolazioni; il secondo invece concerne la tendenza al decentramento che va assumendo la materia delle Relazioni Industriali.

Sotto il primo aspetto, posto che l'Europa è divenuta il nuovo "ambito domestico di riferimento", risulta evidente la necessità di potenziare e sviluppare la presenza di Confindustria a Bruxelles. Corollari di tale esigenza divengono allora:

- un'azione di rappresentanza svolta indistintamente tra Roma e Bruxelles, obbedendo a un quadro coerente di priorità e iniziative;
- un efficace coordinamento tra le due sedi e tra queste e le componenti regionali, territoriali e settoriali del Sistema confindustriale;
- una razionalizzazione organizzativa che massimizzi i ritorni della sede europea evitando duplicazioni di presenza diretta di diverse componenti del Sistema;
- un più stretto raccordo organizzativo e operativo con le altre associazioni imprenditoriali nazionali e con la federazione *Business Europe*.

Non meno importanti sono gli aggiornamenti che si rendono opportuni sul fronte delle Relazioni Industriali. Senza entrare nel dettaglio di una materia che è in piena evoluzione, sono evidenti alcune linee evolutive che suggeriscono l'opportunità di riorganizzarne l'intero impianto verso un forte decentramento operativo cui dovrebbe corrispondere un accresciuto ruolo di orientamento e assistenza da parte delle strutture centrali. Gli indirizzi che emergono più nitidamente sono:



- lo spostamento del cuore della contrattazione al livello aziendale, laddove cioè le condizioni di lavoro e retributive si possano meglio rapportare ai parametri specifici di produttività;
- la semplificazione dei contenuti contrattuali, anche al fine di migliorarne l'effettività e di garantirne il rispetto;
- la riduzione del numero dei contratti collettivi di categoria, oggetto negli anni passati di una proliferazione che appare antistorica alla luce della sempre più incerta classificabilità che connota ormai moltissime imprese, specie quelle più innovative.

Oltre al perseguimento degli indirizzi sopra richiamati è altresì indispensabile promuovere anche un rinnovamento culturale a 180 gradi che permetta di superare l'originaria contrapposizione tra le parti sociali a favore di una maggiore condivisione progettuale su questioni di rilevanza specifica per il singolo settore produttivo e/o di rilevanza generale per l'intera economia.

Nell'insieme, e per riassumere, il recupero di autorevolezza e l'adeguamento a contesti in forte evoluzione (enfasi sull'Europa, decentramento delle RI) richiede che Confindustria potenzi tanto la funzione di guida strategica per le imprese quanto quella di primario interlocutore verso le istituzioni e tutti gli *stakeholder*.

A sua volta il raggiungimento di questi obiettivi postula:

- una accresciuta capacità di gestire (e mediare tra) interessi differenziati. Tale ricomposizione può realizzarsi solo se la visione strategica è chiara e l'azione di rappresentanza assume rilievo sistemico;
- la capacità di mettere le proprie proposte di politica industriale e di politica economica al centro della scena e di farsi riconoscere come interlocutore imprescindibile sia per i propri associati che per istituzioni e *stakeholder*;

- un rafforzamento nella gestione delle politiche di coesione e sviluppo territoriale come priorità nazionale;
- l'esercizio di una forte azione di comunicazione (interna ed esterna), di rappresentanza istituzionale e di pressione volta a sciogliere i principali nodi strutturali che hanno bloccato lo sviluppo del Paese e compresso la competitività dell'apparato produttivo (dal fisco alla burocrazia, dal mercato del lavoro al credito, dal deficit infrastrutturale a quello formativo, dalla giustizia civile alla ricerca, etc.);
- lo sviluppo di una partecipazione attiva e qualificata alla definizione dell'attività normativa di interesse per il mondo imprenditoriale mediante contributi specialistici di alta qualità quali, ad esempio, le analisi di *impact assessment* di provvedimenti complessi.

2.3.3 Servizi

Il primo “servizio” di ordine più generale che Confindustria rende agli Associati è naturalmente rappresentato dal costituire un punto di riferimento identitario e dallo svolgere funzioni di rappresentanza degli interessi delle imprese. Ma accanto e oltre a queste funzioni il Sistema Confindustria eroga una gamma assai variegata di servizi, che per caratteristiche di specializzazione, conoscenza del mondo associativo, frequenza e correttezza di rapporti, appaiono indispensabili e potrebbero essere sostituiti in maniera solo molto imperfetta attraverso l'acquisto degli stessi sul mercato.

Il Sistema di Confindustria deve sapersi porre come un'associazione “al servizio” delle imprese. Questo significa *in primis* costituirsi come riferimento strategico, affinché le imprese possano contare su un supporto per orientarsi consapevolmente nel complesso quadro di servizi messi a disposizione (dal mercato e dall'Associazione



stessa). In secondo luogo, deve sapere costruire una “rete di conoscenza” che permetta di trasformare know-how specifici in patrimonio comune del sistema imprenditoriale. Infine, come detto, il compito fondamentale di erogare direttamente servizi efficienti e innovativi (in sinergia e non “in concorrenza” con le imprese associate).

È del resto percezione diffusa che l’attività di fornitura di servizi rappresenta una sorta di *front office* dell’associazionismo confindustriale. Come è ben noto, questa attività è stata tradizionalmente prerogativa delle associazioni territoriali e, in modo più circoscritto, di quelle di categoria. L’evoluzione nel tempo ha tuttavia favorito un’offerta di servizi proliferata su base disomogenea, e cioè tale da risultare frazionata e dar luogo a vuoti, sovrapposizioni, e assenza delle necessarie sinergie.

Non sono da porre inoltre in discussione solamente esigenze di razionalizzazione. L’altezza delle sfide attuali e le novità costituite dall’ampliamento dei mercati e dalla rapidità del cambiamento tecnologico impongono infatti un deciso innalzamento dei livelli di qualità, ovvero dei livelli di competenza, di know-how specifici che possano essere dispiegati nell’offerta di servizi da parte del Sistema associativo. Questa duplice esigenza (razionalizzazione, innalzamento degli standard qualitativi) per essere realizzata al meglio richiede che l’offerta presenti contemporaneamente caratteristiche di omogeneità, eccellenza, elevata efficienza.

A sua volta, l’implementazione di tali caratteristiche suggerisce di muoversi lungo le seguenti linee-obiettivo:

- definizione di una scala dimensionale minima per l’ingegnerizzazione e l’erogazione dei servizi ritenuti a livello nazionale e/o locale strategici per le imprese (a evitare il prevalere della logica “tutti fanno tutto” emersa come criticità primaria nell’analisi IPSOS);
- definizione di standard qualitativi di prestazione condivisi a livello di Sistema;

- impiego di meccanismi di coordinamento, in particolare per realizzare condivisioni “a rete” e sinergie, oggi favorite dalle grandi opportunità di comunicazione e partecipazione digitale;
- avvio/potenziamento di servizi innovativi anche attraverso l’instaurazione di collaborazioni e *partnership* con enti esterni;
- istituzione di meccanismi di *customer care* e miglioramento della comunicazione e della trasparenza anche al fine di fornire strumenti di valutazione delle prestazioni offerte.

2.4 Ruoli

Nelle pagine che precedono si è delineata una raffigurazione del Sistema associativo incentrata sui due assi portanti della Visione e della Missione che esso è chiamato a elaborare e realizzare a supporto delle imprese. Si è, in altri termini, fornito un ritratto dei maggiori **principi ispiratori**, principi che per risultare efficaci necessitano però di tradursi in concrete linee di intervento. Questi nella maggior parte dei casi implicano che la missione di Confindustria si realizzi attraverso l’assunzione di ruoli che richiamano insieme la promozione di aspetti identitari, funzioni di rappresentanza ed erogazione di servizi.

Senza pretesa di esaustività, si possono allora identificare le seguenti direttrici principali sulle quali in prospettiva dovrà articolarsi un’attività con caratteristiche di elevata efficienza ed eccellenza da parte del Sistema Confindustria:

- Dimensione internazionale;
- Innovazione e nuove tecnologie;
- Sviluppo e Sostenibilità: etico-sociale, economico-finanziaria, ambientale-energetica;



- Capitale umano e formazione;
- Relazioni industriali e con gli *stakeholder*.

Si tratta naturalmente di aree tematiche già oggi presidiate e che del resto solo per esigenze di illustrazione analitica sono qui scomposte in capitoli distinti, essendo viceversa evidenti le contaminazioni e le intersezioni reciproche che le connotano. In una dimensione di rinnovamento potrà tuttavia modificarsi il peso e l'enfasi assegnato a ciascuno di questi grandi *items*, tutti chiamati comunque a contribuire al disegno della “nuova” Confindustria.

Nelle considerazioni che seguono vengono riassunti i principali indirizzi che la Commissione propone di sviluppare nelle citate aree tematiche.

2.4.1 Dimensione internazionale

Si è già sottolineata l'opportunità del rafforzamento del presidio di Bruxelles (inteso qui sinteticamente come l'insieme delle istituzioni comunitarie e degli interessi che gravitano attorno a queste), posto che è quella sede che si va imponendo come il centro di definizione delle politiche di più diretto impatto sul settore economico/produttivo.

Potenziamento della struttura di Bruxelles, stretto coordinamento con Roma e con tutte le componenti del Sistema associativo, razionalizzazione organizzativa volta a massimizzare i ritorni ed evitare duplicazioni con strutture categoriali e/o territoriali, eventuali modifiche della *governance* associativa volte ad accrescere il peso e l'autorevolezza delle attività svolte a Bruxelles costituiscono gli assi portanti di questo necessario ribilanciamento.

Allo stesso tempo la centralità delle dinamiche internazionali rimane il tema dominante ai fini dello sviluppo delle imprese italiane sia sotto il profilo dell'esportazione di prodotti/servizi sia sotto quello degli investimenti diretti all'estero.

Al riguardo, Confindustria deve rappresentare sia un efficace retroterra organizzativo per i percorsi di internazionalizzazione delle imprese sia un affidabile interlocutore per le istituzioni. In concreto, tenendo presenti in particolare le carenze strutturali che il "sistema Italia" denuncia nella sua proiezione estera, l'azione di Confindustria dovrà esplicitarsi lungo le seguenti direttrici:

- supporto strategico e formazione a favore di imprese impegnate in processi di internazionalizzazione, finalizzati a far comprendere a fondo le opportunità internazionali, mettere a fattor comune know-how ed esperienze, favorire una continua evoluzione internazionale del sistema imprenditoriale e della cultura d'impresa del nostro Paese, costruire una vera "community" internazionale di riferimento e di interscambio;
- presidio degli snodi strategici per l'internazionalizzazione anche attraverso una presenza estera diretta;
- promozione e coordinamento del network pubblico/privato che deve guidare/assistere la proiezione estera delle imprese.

A sua volta lo sviluppo di questi indirizzi pone problemi di razionalizzazione e scelta tra opzioni diverse. Ad esempio, le iniziative internazionali (inclusa l'organizzazione di missioni all'estero) sono spesso gestite – anche a livello territoriale – su dimensioni troppo ristrette per assicurare standard di efficienza adeguati e generare ricadute positive a livello diffuso. Occorrerà quindi accorpate i servizi offerti su basi dimensionali più ampie e meglio rispondenti a logiche di sistema.



In secondo luogo è necessario ripensare anche gli strumenti di presenza diretta che in alcuni casi potrebbe avvalersi – almeno con riferimento ad alcuni Paesi strategici, si pensi ai cosiddetti “BRIC” e ad altre aree geografiche di particolare interesse o contiguità – dell’istituzione di presidi diretti, terminali *in loco* e associazioni imprenditoriali integrate al Sistema confindustriale. Al tempo stesso sarà necessario razionalizzare la presenza di uffici di rappresentanza all’estero delle Associazioni del Sistema.

Infine appare anche opportuna una revisione dei ruoli e delle relazioni che Confindustria intrattiene con altri protagonisti dei processi di internazionalizzazione delle imprese – quali ICE e Camere di Commercio – nella logica di scambio di dati ed esperienze, di sviluppo di sinergie, dell’identificazione delle eccellenze cui delegare l’assegnazione di specifiche funzioni connesse con lo sviluppo internazionale delle imprese.

In materia di dimensione internazionale va inoltre riconsiderato il ruolo che Confindustria deve giocare nei processi di “internazionalizzazione in entrata” ovvero nei confronti delle multinazionali presenti (o potenzialmente entranti) sul territorio italiano. Anche in questo caso si tratta da un lato di agire su un piano più generale, promuovendo l’immagine e l’attrattività del Paese quale luogo di domiciliazione di investimenti esteri; dall’altro di soddisfare esigenze specifiche degli investitori esteri che necessitano in primo luogo di comprendere i complessi meccanismi di interazione con il sistema istituzionale.

2.4.2 Innovazione e nuove tecnologie

Dopo quello dell’espansione internazionale, il secondo terreno ove l’apparato produttivo nazionale gioca la propria partita per la ripresa di un robusto percorso di

crescita è rappresentato dall'ammodernamento tecnologico e da un innalzamento del tasso di innovazione. All'interno del sistema produttivo italiano la varietà di situazioni è sotto questo profilo elevata, con punte di eccellenza assoluta e diffuse situazioni di ritardo; si registra tuttavia un ampio consenso sull'esistenza di notevoli margini di miglioramento raggiungibili con sforzi organizzativi e d'investimento ritenuti alla portata della gran parte delle imprese. Sotto quest'ultimo profilo è altresì ben noto che sono le reti di relazioni intessute all'interno delle imprese di un medesimo comparto e/o della medesima filiera, nonché le relazioni con i fornitori e con i clienti a rappresentare le maggiori sorgenti di innovazione; specialmente nell'area delle piccole-medie imprese solo in tal modo si costituiscono, infatti, quegli "ecosistemi complessi" capaci di formare massa critica e interagire positivamente con la ricerca e l'università.

In questa materia un ampio ruolo appare ritagliato naturalmente sulle potenzialità del Sistema Confindustria, il quale può contribuire all'individuazione di questi ecosistemi innovativi e, soprattutto, può supportarli agendo da tessuto connettivo con la ricerca e con imprese e/o istituzioni di altri Paesi (è appena il caso di sottolineare che questa seconda funzione si connette intimamente con l'attività condotta sul fronte dell'internazionalizzazione del sistema produttivo; v. § precedente).

Un campo di innovazione fondamentale e che interessa trasversalmente l'intero apparato produttivo riguarda la ICT, internet e la cosiddetta *digital economy*. La diffusione di ICT permette come è noto di dar vita a nuovi prodotti e processi, di rompere tradizionali barriere settoriali, di originare discontinuità generatrici di vantaggi competitivi rispetto agli assetti produttivi esistenti.



La diffusione dell'uso di internet è la grande opportunità che si presenta anche in Italia per affrontare i nodi storici della nostra economia che incidono da ultimo sulla competitività del nostro sistema economico: il costo delle amministrazioni pubbliche, la semplificazione delle procedure, la trasparenza e l'efficienza dei mercati e delle singole transazioni, l'internazionalizzazione e la crescita dimensionale delle nostre imprese, tutte le nostre storiche patologie, persino le carenze infrastrutturali, possono trovare nelle tecnologie internet parziale soluzione. Inoltre, per le imprese italiane di piccole dimensioni, presenti in mercati maturi e impegnate in difficili processi di internazionalizzazione, il digitale sta offrendo opportunità che non possono non essere colte, permettendo di superare molti di quegli ostacoli che impedivano l'accesso al mercato globale o inficiavano gli sforzi competitivi. L'Unione Europea, con gli obiettivi dell'Agenda Digitale, ha voluto dare un impulso a questo grande cambiamento in atto perché esso si diffonda in modo ordinato e progressivo anche in quei settori e in quegli ambiti sociali ed economici dove si registra una maggiore resistenza quali le generazioni non native digitali, la scuola e l'università, le pubbliche amministrazioni, le aziende non orientate al cambiamento.

Cogliendo la grande opportunità di questo nuovo scenario globale Confindustria può svolgere una funzione determinante per accelerare il processo di diffusione dell'uso di internet ponendosi gli obiettivi dell'Agenda Digitale. Confindustria è, infatti, più di ogni altro soggetto economico e sociale, al centro di questo grande cambiamento: rappresenta l'industria italiana dell'ICT che è la base tecnologica chiamata a sviluppare le reti e i servizi per l'Agenda Digitale, rappresenta le imprese manifatturiere e di servizio che già ne beneficiano o possono beneficiarne e ha la capacità di svolgere un ruolo di impulso al cambiamento verso gli *stakeholder*, *in primis* amministrazioni pubbliche e scuola.

Confindustria può, inoltre, porsi come naturale cerniera tra il territorio e il

mercato digitale globale e infine come soggetto generatore e distributore di conoscenze specializzate.

Per realizzare queste finalità occorreranno modifiche significative nella stessa organizzazione associativa posto che sarà necessario disporre di risorse estremamente qualificate per svolgere i citati ruoli di cerniera, per fare formazione, per aprire un certo numero di canali di comunicazione digitale, in particolare di quelli di tipo partecipativo. Proprio questi ultimi – si noti di passaggio – appaiono suscettibili di divenire i principali strumenti di trasmissione dei servizi erogabili da Confindustria.

2.4.3 Sviluppo e Sostenibilità

In passato il tema della sostenibilità può essere stato talora percepito come un ennesimo vincolo, una componente aggiuntiva alla congerie di “lacci e laccioli” che limitano l’attività delle imprese. Si tratta, invece, di una grande opportunità posto che è proprio assicurando condizioni di sostenibilità (intesa come capacità del Sistema di rinnovare nel lungo periodo le proprie risorse produttive – economiche, sociali e ambientali) che si genera un contesto favorevole al fare impresa. Se le politiche di sostenibilità sono correttamente intese come una leva competitiva, uno strumento di innalzamento della qualità dell’offerta (dei prodotti e dei processi) si definisce conseguentemente il ruolo che Confindustria deve svolgere per diffondere una “cultura della sostenibilità” cioè per far comprendere, valorizzare e mettere in pratica presso gli imprenditori i vantaggi di questo approccio. Altrettanto importante dovrà essere il contributo del Sistema confindustriale per evitare che si diffondano presso gli *stakeholder* di riferimento atteggiamenti e pratiche che assumano pregiudizialmente valenze anti-imprenditoriali.



Prescindendo dalla funzione pedagogica sopra richiamata, compito prioritario di Confindustria sarà quello di promuovere l'adozione di politiche industriali in cui l'elevazione del benessere sociale e della protezione ambientale si intreccino con l'obiettivo dello sviluppo dell'intero sistema produttivo e in particolare dell'apparato manifatturiero che ne continuerà a costituire il motore propulsore. Un quadro così delineato è anche funzionale ad agevolare – da parte delle istituzioni – incisivi cambiamenti sul fronte della, quanto mai necessaria, opera di semplificazione dei processi autorizzativi e delle tempistiche procedurali, che rimangono tra i maggiori freni allo sviluppo del sistema imprenditoriale italiano e alla ripresa degli investimenti.

In questo contesto sarebbe auspicabile dotare Confindustria di un “Piano di Lungo Termine sulla Sostenibilità” per il cui tramite indicare un percorso di sviluppo sostenibile per il Paese e delineare una dinamica virtuosa tra sostenibilità, competitività e traguardi realistici e praticabili di sviluppo produttivo e industriale.

In particolare, in merito al tema della **sostenibilità ambientale**, ivi compresi i riflessi strategici inerenti alla gestione delle risorse energetiche e delle materie prime, un adeguato quadro operativo di lungo periodo si dovrebbe articolare attorno a:

- un piano di azione congiunto e condiviso tra mondo delle imprese e istituzioni: per usare una formula concisa (e la terminologia della Commissione Europea), una sorta di *Environmental Action Plan*;
- interventi concreti e risultati monitorabili, che dovrebbero essere quindi definiti, portati all'attenzione del mondo imprenditoriale e costituire la base di un impegno collettivo; obiettivi, *best practice* e *step* intermedi, dovrebbero inoltre essere rapportati ai principali ambiti di sostenibilità: emissioni, utilizzo di risorse naturali, consumi energetici, sicurezza sul lavoro, etc.;
- appositi gruppi di lavoro, supportati dal Centro Studi, che dovrebbero elaborare un'analisi di costi-benefici per ogni politica definita nell'*Action Plan*;

- un rapporto annuale, che dovrebbe costituire la bussola su cui orientare, e correggere se necessario, la rotta del Piano, in cui riassumere gli interventi effettuati e i miglioramenti conseguiti ed evidenziare gli ostacoli da rimuovere.

I punti sopracitati mettono in luce l'interconnessione tra la promozione di politiche di sostenibilità e l'azione di rappresentanza istituzionale di Confindustria. Se da un lato, infatti, l'implementazione di politiche sostenibili deve sempre di più costituire il tratto distintivo dello sviluppo del sistema imprenditoriale, è altrettanto cruciale affermare che questo non potrà mai realizzarsi se non vengono rimosse quelle barriere di natura burocratica, quali la complessità e l'indeterminatezza di tempi ed esiti degli iter autorizzativi e delle procedure di verifica che sempre più spesso costituiscono un disincentivo, se non un vero e proprio impedimento, alla realizzazione di importanti investimenti.

Come affermato in precedenza, il termine sostenibilità viene qui inteso nella sua accezione più ampia, a includere la dimensione **economico-finanziaria ed etico-sociale**.

È opinione condivisa che il recupero di una visione di lungo periodo imponga di tracciare un nuovo confine tra la libertà dell'azione economica e il controllo sul corretto funzionamento dei mercati e della concorrenza. In tal senso l'azione di Confindustria deve impedire che si diffonda nella società un clima ancor più ostile al "fare impresa" – associato spesso a pericolose derive dirigiste – al tempo stesso evitando che il mondo delle imprese assuma atteggiamenti difensivi controproducenti. Non sembra infatti possibile rinunciare a una riflessione profonda che prenda in considerazione non solo le regole di buon funzionamento del mercato, ma anche le logiche strategiche della gestione di impresa, la definizione delle pratiche manageriali, l'identificazione degli obiettivi societari, le regole di una *corporate*



governance sensibile alla responsabilità sociale dell'impresa, spostando il baricentro della propria azione dalla sola massimizzazione di valore per gli *shareholder* alla valorizzazione complessiva dei diversi *stakeholder* (ivi inclusi, ovviamente, gli imprenditori).

Se da un lato è fondamentale rivendicare l'inserimento del business nell'ambito della società in termini non di costrizione ma bensì di libera scelta cooperativa, dimostrando quindi la validità dell'approccio della *corporate social responsibility*, è altresì cruciale riaffermare che il rigoroso rispetto degli strumenti di verifica e garanzia della **legalità** dell'operato delle imprese rappresenta il sostrato imprescindibile per uno sviluppo volontaristico della dimensione etica del fare impresa.

L'estensione, il potenziamento ma soprattutto la fattiva applicazione a tutti i livelli delle disposizioni previste dal "Protocollo di Legalità" siglato da Confindustria e il Ministero degli Interni tracciano quindi la rotta obbligata per un'ulteriore evoluzione in tal senso dell'azione confindustriale e per lo sviluppo continuo di innovative iniziative di analogo tenore in tutti quegli ambiti di attività economica in cui il primato della sostenibilità deve necessariamente realizzarsi attraverso piani caratterizzati da progettualità e coerenza.

2.4.4 Capitale umano e formazione

Il capitale umano è la risorsa di base, la preziosa "materia prima" la cui disponibilità determina il livello competitivo di un Paese. Al riguardo, Confindustria deve valorizzare il proprio ruolo agendo contemporaneamente su tre piani correlati che riguardano la formazione:

- della società nel suo complesso;
- delle imprese del Sistema;

- della classe dirigente associativa e del proprio personale.

Sotto il primo aspetto si può identificare un compito di carattere più generale, ovvero quello di contribuire a plasmare un ambiente propizio all'attività imprenditoriale. In questo senso si tratta di diffondere nella società, a partire dai primi livelli educativi, una responsabile cultura del mercato e dell'impresa. Più specificamente Confindustria deve altresì inviare segnali forti in direzione del recupero della formazione tecnico-professionale che – come si è visto nella prima sezione – è stata largamente e per troppo tempo trascurata divenendo essa stessa una concausa del deficit competitivo del Paese. Un progetto di rivalutazione della formazione tecnica derivante dalla collaborazione tra il mondo associativo e quello dell'istruzione dovrebbe rappresentare il necessario punto di svolta.

Rimanendo scevra da logiche di *business*, l'attività formativa verso le imprese associate svolta sia da Confindustria nazionale sia dalle Associazioni del Sistema deve a sua volta recuperare un profilo di eccellenza. Valgono in materia tutte le osservazioni avanzate in precedenza al riguardo del più ampio tema della ricerca di razionalizzazione ed efficienza nell'erogazione di servizi (scale dimensionali minime, standard qualitativi, coordinamento, *partnership* con enti esterni, etc.).

Infine un *upgrade* significativo e strutturato dell'attività di formazione va rivolto all'interno del pianeta associativo stesso.

Tra gli obiettivi prioritari da perseguire in quest'ambito disciplinare vanno posti:

- il rafforzamento di appositi strumenti e percorsi formativi di sistema per gli imprenditori che assumono cariche associative;
- l'assegnazione di un profilo europeo e internazionale ai percorsi formativi indirizzati alla classe dirigente del Sistema associativo;



- l'implementazione di una maggiore mobilità del personale tra diverse associazioni al fine di allargare i livelli medi di esperienza e competenza e di arricchire la gamma di figure professionali interne dotata di più ampia visione del Sistema associativo.

I fondamentali obiettivi in termini di formazione sono chiaramente subordinati a una preconditione che deve permeare lo sviluppo di Confindustria: il recupero della capacità di attrarre e valorizzare talenti, tanto nella cerchia di imprenditori coinvolti a diverso titolo nella vita associativa quanto tra quadri e dirigenti del Sistema associativo, possibile solo attraverso un'opportuna riorganizzazione sistemica che permetta di concentrare le risorse necessarie per puntare a standard di eccellenza.

2.4.5 Relazioni Industriali e con gli *stakeholder*

È opinione largamente condivisa che alla base della scadente *performance* dell'economia italiana e persino dell'aggravamento dei suoi tradizionali problemi della finanza pubblica vi sia stata un'evoluzione insoddisfacente della produttività, la quale ha certamente molte cause. Qualunque spiegazione rimarrebbe però parziale ove escludesse il ruolo giocato dalle relazioni industriali. Pressoché ovunque nel mondo più industrializzato queste hanno teso a modificarsi lungo due direttrici:

- dell'accrescimento del grado di partecipazione, andando cioè verso relazioni industriali più collaborative;
- dello spostamento del loro fulcro verso il livello aziendale.

Questa evoluzione non ha segnato analoghi progressi nel nostro Paese, dove le RI, nonostante qualche tentativo di innovazione negli anni recenti, ricalcano fondamentalmente gli schemi definiti dagli accordi di un ventennio addietro.

Nel frattempo l'espansione/internazionalizzazione dei mercati da un lato, i cambiamenti tecnologici dall'altro hanno profondamente modificato le modalità del fare impresa. In particolare il cambiamento tecnologico ha reso più indeterminato il confine tra diversi settori mentre le produzioni sono divenute sempre più "trasversali", incorporando un crescente contenuto di servizio. In aggiunta, si verifica per certi versi una specializzazione per fasi – ovvero l'impresa si concentra nella produzione di una determinata componente e/o di un segmento del processo produttivo – ma si assiste del pari anche a una "de-specializzazione" posto che gli *input* e le competenze necessarie in questi processi divengono sempre più eterogenee e complesse.

In sintesi, queste dinamiche mostrano come le professionalità specifiche impiegate nelle imprese di un qualunque settore possono differire notevolmente da quelle "tipizzate" nel contratto di categoria di riferimento e corrispondere invece a profili professionali che trovano ampio riscontro in settori non direttamente correlati.

Sia pure esposto in termini semplificati, quanto precede mette in evidenza il ritardo accumulato nell'ambito delle relazioni industriali italiane che rimangono sostanzialmente incentrate su articolazioni settoriali e sui relativi contratti nazionali di categoria. Né la crescente frammentazione/diversificazione può essere inseguita attraverso una rincorsa senza fine alla moltiplicazione di contratti riguardanti categorie merceologiche aventi caratteristiche sempre più ristrette. Questa pratica non consente comunque di corrispondere con la necessaria precisione alle fattispecie professionali impiegate nelle imprese e dall'altro lato tende a innalzare i costi organizzativi di un sistema di RI altamente parcellizzato.

La modernizzazione del Sistema non può dunque che muoversi lungo direttrici alternative che consentano sia di semplificarlo sia di promuovere la crescita della



produttività. Questa riconciliazione di esigenze diverse può realizzarsi riconducendo in primo luogo più a ridosso dell'impresa la dialettica negoziale tra le parti, favorendo una maggiore autonomia nell'uso degli strumenti contrattuali che regolano i rapporti di lavoro e nelle modalità che meglio contribuiscono alla competitività di ciascuna azienda. Su questa linea di indirizzo si è del resto ormai stabilita un'ampia convergenza di principio che dovrebbe vedere la maggior parte degli aspetti caratteristici delle RI (tipicamente quelli afferenti al salario e all'organizzazione del lavoro – orari, turni, qualifiche, premi, etc.) negoziati a livello d'impresa entro cornici regolative (di legge, o di contratto, al limite, ad esempio, l'intero settore manifatturiero) più ampie. In questa prospettiva si possono individuare tre linee di tendenza che caratterizzeranno l'azione futura di Confindustria:

- un ruolo di indirizzo, di coordinamento, di assistenza fornito dal livello confederale per mantenere il sistema delle RI entro binari di unitarietà e compatibilità;
- una rilevanza significativa delle strutture territoriali, posto che saranno le condizioni specifiche locali a orientare in prevalenza i contenuti della contrattazione;
- corrispondentemente, un ruolo selettivo del livello settoriale, che dovrà tendere ad articolarsi attorno a un numero adeguato di federazioni per dar vita a processi di ricomposizione unitaria degli indirizzi.

Con riferimento a un quadro più ampio di *stakeholder* di riferimento, in aggiunta alla tradizionale funzione di rappresentanza verso le istituzioni e le autorità già trattate nei paragrafi precedenti, Confindustria deve saper esercitare un presidio attivo dei principali canali di dialogo e confronto con tutte le componenti della società civile, al fine di difendere e comunicare al Paese nel suo complesso l'importanza delle principali proposte di politica economica e industriale affinché vengano sciolti i grandi nodi che bloccano lo sviluppo del Paese.

Non ultimo, Confindustria deve trovare modalità inedite che portino a un approccio di sistema nella gestione delle relazioni tra il mondo imprenditoriale e il **sistema creditizio-finanziario** e guidare le imprese associate nell'affrontare adeguatamente le complesse dinamiche che caratterizzano l'interazione tra questi due mondi. Un tale approccio sistemico dovrebbe avere come finalità prioritarie:

- promuovere una più approfondita conoscenza reciproca tra imprese e istituti di credito finalizzata a identificare ottimali modalità di valutazione ed erogazione del credito;
- favorire la formazione delle imprese sui temi chiave di gestione finanziaria e di “patrimonializzazione”;
- fornire una guida concreta e una visione integrata in tema di ricorso a capitale di rischio e a forme alternative di finanziamento (a partire dall'utilizzo di fondi e strumenti di finanza agevolata nazionali ed europei, iniziative di *venture capital*, ecc).

2.5 Verso una ridefinizione del Sistema associativo

Quanto osservato nei paragrafi sul rafforzamento della Mission di Confindustria, declinata lungo le sue tre funzioni principali (identità, rappresentanza e servizi) permette di richiamare alcuni principi-chiave da tenere presenti ai fini della revisione della struttura, del modello organizzativo e della *governance* di Confindustria. Procedendo sinteticamente per punti:

- 1) L'obiettivo di un forte recupero di identità pone implicitamente la necessità di pervenire a una **migliore definizione del “perimetro della rappresentanza”** e di introdurre un approccio più rigoroso nella gestione del processo di “allargamento” che ha caratterizzato l'Associazione negli ultimi anni con la conseguente percezione



di diluizione di identità e di capacità di portare avanti istanze condivise. Tale obiettivo può essere conseguito rispettando il giusto equilibrio tra alcune necessità prioritarie quali:

- la riconferma dello spirito inclusivo alla base dell'Associazione a riconoscimento dell'esistenza di un legame sinergico tra manifatturiero e servizi e dell'unitarietà di intenti di fondo esistente tra grandi, medie e piccole imprese, tutte accomunate da obiettivi di crescita e sviluppo all'interno di un sistema organico;
- il consolidamento dei meccanismi di *governance* e di disciplina dei comportamenti così come i processi di selezione degli associati e delle cariche; ciò deve essere realizzato attraverso il rafforzamento di codici etici nonché di procedure comportamentali basate sui valori costitutivi di Confindustria;
- l'introduzione di regole selettive e di organismi competenti ai fini della gestione di eventuali ulteriori allargamenti del perimetro e a garanzia di scelte associative omogenee nel Sistema.

2) L'Identità e la Rappresentanza costituiscono i due "pilastri" su cui si basa la **capacità di Confindustria di farsi "ponte" tra il sistema imprenditoriale e la società nel suo complesso**. Il duplice obiettivo di garantire maggior efficacia all'azione di Confindustria, e al tempo stesso di accrescere semplicità e trasparenza della sua azione, può essere raggiunto attraverso un dosato *mix* tra le diverse priorità, con implicazioni sulla *governance* e sulla struttura; in particolare, vanno temperate le esigenze di:

- capillarità e insieme incisività di azione, ovvero: presenza diffusa sul territorio, vicinanza alle esigenze delle imprese, prossimità e presidio diretto dei nodi istituzionali ai diversi livelli (europeo, nazionale, regionale e locale), proiezione internazionale;
- semplificazione della struttura e degli organismi di funzionamento:

snellimento strutturale e funzionale del Sistema associativo, eliminazione di sovrapposizioni e ridondanze, linearità di *governance*, unitarietà nella rappresentanza la quale – sia pure esercitata attraverso una pluralità di attori e canali – deve essere ricondotta a una organica visione strategica.

3) Una disamina della funzione del Sistema Confindustria come **erogatore di servizi**, o meglio come partner funzionale al servizio delle imprese, pone a sua volta due temi fondamentali per la revisione strutturale del Sistema associativo. L'uno relativo alla **qualità** e l'altro all'**efficienza**, tenendo presente che attualmente due principali tipologie di servizi sono richiesti dalle aziende, ovvero:

- servizi standard, erogati con caratteristiche di omogeneità ed economicità;
- servizi innovativi, di alta qualità e valore aggiunto, forniti in forma più spesso “customerizzata”.

In entrambi i casi, mentre la fase di semplice erogazione può necessitare di un supporto strutturale diffuso sul territorio (anche se limitatamente a un'attività *front desk*), la fase di progettazione necessita di essere gestita a un maggior livello di aggregazione e condivisione in rete sia per consentire economie di scala e ridurre gli sprechi (nel caso dei servizi standard) sia per garantire risorse adeguate a una prestazione di eccellenza (nel caso di servizi ad alto valore aggiunto).

Le osservazioni che precedono inducono la Commissione a proporre una ridefinizione del Sistema associativo di Confindustria tale che esso possa risultare:

- rigoroso nel disciplinare accesso, permanenza e comportamenti;
- dotato di una struttura flessibile, ovvero: diffusa ma leggera quanto alle funzioni che implicano vicinanza alle imprese; più concentrata e compatta laddove occorre invece aggregare efficientemente risorse e competenze;



- capace di funzionare in modo rapido ed efficace grazie a una *governance* snella e procedure decisionali bi-direzionali, ovvero di tipo sia *top-down*, sia *bottom-up*.
- che sappia investire nella formazione continua del capitale umano del Sistema, nell'attrazione di talenti e nel potenziamento della propria classe dirigente, in modo da garantire standard di eccellenza.





Commissione per la Riforma di Confindustria

Documento di Attuazione

CAPITOLO 3

STRUTTURA, MODELLO ORGANIZZATIVO E GOVERNANCE DI CONFINDUSTRIA

Indice

PREMESSA

STRUTTURA E MODELLO ORGANIZZATIVO DEL SISTEMA ASSOCIATIVO

3.1 Confindustria

3.2 Le Imprese di Confindustria e il perimetro della rappresentanza

- 3.2.1 Un'identità associativa basata su principi e valori
- 3.2.2 Un modello inclusivo ma con chiaro perimetro identitario e valoriale
- 3.2.3 Una gestione consapevole e governata del perimetro e del processo di allargamento

3.3 Principi guida per la definizione della struttura e del modello organizzativo

3.4 Le Associazioni di Confindustria e le altre componenti del Sistema associativo

- 3.4.1 Associazioni e meccanismi aggregativi
- 3.4.2 Le Rappresentanze di Settore
- 3.4.3 Le Rappresentanze Regionali
- 3.4.4 La Struttura Internazionale del Sistema associativo
- 3.4.5 Gli Associati Aggregati

GOVERNANCE DI CONFINDUSTRIA E DEL SISTEMA ASSOCIATIVO

Introduzione: *governance* partecipata e “reticolare”

3.5 La *governance* di Confindustria

- 3.5.1 Gli Organi Direttivi
- 3.5.2 Altri Organi di *governance* e Comitati di rappresentanza
- 3.5.3 Organi consultivi, tecnici e di sviluppo
- 3.5.4 Organismi di Controllo

3.6 Cariche ed Elezioni

- 3.6.1 Procedura di elezione del Presidente di Confindustria

3.7 Tappe di implementazione e aggiornamento della riforma



CAPITOLO 3

STRUTTURA, MODELLO ORGANIZZATIVO E GOVERNANCE DI CONFINDUSTRIA

PREMESSA

I primi due capitoli del documento hanno illustrato come i mutamenti geopolitici contemporanei, avvenuti negli ultimi decenni e attualmente in corso di accelerazione per certi aspetti abbiano prodotto vere e proprie fratture, o comunque forti stress all'identità delle grandi associazioni di rappresentanza d'interessi.

Un mondo più leggero, mobile, veloce e interconnesso, soggetto a cambiamenti frequenti e a instabilità crescenti, con nuovi attori che si affacciano in ogni continente, sta inevitabilmente provocando riflessioni non banali e soluzioni non scontate, in un sistema pensato e sviluppatosi in epoche stabili ed espansive, con un perimetro di gioco essenzialmente nazionale e un numero di interlocutori più limitato e omogeneo. Si fa strada un mondo molecolare che tende a costruire relazioni puntuali in reti diffuse, mettendo in forte discussione il ruolo delle istituzioni e i modelli di mediazione e sintesi di interessi plurimi tipici delle democrazie evolute del Novecento.

La spinta alla frammentazione, la ricerca a tutti i livelli di velleitarie omogeneità sono forti e sembrano rappresentare spesso l'unico antidoto cui ci si appella per fronteggiare le fluttuazioni del presente e le incertezze del futuro, con soluzioni semplicistiche a problemi di complessità crescente.

Il contesto attuale vede dunque il diffondersi di soluzioni alla crisi della rappresentanza fornite da soggetti che cercano di specializzarsi e settorializzarsi, si fanno strada modalità che tendono a stravolgere il profilo delle organizzazioni di rappresentanza con l'adozione di metodologie di comunicazione e di relazione con la platea dei soci su basi presuntamente innovative, scorciatoie senza sbocco in cui spesso si scambia il mezzo con l'obiettivo. È in altri termini in atto una fuga dal delicato ruolo di ascolto, sintesi e proposta che è alla base dell'autorevolezza e dell'efficacia della rappresentanza stessa come istituto, potenziata e innovata, non sostituita, da nuove tecnologie e organizzazioni.

È particolarmente interessante notare che in Europa questo processo viene attentamente seguito e in taluni casi regolato, distinguendo nettamente tra il ruolo istituzionale di chi si assume compiti di rappresentanza di sistemi di interesse eterogenei e complessi e chi assume pro tempore la tutela di obiettivi specifici o contingenti. In Italia l'assenza di norme su rappresentanza e lobbying sta generando, come spesso accade, un forte disordine e disorientamento nei sistemi più collaudati, con un'anomala quanto sterile convivenza tra il tradizionale modello neocorporativo e quello parcellizzato.

Infatti in Paesi come il nostro dove è prevista un'ampia libertà di esercizio di attività di rappresentanza le tendenze più recenti hanno visto nascere attività che sempre più si sono connotate come "tecnicità" della comunicazione e delle relazioni istituzionali e sempre meno come interpretazione e tutela di interessi collettivi.

Questa premessa illustra come sia sicuramente molto delicato affrontare il tema della definizione del perimetro associativo di una organizzazione di rappresentanza



volontaria, caratterizzata, quindi, da una forte mobilità e, soprattutto, dalla necessità di essere governata in modo flessibile nelle sue traiettorie di trasformazione.

In sintesi possiamo dire che in un'epoca dominata dalla caduta di diversi tipi di barriere, fisiche, commerciali, politiche e mentali, la capacità di leggere fenomeni complessi nella nostra economia e società, di affiancare la rappresentanza politica, insieme alla competenza nell'interloquire con le istituzioni, di rappresentare sintesi qualificate, siano una componente decisiva del processo democratico moderno, a livello italiano e a livello europeo, affetti entrambi in misura diversa da crisi della rappresentanza e necessità di dare giusta apertura a dinamiche sussidiarie della partecipazione.

A questo si aggiunga che diversi sono i nodi da superare per un sistema d'interessi solcato da eterogeneità nelle componenti che sono al contempo punto di forza ed elemento critico nella sua tenuta identitaria.

L'impatto della globalizzazione, dei processi di differenziazione sociale e di territorio, la domanda di coinvolgimento crescente richiedono forme partecipative e decisionali più aperte, ma al contempo più rapide nella decisione e più efficienti. Questo trade-off di difficile soluzione impone uno sforzo rilevante d'innovazione e di capacità di contemperare decentramento e governabilità, responsabilità, trasparenza e controllo.

In un titolo di sintesi potremmo sostenere che il processo si potrà dire realizzato se permetterà di passare dal governo alla vera *governance* multilivello.

Infine occorrerà riflettere su quali siano effettivamente le condizioni e le capacità richieste che possono incidere sull'efficacia di un'azione moderna di rappresentanza.

Si tratta di domande cruciali alla base di una riforma che si attua in un momento assai difficile, drammatico per certi versi, per l'impresa italiana e in cui, sarebbe ingenuo nascondere, il clima economico generale rischia di essere un fattore emotivo condizionante, oltre i limiti oggettivi di cui tenere conto.

La Commissione ha quindi puntato su un'analisi di tipo qualitativo dei problemi in campo prima ancora di arrivare a definire nuove ipotesi di identificazione dell'ambito associativo di riferimento, perché è un dato di fatto che l'organizzazione di Confindustria abbia già visto – in particolare negli ultimi anni – una robusta trasformazione della composizione della propria base associativa, sia in termini di tipologie produttive, sia di caratteristiche dimensionali e di assetto societario delle imprese associate.

Al tempo stesso è bene non perdere di vista il fatto che comunque Confindustria si è dimostrata capace di saper leggere – e spesso anticipare – i processi di evoluzione del sistema economico-produttivo del Paese, interpretandoli nei loro effetti sulla ricomposizione progressiva del quadro generale.

Il quadro che ne è scaturito è molto frastagliato e ha sicuramente comportato per la Commissione un lavoro di analisi attento, per non mortificare le spinte allo sviluppo associativo e per non affievolire l'attrattiva dell'organizzazione confederale, avendo però ben presente la necessità di inserire alcuni elementi di governo di una situazione che ha assunto modalità e contenuti che la Commissione ha giudicato troppo eterogenei e fluidi e – in prospettiva – non più adatti a garantire quel livello minimo di identificazione in valori e comportamenti condivisi che è il presupposto del senso di appartenenza che deve necessariamente connotare un Sistema associativo.



STRUTTURA E MODELLO ORGANIZZATIVO DEL SISTEMA ASSOCIATIVO

3.1 Confindustria

È opportuno partire da una prima definizione di base di cosa sia Confindustria, introducendo un importante elemento di novità rispetto alla formulazione attuale.

Confindustria è la Confederazione generale dell'industria italiana con sede a Roma e a Bruxelles.

Si intende così sancire, in coerenza con la visione che pone l'Europa come ambito domestico di riferimento, la completa e perfetta integrazione della rappresentanza – e più in generale dell'attività – di Confindustria a livello nazionale ed europeo.

Senza ripetere quanto esaurientemente espresso nel secondo capitolo in merito al ruolo che Confindustria deve svolgere in ambito europeo e come la presenza a Bruxelles debba essere potenziata sino a diventare pilastro portante dell'azione confindustriale, è utile richiamare qui gli elementi base di tale potenziamento, ovvero:

- il necessario rafforzamento della funzione di coordinamento delle azioni di rappresentanza che il sistema svolge verso le istituzioni europee;
- l'estensione dei servizi offerti dalla sede di Bruxelles, in particolar modo in merito alle politiche economiche, di sviluppo e coesione e di innovazione.

A corollario risultano naturali altri aspetti che possono permettere un'azione di Confindustria più efficace a livello europeo:

- dare ampia comunicazione dei servizi e dell'attività di rappresentanza permettendo un raccordo più diretto della sede di Bruxelles con le componenti

- del Sistema associativo;
- favorire ulteriormente la concentrazione delle rappresentanze di categoria a Bruxelles presso un'unica sede comune di Confindustria.

Per quanto riguarda la “componente confederale” nel suo insieme, due sono le priorità che emergono dagli incontri e dalle indagini demoscopiche condotte: essa va al tempo stesso potenziata e “riavvicinata” ai “soci” di Confindustria, ovvero alle imprese, che spesso la percepiscono come una sovrastruttura lontana e caratterizzata da eccessiva burocratizzazione.

Tenendo in considerazione che Confindustria (nazionale) ha avviato da tempo un profondo processo di razionalizzazione strutturale interna, che quindi non compete come ambito specifico di analisi della Commissione, e tralasciando per il momento gli aspetti di *governance* (significativi fattori di riforma a livello confederale), emerge dai lavori la necessità di effettuare una razionalizzazione qualitativa della struttura centrale attraverso un percorso qualificante di formazione e rilancio delle eccellenze che rafforzi la capacità di Confindustria di fungere, oltre che da raccordo politico-amministrativo, da vero e proprio punto di riferimento strategico e identitario per tutte le Associazioni e le imprese del Sistema.

La Commissione ha individuato a tal proposito alcuni punti cardine (in parte già introdotti nel capitolo secondo, e qui richiamati nella loro valenza strutturale, e in parte sviluppati nella seconda parte del capitolo, quando verranno illustrate le funzioni degli organi associativi previsti dalla riforma):

- potenziare la struttura di Roma come centro di indirizzo della rappresentanza e di condivisione delle *best practice* e dei servizi, rafforzando in particolare il presidio e il coordinamento nella gestione delle relazioni con le istituzioni, il



supporto strategico nella progettazione ed erogazione di servizi ad alto valore aggiunto, il coordinamento dell'internazionalizzazione.

- implementare la capacità di Confindustria di elaborare strategie di ampio respiro attraverso una rifocalizzazione dei propri organi sia direttivi che tecnici, a inclusione del Centro Studi, la cui attività deve essere ricalibrata in una duplice direzione: come estensore di analisi di indirizzo strategico ad alto valore aggiunto e come sofisticato supporto teorico per le azioni di rappresentanza di massima priorità.

La struttura Confederale nel tempo dovrà pertanto assumere sempre più connotati di *hub* strategico della rete, elevando il profilo dei tecnici e dei *professional* interni, il suo ruolo di sintesi, di messa in comune e valorizzazione dei servizi e delle buone esperienze realizzate nella rete di Associazioni di territorio e settore, di apertura al mondo internazionale, nella UE e nei mercati di interesse strategico per le imprese italiane.

Verrà illustrato nella seconda parte del capitolo come le modifiche organizzative e di *governance* proposte potranno fornire adeguate risposte a questi obiettivi.

3.2 Le Imprese di Confindustria e il perimetro della rappresentanza

3.2.1 Un'identità associativa basata su principi e valori

Nel secondo capitolo, in considerazione anche di quanto emerso dalle molteplici occasioni di incontro con il Sistema associativo e dai risultati delle indagini effettuate da IPSOS che avevano messo in evidenza la diffusa percezione di diluizione e parziale perdita di identità e di istanze, si è posto come passaggio preordinato rispetto

a ogni intervento sui meccanismi e sulle strutture di funzionamento di Confindustria il recupero di un'identità valoriale forte come fondamento del sistema confindustriale nel suo complesso e come naturale "legante" tra le imprese e la struttura associativa, a tutti i suoi livelli.

Il rafforzamento dell'identità di Confindustria passa necessariamente da un chiarimento definitivo di chi siano i soggetti protagonisti dell'Associazione e da quali principi e prerogative siano accumulati. In altre parole è necessaria una ridefinizione univoca del perimetro di rappresentanza che permetta di conferire al Sistema maggior consapevolezza identitaria dopo la lunga fase di allargamento che ha investito la base associativa e che, per quanto inevitabile, ha portato con sé elementi di confusione e criticità.

È intanto opportuno riaffermare che i soci – al tempo stesso fondatori, protagonisti e destinatari del Sistema associativo di Confindustria – sono le imprese. Questo concetto, seppur ovvio, è funzionale a sancire inequivocabilmente che, per quanto Confindustria debba avere delle proprie priorità strategiche (e in certi casi persino di valenza politica), essa rimane un'associazione al servizio del sistema di imprese che rappresenta, e come tale deve essere intesa, l'attività di ogni sua componente o individuo coinvolto, a qualsiasi titolo, nell'agire confindustriale.

È inoltre utile un'altra premessa. Pur individuando il comparto manifatturiero come il cuore originario dell'imprenditoria italiana (e tutt'oggi quella che potremmo definire la "sala macchina" del sistema economico), l'evoluzione del contesto osservato porta a riconoscere nel panorama imprenditoriale italiano, e quindi nel Sistema associativo confindustriale stesso, la compartecipazione organica e paritetica di imprese rappresentative di diversi settori (del manifatturiero e dei servizi che



attorno a esso si sono sviluppati), di diverse dimensioni e dotate di diverso assetto societario e proprietario (includendo pertanto anche le società con rilevante partecipazione pubblica al capitale).

Il modello associativo rimane pertanto fortemente inclusivo, nella convinzione che si tratti di un valore da riaffermare e rivendicare; al tempo stesso la Commissione ritiene fondamentale che questo venga disciplinato in modo più rigoroso, con meccanismi di *governance* e rappresentanza capaci di ricomporre i diversi interessi delle componenti e delle imprese del Sistema verso una comune strategia di politica industriale e di sviluppo.

Questa è infatti la vera sfida che attende Confindustria: convogliare l'azione associativa verso obiettivi riconosciuti come prioritari da tutti i suoi associati, pur mantenendo ampia e variegata la propria base di rappresentanza. L'asse di equilibrio poggia sul riconoscimento che la soluzione dei nodi cruciali per lo sviluppo economico e industriale e l'implementazione di strategie di ampio respiro per il Paese accumulano l'intero sistema imprenditoriale. Solo da questa consapevolezza può maturare il superamento di visioni dettate da interessi parziali e quindi per natura confliggenti, a prescindere da quanto si decida di allargare o restringere il perimetro associativo.

Data l'estrema complessità e le molteplici realtà che caratterizzano il contesto sia interno che esterno al mondo imprenditoriale, l'improrogabile processo di semplificazione, liberalizzazione e integrazione del Sistema associativo può e deve avvenire necessariamente grazie ad un rafforzato impianto valoriale ed etico, posto come base portante dell'Associazione.

3.2.2 Un modello inclusivo ma con chiaro perimetro identitario e valoriale

Riconoscere la complessità della base associativa di Confindustria e rivendicare l'inclusività che caratterizza l'Associazione non esonera dal tracciare una linea ben definita a rimarcare il perimetro associativo e i criteri che ne stanno alla base.

La filosofia che ispira la proposta di riforma fa perno dunque sulla riaffermazione di un concetto identitario forte, la centralità dell'impresa nel Paese e in Confindustria e il recupero del suo protagonismo nel sistema.

La seconda potenza industriale europea è fatta di imprese che hanno davanti a sé analoghe sfide di innovazione e cambiamento, di apertura e crescita dimensionale, ma che sono un universo estremamente complesso e variegato per prodotti e servizi, dimensioni, assetti proprietari e organizzativi.

Il trade-off di difficile soluzione tra la ricerca della massima rappresentatività e la necessaria chiarezza nel tracciare i limiti del perimetro associativo descritta precedentemente, rappresenta uno degli elementi più delicati del percorso di riforma. Esso trova una sua prima risposta nella condivisione di un forte e moderno impianto etico.

I valori portanti della competizione e del merito, il rispetto della legalità e delle regole che garantiscono una vera e trasparente concorrenza sono alla base del patto dei soci confindustriali. Il Sistema riconosce la complessità della propria base associativa, svolge un'azione di promozione e allargamento, ma governa i criteri di adesione attraverso un sistema di regole riconosciuto e fermo.



La Commissione è pertanto pervenuta alla seguente definizione dei soci (imprese) di Confindustria.

Sono Soci del Sistema associativo di Confindustria, attraverso l'adesione alle Associazioni che lo compongono, le imprese industriali e le imprese produttrici di beni e servizi che abbiano organizzazione complessa e che siano conformi ad alcuni criteri e principi base:

- Siano costituite con opportuno riferimento a una forma societaria e siano conformi ai principi del Codice Civile (art 2082 e s.s.).
- Svolgano attività ispirata alle regole del mercato e ai principi di integrità e autonomia, non condizionata da conflitti di interessi con gli scopi perseguiti dall'Associazione.
- Tengano comportamenti conformi a quanto disposto nel Codice Etico e dei Valori Associativi (v. approfondimenti nei paragrafi seguenti).
- Siano dotate di adeguata struttura organizzativa e presentino un sufficiente potenziale di crescita.

La Commissione ritiene inoltre necessari come interventi specifici, che permettano di realizzare il presupposto del primato valoriale nella definizione identitaria, l'*upgrade* dei codici etici e valoriali in essere e l'istituzione di un organo di indirizzo.

Codice Etico e dei Valori Associativi

Con l'obiettivo di valorizzare ulteriormente il percorso importante compiuto da Confindustria in tal senso si reputa necessario pervenire a un'evoluzione degli attuali codici etici e valoriali attraverso l'elaborazione di un nuovo Codice Etico e dei Valori

Associativi **implementato come strumento di governo e dotato di cogenza e valenza statutaria.**

Nel Codice Etico e dei Valori Associativi, la cui stesura è demandata alla seconda fase del progetto di riforma, in parallelo con l'elaborazione del nuovo Statuto, saranno contenuti ed elaborati con esaustività:

- i principi fondanti e i valori dell'Associazione
- i criteri di legalità, indicati quale percorso irrinunciabile dell'organizzazione
- i requisiti di accesso, di permanenza e di partecipazione al Sistema associativo
- le regole e le prassi comportamentali che ogni associazione e ogni individuo appartenente al Sistema sono tenuti a rispettare.

Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi

L'impianto della riforma, che pone al centro del Sistema associativo valori ed etica, presuppone l'esistenza – rispetto all'indirizzo etico e valoriale – di un organismo di verifica e implementazione terzo e indipendente rispetto a ogni componente, livello e organo associativo.

Viene a tal fine costituito il Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi, con funzione proattiva di continua evoluzione e aggiornamento dei principi e dei valori etici dell'Associazione.

Tale organismo, le cui specifiche saranno illustrate con maggior dettaglio nel paragrafo relativo agli Organi di Confindustria, sarà composto da figure di comprovata autorevolezza e competenza al fine di:

- **Svolgere una funzione di indirizzo etico e valoriale**, in un processo di continua verifica ed evoluzione dell'impianto valoriale dell'Associazione.



- **Garantire scelte coerenti nell'intero sistema** (anche in tema di accesso al Sistema associativo e allargamento del perimetro) **nel rispetto dei principi fondamentali** (del Codice Etico e dei Valori Associativi), e suggerire agli organi direttivi eventuali interventi anche sanzionatori.
- **Monitorarne l'implementazione e l'interpretazione** secondo la *vision* espressa dalla riforma.
- **Adempiere a funzioni di garanzia specifiche** in occasione di passaggi di particolare rilievo dell'attività associativa (ad esempio durante le procedure di elezione del Presidente).

I Probiviri, la cui funzione sarà richiamata nel paragrafo sugli organi di controllo, mantengono intatte le loro competenze in merito alla vigilanza sul concreto rispetto e applicazione delle regole di Confindustria, nonché il compito di dirimere le controversie.

È opportuno anticipare che due dei Probiviri saranno membri del “Consiglio di Indirizzo etico e valoriale”, permettendo di valorizzare ulteriormente la loro approfondita conoscenza delle criticità del sistema e garantendo l'interazione tra il Consiglio e il collegio dei Probiviri quale importante elemento di evoluzione dei valori derivante dalle criticità normative.

3.2.3 Una gestione consapevole e governata del perimetro e del processo di allargamento

Come rilevato in precedenza, negli ultimi anni si sono manifestati fenomeni di allargamento (ovvero adesioni di aziende provenienti da settori non tradizionalmente inclusi nel perimetro di Confindustria) attraverso modalità di accesso non sempre

adeguatamente vagliate a livello centrale e con molte disomogeneità tra le varie associazioni del Sistema.

Al fine di pervenire a una definizione più rigorosa di un perimetro associativo che sia il più possibile simmetrico tra il livello centrale e le diverse componenti del Sistema e soprattutto che si evolva secondo dinamiche di controllo e verifica consapevoli e scrupolose la Commissione ha ritenuto opportuno identificare delle misure specifiche per i diversi livelli associativi interessati.

A livello centrale, la Commissione stabilisce la necessità di introdurre maggioranze particolarmente qualificate negli Organi Direttivi in ogni caso di delibera in merito all'adesione di nuovi settori a Confindustria. Sia nella fase di istruttoria che in quella di verifica è inoltre fondamentale il coinvolgimento anche del Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi per valutare che ogni ulteriore allargamento sia conforme a principi, valori e scopi di Confindustria.

A livello territoriale, al fine di garantire la simmetria della rappresentanza associativa rispetto al perimetro nazionale e per meglio regolamentare le modalità di partecipazione al Sistema associativo delle diverse tipologie di imprese, viene **istituita una segmentazione dei Soci delle Associazioni** così rappresentata:

a) ***Soci Effettivi***, con pieni diritti e doveri.

Fanno parte di questa categoria le imprese manifatturiere e le imprese di servizi appartenenti a settori che hanno un'Associazione nazionale aderente a Confindustria. È opportuno specificare che, data l'assenza dell'obbligo del doppio inquadramento³, non è necessario che l'impresa aderisca alla propria Associazione nazionale. La discriminante utilizzata è l'esistenza o meno di un'Associazione nazionale che rappresenti il settore di appartenenza e che questa aderisca a Confindustria. In questo

³ Che permane secondo le regole in essere



modo viene garantita la simmetria di perimetro tra il livello nazionale e quello territoriale.

Sono altresì Soci Effettivi le imprese il cui rapporto contributivo con il Sistema è regolato da specifiche convenzioni sottoscritte a livello nazionale.

b) ***Soci Ordinari di Territorio***, con pieni doveri e diritti delimitati.

Fanno parte di questa categoria tutte quelle imprese appartenenti a settori che non hanno una corrispondente associazione nazionale aderente a Confindustria (ad esempio banche, grande distribuzione e altri casi di imprese che comunemente aderiscono alle Associazioni di Territorio, ma che possono avere rappresentanze di Categoria al di fuori del Sistema Confindustriale).

Per questa tipologia di soci è previsto, a fronte del pagamento del pieno contributo associativo, il godimento dei servizi offerti dall'Associazione e l'esercizio di diritti di elettorato delimitati: diritti di elettorato attivo – a esclusione delle elezioni per la definizione di cariche che comportano incarichi a livello nazionale – e diritti di elettorato passivo limitatamente alle specifiche rappresentanze negli organi dell'Associazione di appartenenza.

c) ***Soci Aggregati***, cui spetterà il godimento dei servizi associativi a fronte del pagamento di un contributo predefinito. Non saranno ammessi a questa categoria di soci imprese che abbiano i requisiti per essere Soci Effettivi.

È peraltro ritenuta necessaria un'adeguata fase transitoria per la definizione delle posizioni non contemplate nelle categorie sopracitate sotto la supervisione di un organo di supporto all'implementazione della riforma le cui funzioni e prerogative sono specificate nella seconda parte del capitolo.

A livello settoriale (Associazioni e Federazioni di Settore), il cui perimetro è per definizione aderente al perimetro nazionale, sono invece previste solo le categorie di Soci Effettivi e Soci Aggregati.

3.3 Principi guida per la definizione della struttura e del modello organizzativo

Il profilo organizzativo di Confindustria costituisce un modello assolutamente unico nel panorama dei grandi Paesi industrializzati ed è caratterizzato da un sistema binario – Associazioni di natura territoriale e Associazioni di natura settoriale – che nel tempo ha costituito una elaborazione davvero originale di risposta ai bisogni di servizi e alle aspettative di rappresentanza delle aziende del nostro Paese.

Le analisi della Commissione hanno dovuto necessariamente prendere le mosse da quello che non è soltanto un dato organizzativo statico – una sorta di fotografia del sistema – ma che costituisce anche la dinamica organizzativa che ha garantito, per molte ragioni, il lungo percorso attraverso il quale Confindustria è diventata protagonista della storia del Paese, conquistando grande autorevolezza ed esprimendo una presenza incisiva ed efficace su tutte le scelte strategiche per la crescita dell'Italia.

C'è però un altro dato di oggettiva rilevanza che la Commissione ha percepito e che riguarda una sorta di rottura, ancora forse sotto traccia, della tenuta di questo modello consolidato e tradizionale.

Da un lato, infatti, emerge una crescente difficoltà di dialogo, di sintesi e di positiva interazione tra le diverse componenti del Sistema confindustriale, con il determinarsi di sovrapposizioni, duplicazioni e talora addirittura di conflittualità, mentre, dall'altro, un'eccessiva frammentazione delle azioni di rappresentanza e una conseguente parcellizzazione dei servizi erogati dalle tantissime sedi territoriali e settoriali stanno rendendo evidente un problema di economicità ed efficacia complessiva delle prestazioni del Sistema associativo.



La Commissione non si nasconde che il sentiero da percorrere è stretto e ripido perché le proposte che più avanti verranno illustrate nel dettaglio devono riuscire a coniugare due versanti problematici estremamente delicati.

Non vi è dubbio alcuno che la presenza capillare sul territorio, con una grande capacità di presidio dei problemi locali e di generazione rassicurante di un senso di vicinanza alle imprese, sia un valore che va preservato e, se possibile, fatto crescere.

Analogamente va confermata l'attenzione diffusa ai diversi segmenti e settori di cui si compongono i grandi comparti del sistema industriale italiano perché tutto ciò ha permesso di intervenire con molta efficacia – e sicuramente con una incidenza prevalente rispetto alle altre organizzazioni di rappresentanza – facendo tesoro della conoscenza dettagliata dei problemi che viene da Associazioni baricentrate su attività caratterizzate da particolari specificità.

Al tempo stesso, tuttavia, accanto alla conferma e al consolidamento di un modello così vitale, il Sistema deve saper reagire ad alcuni processi di quadro generale che riguardano soprattutto il contesto esterno di riferimento, ma non solo.

Inoltre è evidente che nel disegno di riforma cui la Commissione è pervenuta, una riflessione attenta va alla difficile transizione italiana verso un modello politico-amministrativo più flessibile, più razionale e più efficiente e al progressivo trasferimento di competenze e funzioni a livello comunitario.

Questo punto è particolarmente delicato in una fase in cui è chiaro il rallentamento se non il ripensamento del modello federalista messo a punto nelle precedenti legislature. Le difficoltà di finanza pubblica e la necessità di rivedere il perimetro stesso dell'azione pubblica provoca una forte spinta alla semplificazione

dei livelli istituzionali e alla necessità più volte dichiarata da Confindustria di provvedere a una chiarificazione delle competenze descritte nel titolo V della nostra Costituzione. Elementi, tutti, che non potranno non avere influenza sull'architettura del Sistema confederale, a prescindere dalla capacità delle istituzioni di portare avanti o meno le riforme a lungo procrastinate.

La parziale “adattività” del Sistema associativo alla struttura organizzativa istituzionale deve però essere completata in modo fluido da un criterio di “funzionalità”, ovvero di rispondenza alle reali esigenze delle imprese. È pertanto prioritario definire un modello organizzativo flessibile e dinamico che sappia da un lato garantire coerenza con la sempre più consolidata articolazione istituzionale “Europa-Stato-Regioni”, mentre dall'altro lato permetta di valorizzare realtà la cui definizione è più fluida, ma altrettanto vitale allo sviluppo imprenditoriale, quali i macroterritori, i distretti e le aree metropolitane.

Il combinato disposto di questi dati rende indispensabile ragionare in termini nuovi e più articolati: senza abbandonare i punti di forza occorre intervenire con grande decisione sui cedimenti che vengono da un assetto che per certi versi è rimasto immobile per troppo tempo, impermeabile al cambiamento e troppo legato ad alcune caratteristiche tipicamente italiane – la difesa del campanile e dell'identità settoriale – spesso a scapito di un respiro più largo che permetterà sicuramente di conservare gli elementi ancora vincenti, valorizzandoli in una logica più aperta e più complessiva.

In questo senso la Commissione intende dare avvio a un'operazione coraggiosa, evitando di assumere un approccio di tipo *top-down*, con un'immaginazione astratta dell'ideale modello organizzativo, per spingere invece tutto il Sistema verso un nuovo modello – di impostazione unitaria ma con declinazioni flessibili – la cui



progettazione e successiva costituzione devono partire però da una scelta consapevolmente maturata all'interno di ciascuna associazione.

3.4 Le Associazioni di Confindustria e le altre componenti del Sistema associativo

Come anticipato, viene confermato un modello organizzativo poggiante sui due assi tradizionali del sistema confindustriale – quello territoriale e quello settoriale.

Su questo aspetto il primo obiettivo della Commissione è stato pervenire, anche attraverso una revisione delle denominazioni utilizzate, a una più chiara e immediata strutturazione del Sistema associativo che valorizzasse ulteriormente i cd associati di primo livello, ovvero quelle Associazioni direttamente associate a Confindustria e attraverso le quali le imprese associate aderiscono alla confederazione.

Sono considerati Associati Effettivi di Confindustria:

- **Le Associazioni di Territorio**
- **Le Associazioni e le Federazioni di Settore** (queste ultime intese sia come attuali Federazioni di primo grado, ovvero quale organismo di adesione diretta delle imprese a Confindustria, sia come Federazioni – oggi di secondo grado – che intraprendano i percorsi qualificanti di seguito illustrati).

Confindustria riunisce quindi in un sistema Confederativo, qualificandole come Associati Effettivi, tutte le Associazioni, sancendo la loro piena appartenenza e partecipazione alla vita confindustriale.

Come si vedrà meglio nella seconda parte del capitolo, a tutti gli Associati Effettivi di Confindustria viene riconosciuto il pieno diritto di prendere parte alla *governance* della Confederazione da essi costituita attraverso la partecipazione dei propri rappresentanti all'Assemblea dei Delegati, nonché a tutti gli organismi tecnici del Sistema.

Sono invece considerate componenti del Sistema associativo:

- **Le Rappresentanze Regionali** (Confindustrie Regionali)
- **Le Rappresentanze di Settore e di Progetto** (sostituiscono le odierne Federazioni di secondo grado e di scopo)
- **Le Rappresentanze Internazionali**
- **Gli Associati Aggregati**

Prima di procedere con una analisi dettagliata della struttura e del modello organizzativo è cruciale fissare quelli che la Commissione individua come **obiettivi a tendere** che sottendono le proposte elaborate.

a) In merito al Sistema associativo nel suo complesso, la Commissione ritiene di indicare come obiettivo prioritario lo sviluppo di una rete di **Associazioni che abbiano adeguata autonomia e capacità di soddisfare le necessità delle imprese, con opportuno bilanciamento tra prossimità ed efficienza**, e che contribuiscano adeguatamente al Sistema.

Corollario naturale che ne discende è la riduzione delle sovrapposizioni funzionali, delle ridondanze e degli sprechi tra tutte le Componenti del Sistema associativo, fattori che sono al contempo causa di inefficienza e inefficacia.

b) Come detto in precedenza la struttura **“territoriale”** del sistema Confindustria deve essere ispirata da logiche di tipo funzionale, ovvero aderire il più possibile alle reali necessità delle imprese e alle funzioni che l'Associazione deve compiere per soddisfarle. È allo stesso tempo imprescindibile nella definizione del modello



organizzativo considerare l'architettura degli *stakeholder* di riferimento, e in particolare dell'apparato istituzionale del Paese.

È parere della Commissione che la configurazione ottimale della componente territoriale del Sistema associativo, e quindi **l'obiettivo a cui si debba tendere nel medio-lungo periodo, sia la suddivisione in Associazioni di Territorio che abbiano "perimetro regionale"** ovvero che il modello organizzativo ideale preveda la presenza di un'unica Associazione di riferimento come vertice organizzativo, di rappresentanza e di ingegnerizzazione dei servizi per ciascuna Regione, con il contemporaneo mantenimento e anzi sviluppo di molteplici presidi associativi dislocati sul territorio. Questi ultimi manterrebbero le fondamentali funzioni di rappresentanza e identità a livello locale, fungendo da terminali associativi per l'erogazione dei servizi alle imprese e rispondendo all'esigenza di garantire opportuno radicamento territoriale, ma permettendo al contempo una semplificazione della struttura (e della *governance*) del Sistema.

c) Un analogo ragionamento permette di fissare gli obiettivi a tendere in ambito **"settoriale"**, caratterizzato oggi da grande frammentazione e frequenti sovrapposizioni: **aggregare progressivamente la rappresentanza in un numero adeguato di Federazioni di Settore** capaci di ricomporre gli interessi, eterogenei e potenzialmente divergenti, di categorie imprenditoriali affini per appartenenza settoriale.

3.4.1 Associazioni e meccanismi aggregativi

L'analisi di scenario di un mondo organizzato su modelli di governo a più livelli, e degli indispensabili recuperi di efficienza ed efficacia nell'azione e nei servizi, non potevano che portare la Commissione a un riesame completo degli schemi organizzativi.

Il risultato di questo lavoro di analisi e di sintesi verso un nuovo schema è una visione riorganizzativa organica e razionale di indirizzo, non vincolante. È un modello quindi che non vincola territori e categorie che in questi anni hanno avviato un percorso di autoriforma, tra fusioni, collaborazioni, modelli a rete e di condivisione di servizi. Tuttavia quanto più questo ridisegno generale sarà fatto proprio, tanto più quell'approdo da tutti condiviso ed evocato di riduzione dei costi, incremento della qualità dei servizi e recupero di identità e partecipazione alla vita associativa sarà effettivamente raggiungibile.

Alla base del processo di efficienza e razionalizzazione graduale del Sistema, coerente con un modello ideale di organizzazione del Sistema, viene posta **l'incentivazione di percorsi di aggregazione tra le Associazioni del Sistema.**

È questa una consapevolezza – e in alcuni casi una prassi – che si sta spontaneamente diffondendo in molti territori e settori e che è importante venga promossa e disciplinata con procedure e principi chiari e omogenei.

Si tratta di un'evoluzione che la Commissione ritiene imprescindibile non solo per soddisfare meglio le imprese associate, ma anche per attrarre imprese oggi estranee al mondo confindustriale, rispondendo al desiderio di una Confindustria di prossimità, ma contemporaneamente tracciando la via per un uso più efficiente delle risorse, preconditione per proporsi come Associazione evoluta e in grado di garantire livelli di eccellenza.

Nella consapevolezza che significative discontinuità nella realizzazione di sinergie strutturate e durature tra le Associazioni si sono verificate solo laddove l'integrazione è stata più profonda e articolata anche da un punto di vista federativo, la soluzione più opportuna è individuata nell'istituzione di



meccanismi che incentivino le Associazioni a intraprendere autentici percorsi aggregativi portando a una significativa efficienza nella rappresentanza e alla razionalizzazione del Sistema.

Sintetizzando quanto viene elaborato più in dettaglio nei paragrafi che seguono, la Commissione propone a tal fine l'istituzione di **meccanismi premianti di incentivazione dei processi aggregativi basati sul superamento di una "soglia" determinata rappresentativa del peso dimensionale delle Associazioni stesse** (intesa come indicatore della loro capacità di garantire adeguata efficacia, autonomia e qualità dei servizi e della rappresentanza) **o sull'implementazione di precisi percorsi aggregativi qualificanti.**

La premialità si esprime attraverso la partecipazione garantita a specifici organismi della *governance* confindustriale, ovvero l'accesso al Consiglio Generale, il nuovo organo di indirizzo e controllo di Confindustria (organo che sostituisce l'attuale Giunta, come meglio approfondito nella seconda parte del capitolo). Verranno inoltre **attivati incentivi economici transitori di natura contributiva** per quelle associazioni che intraprendono qualificati percorsi aggregativi.

Si è pertanto ritenuto opportuno evitare ogni forma impositiva, ma piuttosto creare incentivi che spingano le associazioni a cogliere quelle che sono delle opportunità che il Sistema stesso mostra di riconoscere come fondamentali per il proprio sviluppo futuro: **aggregare risorse laddove è necessario garantire servizi e rappresentanza di eccellenza a costi inferiori.**

Aggregandosi tra loro (secondo contiguità regionale o affinità settoriale) le singole Associazioni potranno infatti dar vita a nuove realtà associative più forti nella

rappresentanza e più efficaci nei servizi, capaci di incidere di più nell'attività di Confindustria e in grado di rispondere meglio alle esigenze delle imprese.

La capillarità e la vicinanza alle imprese non verranno meno, anzi saranno valorizzate: i nuovi soggetti associativi “aggregati” saranno costituiti da rappresentanze associative territoriali e di categoria, ovvero vitali terminali associativi che garantiranno rappresentanza e partecipazione locale e che costituiranno la struttura di diretta erogazione dei servizi. Il presidio politico diffuso e capillare nei territori e nelle categorie potrà trovare quindi un'ulteriore e, addirittura, più efficace rappresentazione perché all'interno dei macro soggetti potranno essere individuate sedi associative con funzioni più focalizzate e con un raccordo molto diretto tra i singoli segmenti settoriali o le comunità locali, fermo restando che queste ultime possano anche non coincidere con le attuali e le future circoscrizioni provinciali.

È questo un modello che, laddove già implementato nelle esperienze di Sistema, ha mostrato di essere efficace nel rafforzare la qualità dell'azione dei nuovi soggetti aggregati senza causare perdite di partecipazione, ma anzi ottenendo un'ampia condivisione da parte delle imprese associate in virtù delle evidenti efficienze innescate.

Entrando nel dettaglio, il modello proposto intende essere:

- inclusivo
- premiante
- flessibile
- dotato di adeguati strumenti di supporto.

Inclusivo: tutte le Associazioni (come sopra qualificate) sono a pieno titolo Associati Effettivi di Confindustria, con la conseguente piena partecipazione alla vita



associativa attraverso i propri rappresentanti nell'Assemblea dei Delegati (organo le cui funzioni, valenza e periodicità vengono fortemente incrementati dalla riforma, come approfondito in seguito) e negli Organismi Tecnici dell'Associazione. Inoltre, tutte le Associazioni, intraprendendo opportuni percorsi aggregativi, potranno accedere ai meccanismi premianti e quindi conseguire il diritto di partecipare anche all'organo di indirizzo strategico (Consiglio Generale) di Confindustria.

Premiante: in seguito a un'analisi approfondita delle diverse opzioni per la definizione dei meccanismi premianti, tenendo in considerazione la grande eterogeneità di fattori potenzialmente includibili in una analisi maggiormente qualitativa e avendo incrociato un'ampia quantità di dati economico-quantitativi con i riscontri raccolti dagli incontri con le Associazioni e le Federazioni, la Commissione ha ritenuto come metodo più indicato per l'assegnazione della premialità l'oggettivo utilizzo **di soglie quantitative accompagnate da opportuni meccanismi di flessibilità e di valorizzazione degli sforzi aggregativi.**

I criteri di determinazione della “soglia” sono individuati nella capacità di raccolta di contributi e nella partecipazione contributiva delle singole associazioni verso il Sistema.

Nello specifico, viene utilizzata una soglia definita da un duplice valore:

1% dei contributi complessivi raccolti dalle Associazioni/Federazioni

e

1% dei contributi complessivamente versati dalle Associazioni/Federazioni a Confindustria

I valori sono calcolati tenendo distinte le due tipologie di Associazioni (Associazioni di Territorio da un lato, Associazioni e Federazioni di Settore

dall'altro): per fare un esempio, nel caso di un'Associazione di Territorio, la soglia implica una raccolta di contributi superiore all'1% del monte contributivo raccolto da tutte le Associazioni di Territorio e un versamento di contributi a Confindustria superiore all'1% del totale dei contributi versati dalle Associazioni di Territorio. Calcolo analogo vale per le componenti settoriali.

Per quanto possa suonare semplicistica, la soglia sopra definita è in realtà un meccanismo oggettivo di facile applicazione e verifica.

Il meccanismo non ha la pretesa chiaramente di cogliere tutte le complessità e la varietà di situazioni associative e l'attenzione non deve essere focalizzata sulla soglia in quanto tale, ma piuttosto comprendere che si tratta di un “benchmark”, un valore di riferimento quantitativo utilizzato quale strumento per innescare meccanismi di evoluzione qualitativa.

A tal proposito, la Commissione considera la soglia sopra illustrata come uno strumento potenzialmente dinamico (crescente nel tempo) sulla base delle valutazioni cui perverranno gli Organi direttivi e in coerenza con la possibilità di incentivare aggregazioni su scala progressivamente più ampia.

Saranno in fine attivati – con modalità ed entità da definire entro il termine della seconda fase del progetto di riforma (con la stesura del nuovo Statuto) – **incentivi transitori di natura contributiva** destinati alle Associazioni che intraprenderanno i percorsi aggregativi (anche nel caso siano già sopra la soglia convenuta) e finalizzati a sostenere i costi di avviamento e realizzazione dei progetti aggregativi, in attesa che queste capitalizzino i **benefici di natura economica che deriveranno da sinergie e risparmi** (approfonditi nel capitolo quarto).



Flessibile: Il meccanismo aggregativo premiante è strutturato in modo da aderire alle diverse dinamiche che caratterizzano la componente territoriale e quella settoriale del Sistema associativo e per essere funzionali a un'evoluzione del Sistema verso quelli che sono stati indicati come gli obiettivi a tendere della riforma dal punto di vista strutturale.

Vengono pertanto premiate attraverso l'accesso diretto al Consiglio Generale:

- Le Associazioni di Territorio che, autonomamente o a seguito di aggregazione, superano la soglia convenuta.
- Le Federazioni di Settore (intese come le attuali Federazioni di primo grado e le Federazioni oggi di secondo grado che intraprendono i percorsi qualificanti di seguito illustrati) che superano la soglia convenuta.

In virtù della complessità del sistema di rappresentanza settoriale, riconoscendo la capacità di alcune singole Associazioni di Settore di esprimere rappresentanza articolata di settori già strutturati su un livello ampio di aggregazione, viene riconosciuto accesso diretto al Consiglio Generale alle:

- Associazioni di Settore che attualmente superano la soglia ulteriormente qualificante del 2% (sulla base degli stessi criteri e modalità di calcolo precedentemente illustrate).

È opportuno specificare che l'eventuale posizionamento sotto la soglia convenuta (in seguito all'entrata in vigore della riforma) derivante da efficienze, e nella fattispecie dalla riduzione dei contributi delle imprese associate, non inficia le premialità riconosciute.

Viene inoltre riconosciuta premialità laddove si riscontrasse uno sforzo aggregativo in linea con gli obiettivi tendenziali fissati dalla riforma, secondo

criteri oggettivi e precise condizionalità.

Per quanto riguarda la **componente territoriale**:

- viene riconosciuto accesso ai meccanismi premianti alle Associazioni di Territorio che assumono un “**perimetro regionale**” (a prescindere dal superamento della soglia).
- viene inoltre data facoltà al “Comitato per l’implementazione della riforma e per il supporto ai processi aggregativi” di premiare quelle iniziative aggregative tra Associazioni di Territorio che, pur non raggiungendo la “soglia” (ma avvicinandosi), dimostrino secondo criteri oggettivi di aver compiuto il **massimo sforzo possibile** nel contesto territoriale di riferimento. Il “Comitato per l’implementazione della riforma e per il supporto ai processi aggregativi” avrà la facoltà di attribuire o meno la premialità in base ad approfondite analisi di ciascun caso, tenendo in particolare considerazione le eccezionalità di alcune aree in merito a riconosciute specificità linguistiche e caratteristiche geografiche particolarmente evidenti in alcune regioni del Sud del Paese.

Come anticipato, per quanto riguarda la **componente settoriale**, richiamando l’obiettivo di lungo periodo di una sinergica concentrazione della rappresentanza settoriale in un numero adeguato di Federazioni di Settore, si riconosce accesso ai meccanismi premianti alle **Rappresentanze di Settore** (odierne Federazioni di secondo grado) che decidano di intraprendere **percorsi sostanziali e qualificanti** (di seguito illustrati nel dettaglio) **evolvendo in Federazioni di Settore**, superando così la rigida dicotomia tra Federazioni di primo e di secondo grado, a patto che quest’ultime compiano effettivi processi aggregativi.

La Commissione è infatti consapevole dell’eterogeneità di situazioni mostrate dal quadro complessivo della rappresentanza settoriale. È però prevalente la convinzione



che sia necessaria l'introduzione di forti elementi di discontinuità che sappiano arginare l'evidente tendenza alla frammentazione e riconoscere gli sforzi compiuti dalle realtà imprenditoriali che sapranno ricomporre i propri sistemi associativi su una scala adeguata a fornire una rappresentanza articolata.

Si ritiene pertanto opportuno che permanga l'obbligatorietà per le Associazioni di Settore di costituire e partecipare a Federazioni o Rappresentanze di Settore (secondo la distinzione prima evidenziata) al fine di favorire lo sviluppo di sinergie di filiera e l'evoluzione verso un modello organizzativo più compatto.

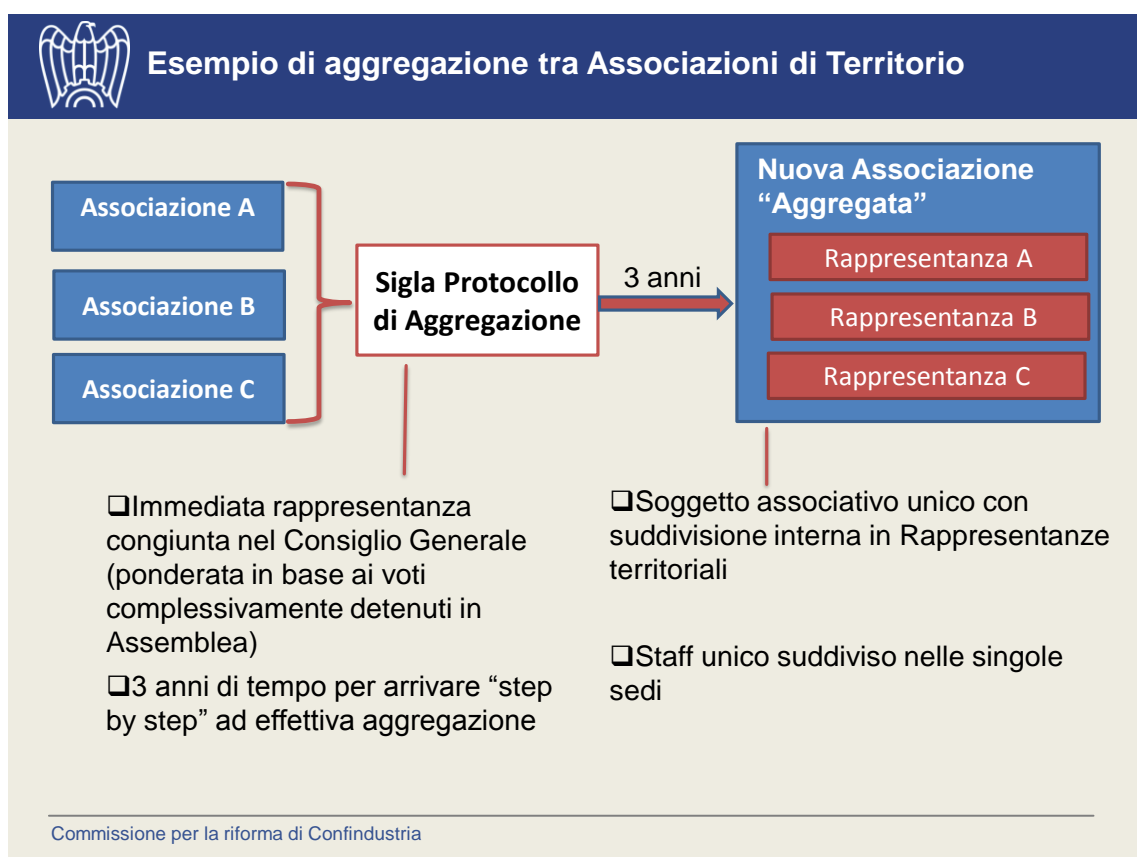
Il principale meccanismo di flessibilità nonché strumento di implementazione graduale dei processi aggregativi è costituito dai **Protocolli di Aggregazione**, ovvero accordi di carattere transitorio (basati su uno schema proposto e approvato da Confindustria che potranno essere attivati già da inizio 2014) con l'obiettivo finale di pervenire entro un tempo determinato (massimo 3 anni) all'aggregazione formale.

La premialità concessa alle Associazioni di Territorio che siglano Protocolli di Aggregazione (su un perimetro che deve essere approvato da Confindustria) deve essere soggetta alle seguenti condizioni:

- L'aggregazione prevista dal Protocollo deve essere ratificata con delibera assembleare delle Associazioni coinvolte che le impegna in una "roadmap" triennale.
- Le Associazioni avranno accesso al Consiglio Generale con delegazione unica in rappresentanza della futura Associazione "aggregata", con numero di delegati ponderato in base ai voti complessivamente detenuti in Assemblea, come dalle disposizioni successivamente illustrate in merito alla composizione del Consiglio Generale.
- L'accesso al Consiglio Generale è condizionato dal rispetto dei target annuali stabiliti dalla "roadmap" e limitato ai 3 anni successivi la stipula del Protocollo, al

termine dei quali deve essere stata completata l'aggregazione formale delle Associazioni.

- Il Comitato per l'Implementazione effettuerà, congiuntamente con le Associazioni coinvolte, valutazioni circa l'effettivo avanzamento dei progetti aggregativi che, come detto, dovrà prevedere una precisa "roadmap" di interventi fino alla formazione di un soggetto associativo unico con staff comune suddiviso nelle diverse sedi (v. fig sotto).



I nuovi soggetti associativi "aggregati" manterranno al loro interno la suddivisione in articolazioni territoriali, genericamente indicate come Rappresentanze territoriali, ricalcando l'originaria suddivisione delle Associazioni di Territorio che si sono aggregate oppure una nuova e ulteriore articolazione. Le Rappresentanze territoriali costituiranno quindi le sedi operative dell'Associazione, avranno propri

organismi di rappresentanza (molto alleggeriti) e manterranno la competenza per la rappresentanza delle imprese nei rispettivi territori.

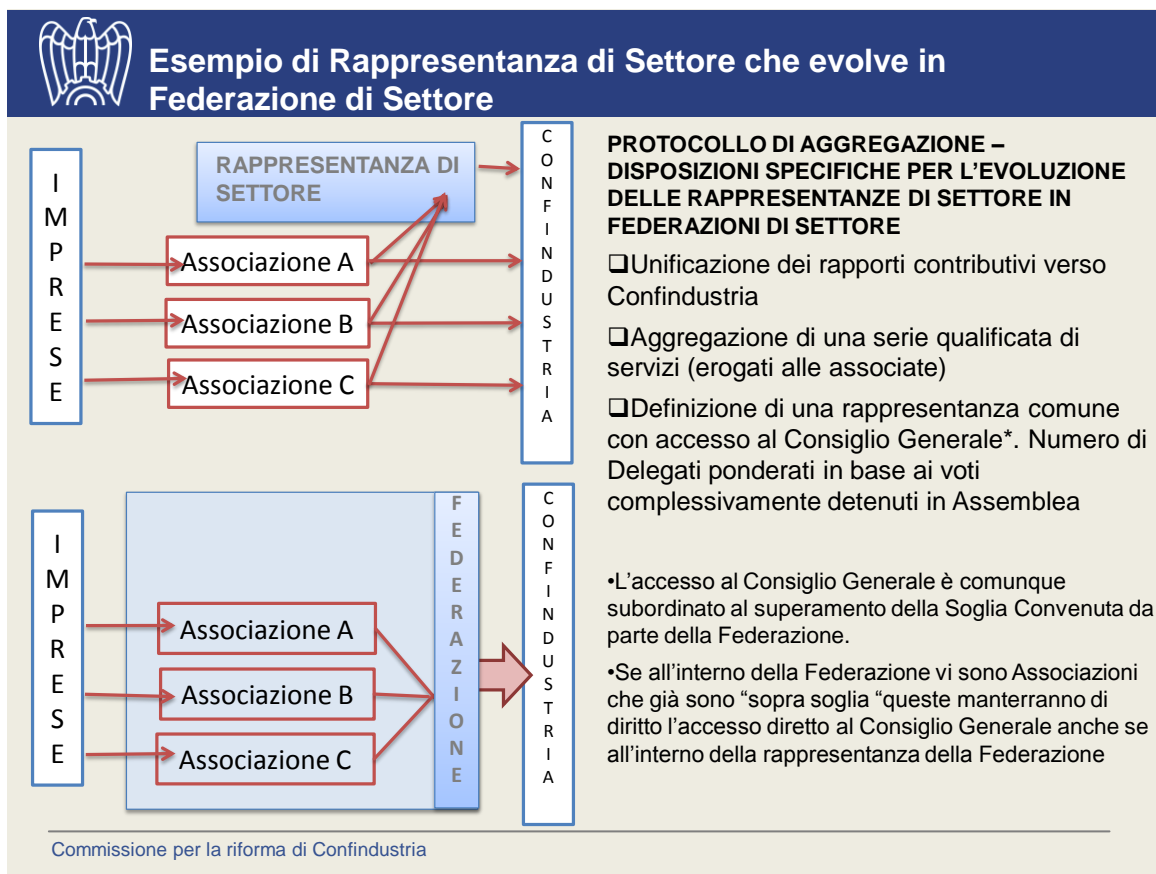
Anche grazie al supporto tecnico del Comitato per l'Implementazione della Riforma i nuovi soggetti associativi (e le rappresentanze territoriali che al suo interno permarranno) potranno adottare le forme giuridiche e le soluzioni legali più opportune per garantire la salvaguardia di un'adeguata rappresentanza presso tutte le articolazioni periferiche della Pubblica Amministrazione, inclusi enti e società dipendenti, partecipate o collegate alla PA, Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, nonché presso le Organizzazioni Sindacali, Datoriali e dei Lavoratori, ecc.

I protocolli di aggregazione dovranno applicarsi con misure specifiche anche alle **Rappresentanze di Settore** (oggi Federazioni di Settore di secondo grado) che intendono, attraverso percorsi programmati, evolvere la rappresentanza e lo sviluppo di servizi in modo da **qualificare il loro ruolo e quindi diventare Federazioni di Settore** (v. fig. sotto).

La “roadmap” di evoluzione da Rappresentanza a Federazione di Settore dovrà necessariamente prevedere alcuni passaggi chiave (verranno specificati nelle norme attuative) cui sarà condizionato il diritto di accesso al Consiglio Generale:

- L'unificazione dei rapporti contributivi verso Confindustria
- La definizione di una rappresentanza comune con accesso al Consiglio Generale
- L'aggregazione di una serie qualificata di servizi, quali ad esempio: uffici studi e analisi, comunicazione e marketing, formazione, ufficio tecnico e rappresentanza istituzionale di filiera, internazionalizzazione, rapporti con le istituzioni comunitarie
- Un organigramma sufficiente a garantire i servizi sopracitati (da definire in fase di attuazione).

Il protocollo di aggregazione (e la “roadmap” stabilita) deve inoltre essere ratificato con delibera assembleare di tutte le Associazioni coinvolte e approvato da Confindustria.



Come anticipato, al fine di garantire **adeguato supporto tecnico**, viene istituito il **“Comitato per l’implementazione della riforma e per il supporto ai processi aggregativi”** con il compito di sostenere le Associazioni impegnate nell’applicazione degli indirizzi della riforma e in particolare nella realizzazione di percorsi aggregativi, fornendo modelli organizzativi di riferimento e assicurando il supporto e la consulenza tecnica necessari per realizzare risparmi ed efficienze, pur lasciando discrezionalità alle Associazioni coinvolte nell’adattare i percorsi aggregativi.



Pur ribadendo la natura non vincolante, l'auspicio è quello che attraverso i processi aggregativi tutte le Associazioni accedano ai meccanismi premianti.

In seguito ad accurate stime e proiezioni dei dati raccolti dalle Associazioni, il risultato atteso dalle dinamiche aggregative nel medio periodo è la formazione progressiva di un Sistema con circa 50 Associazioni di Territorio (di cui circa 10 che abbiano “perimetro regionale”) e circa 30 Associazioni e Federazioni di Settore.

3.4.2 Le Rappresentanze di Settore

Nel paragrafo relativo ai meccanismi premianti sono già stati illustrati gli obiettivi di semplificazione, razionalizzazione e riduzione dei costi anche delle componenti settoriali del Sistema. Esse saranno oggetto di un processo di incentivazione alla ricomposizione in aggregati di maggiori dimensioni, in grado di rappresentare realtà imprenditoriali affini e correlabili in cluster produttivi, ampie e autorevoli nell'interlocuzione con gli *stakeholder* locali, nazionali ed esteri, forti nella rappresentanza d'interessi nel Sistema.

L'obiettivo di lungo periodo rimane infatti quello di una sinergica concentrazione della rappresentanza settoriale in un numero adeguato di Federazioni di Settore.

Come già illustrato, si ritiene pertanto opportuno che permanga l'obbligatorietà per le Associazioni di Settore di costituire e partecipare a Federazioni o Rappresentanze di Settore al fine di favorire lo sviluppo di sinergie di filiera e l'evoluzione verso un modello organizzativo più compatto.

Le Rappresentanze di Settore che non dovessero cogliere l'opportunità di evolvere in Federazioni di Settore (secondo quanto disposto nei Protocolli di Aggregazione) permarranno come componente del Sistema associativo (di secondo

livello) a cui viene riconosciuta una funzione di coordinamento delle Associazioni che le compongono. Come tali esse non avranno accesso al Consiglio Generale di Confindustria.

Le attuali Federazioni di Scopo, riconosciute e reinquadrate come **Rappresentanze di Progetto**, sono riconosciute come componente ma limitatamente a quelle già oggi esistenti, al fine di arginare la proliferazione di diversi livelli di rappresentanza, evidenziata dalla base associativa stessa come fonte di confusione e sovrapposizione funzionale.

3.4.3 Le Rappresentanze Regionali

Nell'ambito della struttura del Sistema associativo è fondamentale riaffermare l'importanza della funzione di interlocuzione con le istituzioni regionali, funzione necessariamente conferita in via esclusiva ad appositi organismi denominati Rappresentanze Regionali (o Confindustria Regionale) che devono essere concepiti in maniera molto diversa rispetto all'attuale duplicazione di funzioni, e quindi secondo un modello più flessibile e più leggero, aderente alle diverse realtà territoriali.

L'obiettivo della Commissione è rendere le **Rappresentanze Regionali efficaci dal punto di vista funzionale e snelle nella *governance***. Queste, pur dovendo necessariamente essere dotate di risorse, competenze e autorità per compiere al meglio la loro delicata funzione, non dovranno quindi essere fonte di ridondanze funzionali né causare sovrapposizioni nell'ambito della *governance* di Confindustria.

In presenza di una sola Associazione di Territorio con perimetro regionale, la funzione di Rappresentanza Regionale sarà chiaramente svolta dall'Associazione di Territorio stessa e dai suoi vertici.



Laddove invece permangano più Associazioni di Territorio in una data Regione, queste andranno necessariamente a costituire una Rappresentanza Regionale.

Le Rappresentanze Regionali dovranno pertanto costituirsi come organismi altamente qualificati cui sono conferite dalle Associazioni di Territorio di una data Regione alcune funzioni specifiche di rappresentanza. Potranno quindi essere investite, in base alle scelte strategiche delle Associazioni di Territorio che le compongono, di funzioni di coordinamento del sistema imprenditoriale regionale per quelle tematiche che hanno nelle autorità regionali l'interlocutore istituzionale di riferimento, quali la gestione dei fondi regionali, lo sviluppo infrastrutturale e sanitario, etc.

Esse costituiranno inoltre l'elemento di **raccordo tra i due assi associativi**, quello territoriale e quello settoriale, garantendo un dialogo coordinato e coerente verso le istituzioni regionali. A tal proposito dovranno essere elaborate delle procedure interne al Sistema associativo che prevedano adeguati flussi informativi e un opportuno coordinamento tra le Associazioni/Federazioni di Settore e le Rappresentanze Regionali.

La struttura delle Rappresentanze Regionali dovrà essere adeguata a svolgere un'efficace azione di rappresentanza istituzionale, ma essere estremamente "leggera" e flessibile, grazie all'utilizzo sinergico di competenze già presenti nelle diverse Associazioni di Territorio, che dovranno essere messe a disposizione in una logica di condivisione delle eccellenze e delle risorse.

Come anticipato, trattandosi di componenti confindustriali di "secondo livello", è fondamentale che le Rappresentanze Regionali siano significativamente semplificate in quanto alla *governance*, che deve esprimersi attraverso un unico organo direttivo:

il **Consiglio di Presidenza della Rappresentanza Regionale**, composto dal Presidente della Rappresentanza e dai Presidenti delle Associazioni di Territorio, dal Presidente nominato dalla Piccola Industria e dal Presidente nominato dai Giovani (in coerenza con gli obiettivi di snellimento della *governance* e dei meccanismi di nomina delle rappresentanze a livello regionale previste dalla riforma).

Per quanto riguarda la **Presidenza della Rappresentanza Regionale** si è optato per una formula flessibile in base al grado di complessità dell'articolazione associativa territoriale.

La formula proposta inoltre, combinata con gli effetti dei meccanismi aggregativi in termini di partecipazione agli Organi Direttivi, è formulata in modo da garantire alla componente regionale del Sistema adeguata rappresentanza nella *governance* Confederale, come verrà ampiamente approfondito nella seconda parte del capitolo.

Nello specifico:

- in caso di Associazione di Territorio a perimetro regionale, il Presidente dell'Associazione ricopre ovviamente anche il ruolo di Presidente della Rappresentanza Regionale;
- in caso di 2 Associazioni di Territorio, la Presidenza della Rappresentanza Regionale è affidata a rotazione alle Associazioni di Territorio o all'Associazione di Territorio del Capoluogo di Regione se vi è accordo tra le Associazioni;
- in caso di 3 o più Associazioni di Territorio in una Regione, la Presidenza della Rappresentanza Regionale sarà affidata a uno dei Presidenti delle Associazioni di Territorio oppure a un Presidente appositamente eletto dai Presidenti delle Associazioni stesse (scelto tra figure esperte che abbiano ricoperto cariche apicali nelle Associazioni).



Il Presidente sarà affiancato nella gestione operativa da un proprio comitato ristretto di imprenditori, scelti all'interno del Consiglio di Presidenza, cui saranno assegnate deleghe specifiche, mentre non sono previsti ulteriori Organi e/o Comitati di *governance*.

3.4.4 La Struttura Internazionale del Sistema associativo

Una riflessione a parte spetta al rafforzamento dell'“outlook” internazionale di Confindustria.

Come si è detto, uno degli obiettivi di Confindustria deve essere quello di aiutare le imprese a sviluppare appieno il loro potenziale di crescita. Nel contesto attuale questo significa saper cogliere tutte le opportunità a livello internazionale: dal potenziamento dell'export in mercati consolidati all'apertura di relazioni commerciali con nuovi Paesi emergenti, dagli investimenti diretti esteri, strategici per la crescita delle imprese a livello globale, all'attrazione di capitali di investimento esteri a finanziare iniziative imprenditoriali in Italia.

In un quadro così delineato, la capacità di Confindustria di accompagnare le imprese in ogni passaggio, fornendo un sostegno diretto o un supporto strategico “guida” va considerata prioritaria.

La Commissione individua pertanto uno sviluppo internazionale basato su 3 assi di sviluppo integrati in una vera e propria nuova Struttura Internazionale del Sistema associativo:

- **Una Struttura di Coordinamento Internazionale** di Confindustria (presieduta dal Vicepresidente con delega per l'Internazionalizzazione) cui sarà destinato un

budget dedicato, calcolato come quota specifica dei contributi associativi. Alla Struttura di Coordinamento Internazionale e al Vicepresidente per l'Internazionalizzazione faranno quindi capo, articolate in appositi Gruppi Tecnici (che nel nuovo modello sostituiscono gli attuali Comitati di supporto ai Vicepresidenti, come illustrato nel par. 3.5.1 a pag 131) tutte le iniziative di internazionalizzazione, in coerenza con la priorità di conferire un approccio integrato all'azione di Confindustria, come elaborato nei primi due capitoli del Documento.

In particolare, vista la centralità dei processi di internazionalizzazione si pone necessaria l'istituzione di un **Gruppo Tecnico per l'internazionalizzazione** “in uscita” (export, investimenti italiani all'estero, ecc) e un **Gruppo Tecnico per gli Investimenti e Investitori Esteri** (equivalente all'odierno Comitato Investitori Esteri) con competenza sulle tematiche di attrattività di nuovi investimenti esteri nonché di supporto/rappresentanza per le aziende multinazionali presenti nel Paese.

– **Le Rappresentanze Internazionali**, ovvero le Associazioni costituite all'estero (quali ad esempio le Confindustrie dei Balcani) e/o finalizzate all'internazionalizzazione in una determinata area geografica (quali ad esempio Assafrica e Mediterraneo), formalizzate e regolamentate come specifica componente del Sistema associativo.

– **Un network di “rappresentanza diffusa”** all'estero (sotto il diretto coordinamento di Confindustria), ovvero un network di “terminali” costituiti con modalità sinergiche con gli altri enti e/o associazioni presenti nei diversi Paesi e preposte alla promozione delle imprese italiane (es. ICE, ecc.).

Pur riconoscendo il ruolo fondamentale delle Associazioni e delle Federazioni di Settore nella promozione internazionale del sistema imprenditoriale, il conferimento a Confindustria di un mandato forte in merito al coordinamento della gestione delle iniziative internazionali è ritenuto un passaggio necessario per un quanto mai cruciale salto di qualità in questo campo. È infatti prioritario che le iniziative internazionali



abbiano sempre di più ricadute positive per l'intero Sistema associativo, coinvolgano ampi territori e intere filiere, siano condotte anche in collaborazione strutturata con partner esterni e mostrino l'intero sistema di Confindustria come un interlocutore compatto di fronte alle controparti e agli *stakeholder* internazionali.

Obiettivi e competenze della nuova Struttura Internazionale sono pertanto:

- **il coordinamento di tutte le iniziative internazionali** avviate dal Sistema associativo, col fine di ampliarle ed **estenderle secondo logiche sinergiche di filiere settoriali e di macroterritori**.
- La gestione integrata delle **partnership strategiche in ambito di internazionalizzazione** (relazioni con *stakeholder* e istituzioni preposte).
- **La promozione integrata** di tutte le modalità di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale: evoluzione internazionale delle imprese associate, promozione dell'Italia come destinazione di investimenti esteri, sviluppo internazionale del Sistema associativo.
- La formazione di una vera **“community confindustriale” internazionale** che favorisca l'interazione tra imprenditori, origini sinergie e contatti, sviluppi una cultura d'impresa globale.

In merito alle Associazioni finalizzate all'internazionalizzazione in una specifica area geografica e alle Associazioni costituite all'estero (queste ultime in particolare considerate come un esempio di vitalità del Sistema e capacità organizzativa secondo linee originali) inquadrare dalla riforma come riconosciuta componente del Sistema con la qualifica di **Rappresentanze Internazionali**, è opportuno che si pervenga a una maggior definizione e formalizzazione delle loro funzioni e attività, secondo le seguenti linee di sviluppo:

- Devono **includere nel proprio statuto tutti i principi e le regole previste per le associazioni** di Confindustria e sottostare ai medesimi meccanismi di controllo sui requisiti di adesione e permanenza al Sistema.

- Viene riconosciuta alle Rappresentanze Internazionali una **funzione “di servizio” al Sistema** nel suo complesso. In tal senso è opportuno che si pervenga a una definizione di precise procedure di collaborazione e informazione reciproca con le Altre Associazioni del Sistema (in caso di iniziative organizzate nel Paese o area geografica di riferimento) nel rispetto di ruoli e competenze.
- **Parte dei servizi offerti** dalle Rappresentanze Internazionali (in particolar modo i servizi informativi e il supporto di base) **deve essere accessibile all’intero Sistema associativo attraverso il coordinamento di Confindustria.**

3.4.5 Gli Associati Aggregati

A completamento del quadro delle diverse componenti del Sistema vanno citati gli Associati Aggregati (rinominati per coerenza con la definizione di Associati Effettivi) cui restano le stesse prerogative oggi riconosciute ai Soci Aggregati a esclusione delle Associazioni costituite all'estero che, come visto, vengono formalizzate in una apposita componente.

GOVERNANCE DI CONFINDUSTRIA E DEL SISTEMA ASSOCIATIVO

Introduzione: *governance* partecipata e “reticolare”

A prescindere dalle specificità del modello organizzativo e di *governance* che un'associazione complessa e articolata intenda darsi, risulta evidente che l'efficacia dei meccanismi di funzionamento del Sistema associativo dipenderà fortemente dalla capacità di sviluppare e implementare adeguati e innovativi strumenti di comunicazione interna ed esterna.

Ai fini di assolvere alle funzioni portanti del Sistema associativo definite nel



capitolo 2, ovvero “Identità”, “Rappresentanza” e “Servizi”, è necessario innanzitutto che il Sistema di Confindustria sappia sfruttare appieno i tre livelli direzionali che caratterizzano la comunicazione interna all’Associazione:

1. Comunicazione “*Bottom-up*”, per permettere un’ampia partecipazione dei soci alla vita associativa, far emergere istanze, raccogliere input e attese in merito alle principali tematiche della rappresentanza, favorire la formazione di posizioni condivise e costruite con l’apporto delle diverse componenti del Sistema.
2. Comunicazione “*Top-down*”, per una condivisione rapida e incisiva degli indirizzi strategici e dell’output decisionale in merito a tutte le questioni politiche o organizzative e per un’implementazione efficace, univoca e omogenea dei meccanismi di *governance* del Sistema associativo.
3. Comunicazione trasversale o “*peer to peer*” per favorire lo scambio e la contaminazione di idee, valori, esperienze e *best practice* all’interno di una vera comunità imprenditoriale e permettere la condivisione in rete di servizi e progetti.

Lo sviluppo delle opportunità offerte, anche grazie alle nuove tecnologie, dai canali di comunicazione interna può permettere un vero salto di qualità nella capacità di raccordare efficacemente tutte le componenti del Sistema e incrementare il livello di “*accountability*” degli organismi tecnici e politici dell’Associazione.

In modo analogo le istanze di Confindustria possono essere efficacemente espresse verso gli interlocutori esterni solo cogliendo appieno le opportunità offerte dalle moderne tecniche e tecnologie di comunicazione.

È però fondamentale in tal senso non perdere mai di vista il carattere strumentale delle nuove tecnologie: esse devono concorrere a rendere più incisiva l’espressione e la diffusione dei messaggi e delle istanze promosse da Confindustria senza mai trasformarsi in mero esercizio di modernità fine a se stesso.

È evidente quindi come questo equilibrio ruoti attorno alla capacità di fare un uso esteso, ma appropriato di internet e delle tecnologie ICT.

L'apporto digitale sta infatti cambiando la struttura e le dinamiche interne alle grandi organizzazioni sociali e politiche e ai corpi di rappresentanza intermedi. La possibilità di raggiungere in tempo reale un numero vastissimo di associati – di coinvolgerli nelle elaborazioni e nelle discussioni, di ascoltarne le istanze e le proposte – sta aprendo nuove prospettive a organizzazioni sociali e associazioni, portando però con sé allo stesso tempo evidenti rischi di sovraesposizione e dispersione.

Pur nella consapevolezza che il web di per se stesso è solo uno strumento efficiente, Confindustria deve saperne sfruttare appieno le potenzialità introducendo in modo massivo le comunità digitali nella propria vita interna e facendone uno straordinario strumento per rendere più diffusa, più rapida e moderna, e meno costosa la propria organizzazione.

Con Internet Confindustria può generare, a titolo esemplificativo:

- maggior coinvolgimento degli associati e dei professionisti presenti nelle aziende per l'elaborazione di proposte e progetti;
- capacità di valutare l'impatto sulle imprese in termini di costi e benefici delle proposte di Confindustria o delle proposte delle istituzioni e delle amministrazioni nazionali e locali;
- capacità di assumere decisioni tempestive pur coinvolgendo in tempo reale di un grande numero di associati non presenti negli organismi decisionali e gruppi di lavoro tradizionali;
- strumenti di collaborazione tra gruppi di imprese, reti, filiere e distretti;



- piattaforme di erogazione di servizi delocalizzati;
- capacità di analisi statistica sugli andamenti e le aspettative dell'industria italiana che può a sua volta rappresentare un'unicità nel panorama statistico e di analisi economica nazionale;
- coinvolgimento dell'opinione pubblica esterna al mondo associativo per la sensibilizzazione sul ruolo positivo dell'impresa, sulle sue proposte, sulle sue iniziative;
- interazione con gli altri mondi della rappresentanza, con le scuole professionali e le università, con gli incubatori e le attività di promozione all'imprenditoria;
- digitalizzazione delle imprese italiane.

L'introduzione di un uso più diffuso del web è quindi il naturale accompagnamento della riforma di Confindustria in quanto può generare un forte snellimento nella struttura organizzativa, una significativa riduzione dei costi e una semplificazione della *governance*.

Si tratta di passare dall'uso attuale di Internet come vetrina di informazione e servizio verso l'esterno e come strumento di informazione e di trasferimento di documenti verso l'interno all'adozione di strumenti di lavoro, metodi e contenuti caratteristici dei *Social Media* per gestire le relazioni all'interno del Sistema e verso l'esterno.

In questo quadro si inserisce perfettamente l'iniziativa della Vicepresidenza per l'Organizzazione – già in avanzata fase di sviluppo e che la Commissione auspica e sostiene – di dotare Confindustria di un proprio “Social Network” come mezzo di informazione, partecipazione, collaborazione e servizio. Il Social Network di Confindustria potrà avere sue declinazioni territoriali e settoriali, potrà essere organizzato per gruppi di lavoro e tematiche specifiche, per filiere, distretti

industriali, progetti. Potrà gradualmente partire da prime attività di base e, poi, nel tempo espandersi nelle diverse direzioni che verranno di volta in volta individuate.

Lo sviluppo di un complesso sistema di comunicazione “social” interno a Confindustria richiede però che le associazioni che compongono il Sistema, le imprese, le direzioni organizzative e gestionali si adeguino a un modo di lavorare in rete. I singoli professionisti presenti nelle Associazioni dovranno svolgere una funzione proattiva di guida dei gruppi di lavoro, dovranno essere organizzati i flussi di informazione e di collaborazione in modo da poter selezionare qualità e serietà dei contributi e promuovere il massimo coinvolgimento degli associati. Allo stesso modo il risultato di questo fermento di attività e comunicazione in rete dovrà essere appropriatamente vagliato e ricomposto in modo organico, diventando fruibile – e anzi supporto fondamentale – agli organi direttivi.

3.5 La *governance* di Confindustria

Nell'affrontare in dettaglio i singoli livelli di governo proposti, è prioritario richiamare gli obiettivi che la Commissione ha fatto propri in tema di revisione della *governance* di Confindustria, ovvero:

- accorciamento della filiera, in modo da avvicinare e coinvolgere in modo ancor più diretto Associazioni e imprenditori;
- snellimento degli organi e degli organismi (sia tecnici che politici) nella convinzione che una partecipazione attiva alla vita associativa possa realizzarsi attraverso una pluralità di canali e debba essere valorizzata e resa fluida attraverso forme di comunicazione interna innovative, senza alimentare composizioni eccessivamente pletoriche degli organi del Sistema;

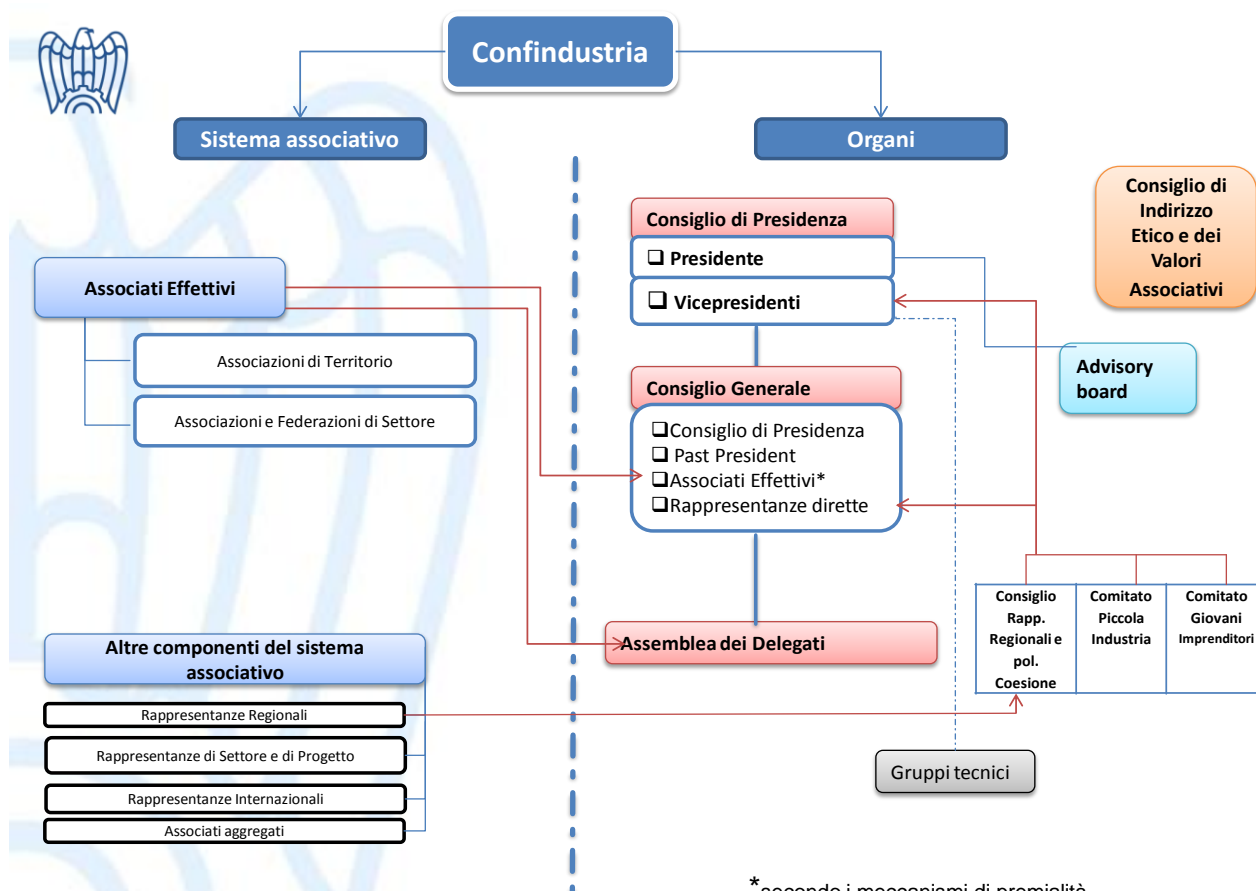


- razionalizzazione dell'architettura di governo nel suo complesso, con una più chiara definizione dei criteri di composizione di ciascun organismo, delle prerogative funzionali e delle dinamiche di interazione.

Il primo risultato, in tal senso, è **il passaggio dai tre attuali livelli di governo dell'Associazione** (Comitato di Presidenza, Consiglio Direttivo, Giunta) **ai due Organi Direttivi previsti dalla riforma:**

- **Il Consiglio di Presidenza**, organo esecutivo cui è affidata la conduzione strategica di Confindustria.
- **Il Consiglio Generale**, in cui vengono riunite le funzioni di indirizzo strategico e controllo dell'Associazione nonché di raccordo diretto con le Associazioni del Sistema.

FIG.1 Schema di *governance* di Confindustria e del Sistema associativo



* secondo i meccanismi di premialità

3.5.1 Gli Organi Direttivi

Il Consiglio di Presidenza

È l'organo "esecutivo" dell'Associazione: propone e attua la conduzione strategica, coordina le attività confederali, redige la proposta di bilancio e la delibera contributiva.

È composto dal **Presidente e da 9 Vicepresidenti**.

La facoltà di attribuire le deleghe specifiche è lasciata al Presidente, che avrà autonomia di decidere sulla base delle priorità del proprio programma.

Sono membri di diritto del Consiglio di Presidenza:

- Il Presidente di Piccola Industria
- Il Presidente dei Giovani Imprenditori
- Il Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale (organismo introdotto dalla riforma le cui specifiche sono approfondite nel paragrafo successivo).

Per garantire un'adeguata incisività decisionale del Consiglio di Presidenza e l'univocità della sua composizione, anche al fine di una maggior chiarezza nella comunicazione sia interna sia verso gli *stakeholder* esterni, si ritiene che non debbano essere ammessi allargamenti del Consiglio di Presidenza. Eventuali contributi di elementi esterni al Consiglio possono essere attivati attraverso inviti funzionali alle specifiche agende delle singole riunioni, senza che questi possano prefigurare incarichi o forme di coinvolgimento strutturato all'attività del Consiglio stesso.



Si raccomanda inoltre il richiamo esplicito a una condizione aggiuntiva di particolare importanza e cioè che la composizione del Consiglio di Presidenza debba in ogni caso garantire un’equilibrata rappresentanza delle diverse aree del Paese. Pertanto si sottolinea l’opportunità di contemplare nel Consiglio di Presidenza la presenza di un rappresentante del Sud.

Ogni Vicepresidente sarà supportato nell’adempimento delle proprie funzioni da uno o più Gruppi Tecnici in base alle deleghe ricevute, la cui definizione è lasciata al Presidente in base agli obiettivi di programma. È però utile richiamare (FIG. 2) quelle aree tematiche identificate come fondamentali per la “missione” e il ruolo di Confindustria che dovranno essere presidiate nell’ambito dell’azione del Consiglio di Presidenza (seppur con le modalità organizzative e di suddivisione di deleghe ritenute più efficaci).

FIG. 2 Aree tematiche di fondamentale presidio da parte del Consiglio di Presidenza

AREE TEMATICHE	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dimensione internazionale di Confindustria <ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione del sistema imprenditoriale • Internazionalizzazione “in entrata”(multinazionali e investitori stranieri) • Politiche commerciali e “made in” <input type="checkbox"/> Sviluppo e Sostenibilità <ul style="list-style-type: none"> • Etica/Legalità • Sociale (e sicurezza) • Ambientale - energetica • Economico-finanziaria (sviluppo economico, infrastrutture, fisco, credito) • Lavoro e welfare <input type="checkbox"/> Sviluppo organizzativo e dei Valori associativi 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>Innovazione e Nuove tecnologie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Innovazione e Ricerca • Sviluppo tecnologico • Servizi digitali evoluti e ICT • Start up <input type="checkbox"/> <u>Capitale umano e formazione</u> <ul style="list-style-type: none"> • Formazione società nel suo complesso • Formazione imprese associate • Formazione classe dirigente di Confindustria <input type="checkbox"/> <u>Politiche regionali, Politiche di Coesione e sviluppo territoriale, Semplificazione</u> <input type="checkbox"/> <u>Relazioni con gli stakeholder e le istituzioni di riferimento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Relazioni con le Istituzioni europee ed internazionali • Relazioni istituzionali e con gli stakeholder • Relazioni industriali

Il Consiglio Generale

È l'organo di indirizzo strategico e di controllo dell'Associazione. Annovera quindi tutte le funzioni dell'attuale Giunta rafforzando la funzione di raccordo con le Associazioni del Sistema; nomina i rappresentanti esterni; acquisisce le competenze relative alle tematiche patrimoniali e finanziarie di straordinaria amministrazione.

Al suo interno saranno rappresentate le Associazioni e le diverse anime imprenditoriali di Confindustria che partecipano attraverso specifiche rappresentanze.

Il numero effettivo dei componenti del Consiglio Generale sarà pertanto influenzato dai risultati dei processi aggregativi attraverso i quali le Associazioni accederanno ai meccanismi premianti. Secondo le proiezioni effettuate e i dati analizzati e tenendo conto delle procedure di flessibilità ipotizzate (in primis l'applicazione della formula dei Protocolli di Aggregazione) il numero si attesterebbe a circa 160 componenti.

Avranno accesso al Consiglio Generale:

- I membri del Consiglio di Presidenza
- I Past President di Confindustria
- Gli Associati Effettivi (cui è stata riconosciuta premialità in base ai meccanismi prima descritti)
- Le "Rappresentanze dirette" – di cui Giovani Imprenditori (6 componenti, compreso il Presidente uscente per un mandato pieno), Piccola Industria (16, compreso il Presidente uscente per un mandato pieno), Rappresentanti Generali (20), Rappresentanti di nomina presidenziale (6).



Ogni Associato Effettivo che ha accesso al Consiglio Generale esprimerà un numero di componenti (minimo 1) proporzionale ai voti detenuti nell'Assemblea dei Delegati⁴.

Il meccanismo di ponderazione del numero di delegati per ciascuna Associazione/Federazione dovrà inoltre essere compatibile con il rispetto di un numero massimo di partecipanti al Consiglio Generale contenuto e adeguato a consentirne un funzionamento efficace.

Una nota particolare va dedicata alla composizione dei “Rappresentanti Generali”⁵: essa dovrà rispecchiare in modo equilibrato le diverse articolazioni del sistema imprenditoriale non specificatamente rappresentate attraverso proprie rappresentanze, ovvero: le medie e le grandi imprese, le multinazionali estere e le imprese a rete che hanno sottoscritto con Confindustria specifiche convenzioni a livello nazionale.

Inoltre, riconoscendo la particolare complessità territoriale di quelle Regioni in cui anche a seguito della realizzazione dei processi aggregativi incentivati dalla riforma dovesse permanere un numero elevato di Associati Effettivi che superano la soglia convenuta (tale per cui non sarebbe garantita la rappresentanza del livello regionale nel Consiglio Generale), vengono incluse di diritto in questa categoria anche le Rappresentanze Regionali che contano al loro interno 3 o più Associazioni “sopra soglia”, nonché il Presidente dell'unica organizzazione della rappresentanza sindacale oggi costituita dalle sezioni meccaniche delle Associazioni Territoriali del Sistema (Federmeccanica).

⁴ Il numero effettivo di delegati espressi da ciascuna Associazione è calcolato come frazione dei voti detenuti in Assemblea (voti/10)

⁵ I Rappresentanti Generali saranno votati dall'Assemblea sulla base di liste di nominativi proposti dalle Associazioni del Sistema

Laddove in una Regione non dovessero essersi ancora attivati meccanismi aggregativi che permettano la partecipazione diretta di almeno un'associazione al Consiglio Generale, viene garantita transitoriamente (per il primo mandato) la partecipazione al Consiglio Generale del Presidente della Rappresentanza Regionale, previa verifica da parte del “Comitato per l'Implementazione della Riforma” dell'esistenza di oggettivi elementi ostativi ai processi aggregativi e con delibera motivata e a maggioranza qualificata del Consiglio Generale stesso.

3.5.2 Altri Organi di *governance* e Comitati di rappresentanza

Oltre agli Organi Direttivi stricto sensu, la *governance* di Confindustria si esprimerà attraverso diversi Organi e Comitati, rappresentati nell'apposito schema di sintesi riportato in precedenza (FIG. 1), in cui vengono evidenziati anche i legami funzionali tra i diversi organismi, con l'obiettivo di conferire maggior chiarezza all'architettura complessiva della struttura di *governance* così da essere, per quanto necessariamente articolata, facilmente rappresentabile attraverso uno schema definito.

L'Assemblea dei Delegati

Obiettivo della riforma è di dare maggior ruolo alla partecipazione diretta di tutte le componenti associative rafforzando ruolo e periodicità dell'Assemblea dei Delegati.

L'Assemblea dei Delegati è appunto l'organo che riunisce tutti i Delegati (i Presidenti – o rappresentanti con mandato di delega) delle Associazioni di tutto il Sistema associativo con voto ponderato secondo i meccanismi oggi previsti.

Per evitare una composizione eccessivamente frammentata e pletorica e garantire



che l'Assemblea possa diventare ambito di effettivo dibattito e delibera circa alcuni passaggi chiave della vita associativa, in convocazione ordinaria l'Assemblea sarà composta da 1 solo Delegato per ogni Associazione. I membri del Consiglio Generale (non Presidenti di Associazioni/Federazioni) e i Presidenti delle altre Componenti del Sistema saranno ammessi come partecipanti senza diritto di voto.

In virtù del suo fondamentale ruolo come organismo di dibattito e delibera di tutte le Associazioni del Sistema, si reputa necessario che l'Assemblea dei Delegati venga convocata almeno 2 volte all'anno e possa essere convocata con maggior frequenza in funzione di particolari esigenze espresse dal Sistema associativo stesso o dagli Organi Direttivi. Offrendo una strutturata opportunità di confronto tra tutte le Associazioni e tra queste e il Consiglio di Presidenza, l'Assemblea dei Delegati assorbe e valorizza anche le funzioni oggi svolte in via consultiva dalla Consulta dei Presidenti, che viene quindi abolita nella sua formulazione odierna.

Rimane poi fondamentale, ai fini di garantire il più ampio coinvolgimento, che una volta all'anno l'Assemblea venga convocata anche in forma allargata (con più delegati per ogni Associazione e Componente del Sistema associativo) in concomitanza con l'Assemblea Pubblica.

Il Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi

Come anticipato, la Commissione ha ritenuto prioritaria l'istituzione di un organismo di garanzia e di indirizzo etico e valoriale le cui funzioni e prerogative sono state già illustrate nei paragrafi precedenti⁶.

Il Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi sarà composto da 6 figure

⁶ I Proviviri continueranno a esercitare il ruolo e le funzioni attuali per quanto di loro competenza, come in seguito illustrato

di comprovata autorevolezza, 2 delle quali potranno anche essere “esterne” al Sistema associativo, al fine di aprire a contributi di più ampio respiro e caratura sull’indirizzo etico-valoriale dell’Associazione e diminuirne i rischi di autoreferenzialità.

I membri del Consiglio, il cui mandato dovrà essere disallineato di almeno 12 mesi rispetto al mandato del Presidente, sono nominati secondo lo schema seguente:

- 2 su indicazione del Presidente;
- 2 su indicazione del Consiglio Generale;
- 2 nominati tra i Probiviri (a rotazione).

Organismi di Rappresentanza: Comitato Giovani Imprenditori, Comitato Piccola Industria, Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale.

Il modello di *governance* proposto prevede la presenza di tre organismi per altrettanti ambiti associativi il cui coinvolgimento e integrazione nell’attività di governo dell’Associazione vengono riconosciuti attraverso forme di specifica rappresentanza.

È parere della Commissione che i Comitati debbano avere come propria finalità, nella valorizzazione dell’apporto associativo della componente rappresentata, la fattiva integrazione della propria attività all’interno delle dinamiche di governo e azione di Confindustria, rispondendo quindi a una logica di assoluta unitarietà di intenti e senza mai anteporre particolarismi o interessi specifici.

Per quanto riguarda il **Comitato dei Giovani Imprenditori** e il **Comitato della Piccola Industria**, rappresentanze organizzate già consolidate all’interno della



governance confindustriale, la Commissione predispone che gli stessi Comitati provvedano a riformare i propri organismi in modo da essere coerenti con i nuovi modelli di *governance* introdotti dalla riforma e con la diversa composizione degli Organi Direttivi in cui i Giovani Imprenditori e la Piccola Industria sono rappresentati. Per quanto riguarda i Giovani Imprenditori nello specifico, la Commissione raccomanda che nel processo di revisione statutaria venga innescato un meccanismo di progressiva riduzione del limite di età di appartenenza al Comitato stesso e la definizione di una moderna vision coerente con il loro ruolo.

Di nuova istituzione, il **Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale** risponde alla necessità di garantire coerenza con l'impianto istituzionale consolidato sull'asse "Europa-Stato-Regioni" e di rendere ancora più efficace l'azione del Sistema Confindustriale, integrando le diverse istanze regionali nell'ambito delle politiche economiche e industriali nazionali, con particolare valorizzazione delle politiche di coesione e sviluppo territoriale.

È convinzione della Commissione che la composizione integrata delle Rappresentanze Regionali nel Consiglio dia vita a uno strumento adeguato a veicolare in modo unitario le priorità strategiche delle varie aree del Paese, sempre meno strutturate attorno a rigide segmentazioni di natura geografica, ma piuttosto su una fluida composizione di interessi tematici in cui le differenti competenze e risorse possono e debbono essere valorizzate come patrimonio comune a rafforzamento di un'azione più efficace e compatta.

Da qui la scelta di riunire la rappresentanza delle diverse aree territoriali (strutturate secondo suddivisione regionale) in un unico organismo di valenza nazionale, cui – in virtù dell'importanza fondamentale della sua azione e delle tematiche di competenza – viene riconosciuta specifica forma organizzativa e accesso

diretto al vertice di governo di Confindustria. Questa scelta intende rispondere alla necessità di una valorizzazione funzionale delle Rappresentanze Regionali che garantisca un rapido trasferimento delle tematiche di interesse dei territori ai vertici confederali attraverso un nuovo modello di *governance*.

Il Consiglio sarà composto da tutti i Presidenti delle Rappresentanze Regionali (20), ciascuno con pari peso e modalità di partecipazione, a garanzia di una ricomposizione equilibrata delle diverse aree del Paese, parimenti rappresentate e con assoluta integrazione funzionale.

Secondo la formulazione data, il Consiglio consentirà di presidiare le istanze di specifico interesse di ciascuna area regionale come componente prioritaria di politica economica e industriale nazionale, permettendo di valorizzare in particolar modo l'azione collettiva e coordinata in merito a due tematiche di interesse prioritario per Confindustria:

- **Il Presidio dei campi di competenza regionale** cruciali per il sistema imprenditoriale (infrastrutture, sanità, procedure di permitting, fisco e ambiente, controllo e verifica di varia natura, ecc) e **la semplificazione burocratica;**
- **L'implementazione delle politiche di coesione e sviluppo**, con particolare attenzione a una più efficace gestione delle opportunità fornite dai diversi programmi di finanziamento europei, nazionali e regionali.

Come anticipato nel paragrafo illustrante la composizione degli Organi Direttivi, **il Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale**, nominato dal Presidente di Confindustria di concerto con il Consiglio stesso, **diventa di diritto Vicepresidente di Confindustria, con delega alle politiche regionali e di coesione territoriale.**



L'incarico di Presidente del Consiglio sarà affidato con alternanza di mandato al Presidente di una Regione del Centro Nord e di una del Sud.

In coerenza con la valenza prioritaria attribuita alle politiche di Coesione viene istituito all'interno del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale un Comitato ad hoc formato dagli 8 Presidenti delle Rappresentanze Regionali del Sud e da 3 Presidenti ciascuno in rappresentanza del Centro, del Nord-Ovest e del Nord-Est.

Il Comitato per le Politiche di Coesione Territoriale sarà coordinato da 1 dei Presidenti delle Regioni del Sud e fungerà da supporto all'azione del Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali nella sua veste di Delegato alle politiche di coesione territoriale.

L'unitarietà d'azione sarà rafforzata dal coordinamento Presidenza-Vicepresidenza del Consiglio, assegnate con meccanismo di alternanza una al Centro-Nord e una al Sud, così da mantenere intatte la capacità e le opportunità di coordinamento e di rappresentanza specifica delle regioni di ogni area del Paese. Qualora il Presidente del Consiglio sia rappresentante di una Regione del Centro-Nord del Paese verrà nominato un Vicepresidente incaricato di provvedere al coordinamento delle Rappresentanze delle Regioni del Sud (oltre che del Comitato per le Politiche di Coesione Territoriale) e viceversa in caso contrario.

Si stabilisce che per il primo mandato (2016-2020) l'incarico di Presidente del Consiglio delle Rappresentanze Regionali e delle Politiche di Coesione (e quindi Vicepresidente di Confindustria) sia affidato al Presidente della Rappresentanza Regionale (del Sud) incaricato di coordinare il Comitato per le Politiche di Coesione Territoriale, in coerenza con la priorità assegnata al tema della coesione e con il

quadro europeo di risorse per le politiche di coesione e sviluppo al 2020.

3.5.3 Organi consultivi, tecnici e di sviluppo

Come anticipato nel paragrafo relativo agli Organi Direttivi, i membri del Consiglio di Presidenza saranno supportati nell'elaborazione e conduzione strategica delle tematiche di propria competenza da organi consultivi, tecnici o di sviluppo.

Tratto comune di questi organismi, fondamentali per garantire gli sviluppi operativi e l'efficacia dell'azione confindustriale, è quella di essere composti su base relativamente ristretta, privilegiando quindi la capacità decisionale e l'incisività d'azione di tali organismi. Laddove vi sia bisogno di un raccordo ampio e continuato con le diverse componenti del Sistema associativo (come, in particolare, nel caso dei Gruppi Tecnici illustrati successivamente), questo potrà avvenire attraverso modalità innovative, senza bisogno di un allargamento su base permanente della partecipazione "fisica" agli organi e della composizione eccessivamente pletorica che ne deriverebbe.

Advisory Board

Organismo consultivo di alto riferimento per lo sviluppo delle strategie associative e per l'elaborazione delle politiche economiche e industriali di Confindustria, che saranno poi definite dal Consiglio Generale e declinate dai Gruppi Tecnici.

L'Advisory Board è presieduto direttamente dal Presidente di Confindustria e, sulla base delle scelte e delle esigenze strategiche del Presidente, può avere al suo interno una suddivisione in una parte composta da rappresentanti del Sistema



Associativo, tra i quali i Past President, e una parte composta da esponenti di spicco di ambiti esterni al Sistema (ad esempio del mondo accademico, delle professioni e della società civile) nominati dal Consiglio di Presidenza su proposta del Presidente; le due componenti sono “attivabili” autonomamente secondo le priorità strategiche.

A seconda delle specifiche necessità di confronto e dell’agenda di priorità determinata dalla Presidenza, infatti, il Presidente potrà convocare la componente “interna” o la componente “esterna” dell’Advisory Board, oppure, qualora opportuno, l’organismo in seduta congiunta, potendo così contare su contributi di ampia natura ma selettivi e modulabili in base alla reali necessità.

Gruppi Tecnici

Organi di elaborazione e definizione delle posizioni in merito agli specifici temi di interesse del Sistema, composti da un massimo di 15-20 esperti (tra imprenditori e/o esperti interni al Sistema associativo) con il compito di affiancare e coadiuvare i componenti del Consiglio di Presidenza.

I Gruppi Tecnici rappresenteranno pertanto uno dei più importanti canali di partecipazione attiva all’azione di Confindustria e di coinvolgimento diretto di

imprenditori e di rappresentanti delle diverse componenti ai massimi livelli della conduzione strategica dell'Associazione.

È prevista la partecipazione di esperti “esterni” al Sistema associativo solamente in via funzionale all'analisi di tematiche specifiche.

I Gruppi Tecnici dovranno essere composti da tutte le categorie di Associati, con garanzia di pluralità di interessi e, pur rimanendo ristretti nel loro perimetro, il loro lavoro dovrà essere opportunamente condiviso con il Sistema associativo e aperto alla più ampia raccolta di contributi e posizioni attraverso modalità e sistemi di comunicazione innovativi (partecipazione digitale). In questo modo i Gruppi Tecnici permetteranno la formazione di posizioni ampiamente condivise, ma al tempo stesso di grande approfondimento tecnico.

I Gruppi Tecnici collaboreranno anche come strumento proattivo di formazione permanente della classe dirigente dell'Associazione.

Comitato per l'implementazione della riforma e per il supporto ai processi aggregativi

Si tratta di un organismo cui si è già fatto cenno in merito ai processi aggregativi.

Vista la sua natura propedeutica all'implementazione della riforma, il suddetto Comitato sarà il primo organismo a venir costituito qualora il progetto di riforma venga approvato.

Sarà presieduto dal Vicepresidente con delega all'Organizzazione e avrà il



compito di fornire supporto alle Associazioni impegnate nell'applicazione delle disposizioni della riforma e dei processi aggregativi e nella revisione della struttura e del modello organizzativo.

Il Comitato – nel rispetto degli indirizzi stabiliti dal presente Documento di Attuazione – avrà quindi un ruolo operativo nella seconda fase di elaborazione del progetto di riforma per la stesura del nuovo Statuto e delle Norme di adeguamento degli Statuti delle Associate, nonché di una valorizzazione del Codice Etico.

In particolare, dovrà:

- specificare le disposizioni applicative e le norme inderogabili di obbligatorio recepimento;
- elaborare i Protocolli di Aggregazione e fornire modelli organizzativi per la gestione dei processi di aggregazione tra Associazioni, assicurando supporto e consulenza tecnica per realizzare risparmi ed efficienze. Compito primario in tal senso sarà rielaborare i casi di aggregazioni di successo in modo da metterne a disposizione di tutto il Sistema il know-how e le soluzioni più innovative;
- predisporre le linee guida applicative per la revisione degli Statuti associativi.

3.5.4 Organismi di Controllo

Nell'ambito degli Organismi di Controllo vengono sostanzialmente confermate le competenze attualmente previste per i Probiviri e i Revisori, con alcune specifiche.

Probiviri

Il Collegio dei Probiviri mantiene le proprie funzioni di vigilanza sull'applicazione dei principi e delle regole dell'Associazione e di intervento per dirimere le controversie.

È già stato illustrato in precedenza come 2 Probiviri a rotazione andranno a comporre il Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi, in modo da assicurare allineamento e raccordo tra l'organo di indirizzo etico e valoriale e l'organismo di vigilanza e controllo e fornire al Consiglio di Indirizzo Etico il fondamentale contributo in termini di conoscenza tecnica e delle criticità in essere nel Sistema associativo.

Al fine di ridurre l'abuso di richieste di intervento dei Probiviri cui si è assistito negli ultimi anni, viene introdotto l'obbligo di deposito cauzionale da versare per attivare il ricorso ai Probiviri. Il deposito verrà restituito al soggetto ricorrente solo in caso di vittoria; la somma versata sarà altrimenti destinata a finanziare progetti speciali (quali borse di studio, ecc) alimentando un apposito fondo.

Viene inoltre introdotto il termine massimo di 2 quadrienni per l'esercizio della carica di Proboviro.

Revisori

Il collegio dei Revisori sarà composto da 3 componenti (e 2 supplenti) con mandato di massimo 2 quadrienni. Il componente che ottiene il maggior numero di voti assume anche l'incarico di Presidente dei Revisori.

3.6 Cariche ed Elezioni

In merito alle procedure elettive delle cariche apicali del Sistema, la Commissione ha ritenuto necessario, per la prima fase del progetto, approfondire i principali aspetti



relativi alle procedure di elezione del Presidente di Confindustria e alcuni elementi inerenti alle cariche di Presidente delle diverse componenti del Sistema associativo, lasciando per la fase di elaborazione delle disposizioni statutarie gli approfondimenti di maggior dettaglio.

Allo stesso modo **i requisiti per l'accesso e la permanenza per tutte le cariche apicali** del Sistema associativo saranno esplicitamente contenuti nel Codice Etico e dei Valori Associativi.

Una disposizione che la Commissione ritiene opportuno indicare sin da ora riguarda la **durata del mandato di Presidente** (sia di Confindustria che delle Associazioni e Componenti del Sistema) **portata a un massimo di 4 anni senza possibilità di proroga o estensione.**

3.6.1 Procedura di elezione del Presidente di Confindustria

Con riferimento ai meccanismi di elezione del Presidente, riconoscendo la generale efficacia del modello attualmente utilizzato, la Commissione ritiene opportuno riconfermarne le caratteristiche principali introducendo al contempo significativi elementi evolutivi che possano risolvere alcuni fattori di criticità emersi dal confronto con la base associativa.

In particolare, gli elementi di novità introdotti hanno l'obiettivo di conferire maggior oggettivazione e chiarezza sia al processo di nomina dei "Saggi" sia alla presentazione e alla gestione delle candidature alla Presidenza.

Il modello ridisegnato per l'elezione del Presidente di Confindustria, che dovrà chiaramente fungere da indirizzo – all'interno delle Norme di Adeguamento degli

Statuti delle Associate – per le procedure di elezione del Presidente delle Associazioni del Sistema, si compone nelle fasi di seguito schematizzate.

Fase preliminare: composizione del “paniere” per la determinazione dei Saggi

Al fine di promuovere una selezione qualitativa dei candidati alla Presidenza si rende opportuna un’azione proattiva dei Saggi che superi il ruolo meramente “notarile” della loro azione di consultazione. A tale scopo, si reputa necessario individuare un paniere di figure appartenenti al Sistema associativo di particolare rilievo, lasciando alla successiva procedura di estrazione dei nomi una relativa oggettivazione della terna finale.

La nomina dei Saggi avviene attraverso due passaggi principali:

- Il Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi allargato ai Past President, sulla base degli specifici requisiti e criteri che saranno riportati nel Codice Etico e dei Valori Associativi e valutando le eventuali candidature provenienti dalle Associazioni, seleziona un paniere composto da un minimo di 6 e un massimo di 9 componenti. Si intende in questo modo garantire un’attenzione particolare alla selezione qualitativa dei Saggi.
- I 3 Saggi che presiederanno alla fase di consultazione vengono quindi estratti a sorte tra i componenti del suddetto paniere. I vantaggi del meccanismo di estrazione rispetto al meccanismo elettivo consistono nell’evitare che si inneschino attorno alla nomina dei Saggi inopportune dinamiche competitive, con l’ulteriore effetto collaterale di disincentivare la disponibilità di figure di alto profilo a partecipare al processo di nomina.



Processo elettivo

– Ricezione e verifica delle candidature.

È convinzione della Commissione che l'intero processo elettivo non debba durare più di 8 settimane dalla data di determinazione dei Saggi, al fine di contenere i tempi del processo elettivo, fase inevitabilmente delicata per la vita associativa.

Durante le prime due settimane i Saggi hanno modo di ricevere le autocandidature e verificarne (con l'aiuto del Consiglio di Indirizzo Etico) la conformità con i requisiti indicati dal Codice Etico e dei Valori Associativi. Solo dopo la conferma di conformità da parte dei Saggi i candidati possono dare comunicazioni pubbliche in merito alla propria candidatura e alle proprie intenzioni, attenendosi a precisi principi etici definiti nell'interesse dell'immagine del Sistema associativo.

– Consultazioni.

I Saggi hanno poi 4 settimane per confrontarsi con il Sistema associativo (membri del Consiglio Generale e membri dell'Assemblea dei Delegati non già rappresentati nel Consiglio Generale), raccogliendo proposte, indicazioni e priorità e, qualora non vi fosse ampio consenso intorno alle candidature emerse, verificare possibili alternative autorevoli espresse dal Sistema. Al termine delle consultazioni i Saggi comunicano un numero ristretto di candidati (o un unico candidato) attorno ai quali è stato riscontrato ampio consenso, con l'obbligo di presentare gli aspiranti che hanno riportato più del 20 % dei consensi tra i voti rappresentati dai Delegati dell'Assemblea.

– Presentazione dei candidati ed elezione del Presidente.

I Candidati usciti dalle consultazioni devono a questo punto ufficializzare e presentare la propria candidatura di fronte al Consiglio Generale, due settimane prima che quest'ultimo voti indicando la propria scelta in merito al candidato per la

Presidenza. Al termine del processo, l'Assemblea dei Delegati elegge il nuovo Presidente ratificando la proposta emersa dal Consiglio Generale.

3.7 Tappe di implementazione e aggiornamento della riforma

È importante che questo Documento di Attuazione anticipi quelli che saranno i principali passaggi a seguito dell'eventuale approvazione in Assemblea Straordinaria.

In tal senso la Commissione ha raccolto dalle diverse componenti del Sistema associativo riscontri spesso divergenti, da richieste di immediata applicazione di tutte le disposizioni della riforma a proposte di estrema dilatazione dei tempi di attuazione.

La Commissione ritiene che le tempistiche di realizzazione della riforma, qualora il Documento di Attuazione venga adottato, debbano essere gradualità, per rispettare dinamiche in essere che necessitano adeguati tempi di adattamento, ma di immediata implementazione.

La convinzione maturata dalla Commissione è infatti che la gravità del momento economico, sociale e politico e le criticità che i grandi cambiamenti di contesto stanno imponendo a Confindustria, non rendano ulteriormente posticipabile, qualora vi sia ampio consenso a riguardo, l'avvio dei cambiamenti qui proposti.

È fondamentale inoltre sottolineare il carattere, originale in tal senso, che la Commissione ha inteso conferire alla riforma come contributo principale del proprio lavoro: dotare Confindustria di nuovi strumenti per un continuo aggiornamento e ulteriore riforma dell'impianto valoriale e dell'assetto organizzativo dell'Associazione. Come è stato ampiamente descritto nel primo capitolo la scala geografica dei



processi, la frequenza dei cicli economici, l'intensità delle innovazioni introdotte dalla scienza e dalla tecnologia, hanno infatti orientato il ragionamento verso un impianto concettuale di riforma che dia vita a organismi in grado di governare processi più ampi e attraversare intensi e frequenti cambiamenti.

La rapidità dei processi presi in esame consiglia cautela nel disegnare scenari che potrebbero essere oggetto di variazioni anche significative in tempi molto rapidi. Ciononostante, proprio la rapidità dei tempi che viviamo e dei processi che cerchiamo di governare e che talvolta subiamo devono essere raccolte e interpretate anche sul piano del disegno organizzativo.

Grazie alla revisione degli strumenti e degli organi associativi, il progetto riformatore potrà essere costantemente rinnovato e progressivamente ricalibrato secondo una logica più flessibile rispetto al passato e con orizzonti temporali più brevi ma organicamente strutturati.

Non si tratta di ridurre la portata delle riforme in campo. Al contrario si tratta di dare a questo impianto un realismo e una capacità adattativa che è tipica delle moderne organizzazioni complesse.

Si ritiene altresì importante sottolineare il valore comunicativo connaturato al progetto stesso di riforma, che mostrando la vitalità di Confindustria e la sua capacità di affrontare i cambiamenti necessari vuole al tempo stesso dare un forte segnale positivo al Paese e lanciare un ulteriore messaggio agli *stakeholder* istituzionali circa l'urgenza di attuare i profondi interventi da lungo tempo auspicati.

Per quanto riguarda gli “*step*” implementativi nel concreto, è previsto un percorso graduale che permetta di introdurre progressivamente il nuovo assetto

istituzionale utilizzando i momenti di rinnovo degli organi e delle cariche di vertice dell'Associazione e consentendo alle Associazioni del Sistema tempistiche adeguate e percorsi guidati, a garanzia dei principi di inclusività e partecipazione.

Si propone pertanto il seguente schema di implementazione delle disposizioni della riforma:

➤ **Fine 2013:**

– immediata e progressiva implementazione delle prime fasi del processo di riforma: costituzione del Comitato per l'implementazione della riforma e per il supporto ai processi aggregativi (in modo da garantire supporto tecnico tempestivo ai progetti di aggregazione) e definizione dei Protocolli di Aggregazione.

➤ **Metà 2014:**

– presentazione del nuovo Statuto di Confindustria e delle Norme tipo per l'adeguamento degli Statuti delle Associazioni.

➤ **Metà 2015, a scadenza dell'attuale Giunta:**

– nomina del primo Consiglio Generale secondo le modalità previste dalla riforma;

– scioglimento degli Organi in scadenza e nomina degli Organi la cui costituzione è propedeutica all'implementazione dei passaggi successivi della riforma: Consiglio di Indirizzo Etico e dei Valori Associativi, Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale.

➤ **Metà 2016:**

– elezione del Presidente di Confindustria secondo le nuove procedure e nomina del primo Consiglio di Presidenza.



Gli Organi Direttivi di Confindustria attualmente in carica avranno pertanto tutti modo di completare il proprio mandato sino a naturale scadenza mentre nel frattempo molti passaggi propedeutici e cambiamenti del modello organizzativo possono essere effettuati senza causare alcun impatto traumatico nel governo dell'Associazione. Alla scadenza degli attuali mandati, i due Organi Direttivi previsti dalla riforma verranno ricostituiti secondo le nuove modalità (Consiglio Generale – 2015 e Consiglio di Presidenza – 2016).

Le Associazioni di Territorio e le Associazioni e Federazioni di Settore avranno ampio tempo, in linea con i processi già avviati spontaneamente, per riorganizzare il proprio modello e la propria struttura in modo da decidere se e come accedere ai meccanismi premianti e partecipare al nuovo Consiglio Generale. Come specificato, vengono predisposte disposizioni applicative a garanzia di flessibilità e gradualità di questo processo, quali i Protocolli di Aggregazione (che potranno essere attivati già dall'inizio del 2014).

Entro il 2016 tutte le componenti del Sistema associativo (Associazioni di Territorio, Associazioni e Federazioni di Settore; Rappresentanze Regionali, Internazionali, di Settore e di Progetto; Comitato Piccola Industria, Comitato Giovani Imprenditori, Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione Territoriale) dovranno adeguare i propri modelli organizzativi e meccanismi di *governance* alle disposizioni del Documento di Attuazione e del nuovo Statuto di Confindustria.

Per quanto concerne l'assetto di relazioni organizzative tra Confindustria e l'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE) esso resta disciplinato dallo specifico accordo del 1992, oltre ad ulteriori strategie di collegamento che verranno individuate tra la categoria e la confederazione alla luce del progetto di riforma.





Commissione per la Riforma di Confindustria

Documento di Attuazione

CAPITOLO 4

EFFICIENZA DEL SISTEMA ASSOCIATIVO



CAPITOLO 4

EFFICIENZA DEL SISTEMA ASSOCIATIVO

È convinzione della Commissione che l'implementazione delle disposizioni della riforma porterà, una volta entrate a regime, significativi aumenti dell'efficienza del Sistema Confindustriale nel suo complesso.

La riduzione delle sovrapposizioni funzionali, gli effetti dei processi aggregativi tra le associazioni, l'accorciamento e lo snellimento della *governance* sia a livello centrale che all'interno delle singole associazioni e componenti del Sistema costituiscono le fonti principali di efficienza del Sistema.

La Commissione ha ritenuto opportuno da un lato capitalizzare alcune tendenze finalizzate all'aumento dell'efficienza e dell'efficacia già in atto all'interno del Sistema, mettendone a fattor comune i punti di forza, conferendone un approccio strutturato e al tempo stesso modulato e adattabile a realtà profondamente diverse tra loro in modo che possano diffondersi con maggior rapidità e incisività, anche attraverso forme di contaminazione positiva. L'obiettivo principale che Confindustria deve porsi, e che la Commissione ha fatto proprio, rimane, infatti, quello di rinvigorire la capacità del Sistema di evolvere autonomamente e autoalimentare processi adattivi miranti all'eccellenza.

Dall'altro lato, la raccolta metodologica di dati e contributi provenienti da più fonti interne ed esterne al Sistema associativo, l'analisi comparata dei principali trend evolutivi osservabili nel contesto economico e istituzionale di riferimento, la disamina

approfondita del modello organizzativo e della *governance* in funzione di un rinnovato impianto di valori e di vision, hanno permesso di individuare alcune soluzioni strutturali e organizzative che possono rappresentare evidenti discontinuità rispetto al percorso pregresso del Sistema Associativo ma che – a ben guardare – nascono proprio dalla presa di coscienza di nuove esigenze fortemente espresse dal Sistema stesso.

La riduzione del perimetro delle risorse disponibili che caratterizza, così come quasi tutti gli attori economici e politici del Paese, il Sistema confindustriale non può e non deve essere l'elemento ispiratore della riforma. È però evidente che, seppur subordinata (o meglio complementare) a un obiettivo di recupero di eccellenza, la ricerca di una maggior efficienza di sistema (e in particolare di drastica riduzione di sprechi e ridondanze) non può che essere un elemento prioritario del progetto, **non in qualità di intervento congiunturale in risposta a uno stato di oggettiva difficoltà ma piuttosto come impianto strategico portante della Confindustria del futuro.**

Dalle analisi condotte e dal confronto comparato dei diversi esperimenti di “efficientamento” già in atto nel Sistema, **la Commissione ritiene che se opportunamente implementate e portate a pieno regime, le politiche di aggregazione, la promozione di dinamiche sinergiche e la razionalizzazione funzionale possano permettere di raggiungere significative efficienze delle risorse attualmente impiegate nel Sistema.**

Sono ampi infatti i margini che sono stati riscontrati nei “*success cases*” analizzati, dove, seppur ancora in fase transitoria, i riscontri in merito ai benefici economici delle aggregazioni sono in linea con le migliori previsioni, permettendo bilanci positivi al netto degli investimenti effettuati per sviluppare i processi aggregativi già



negli anni immediatamente successivi all'aggregazione, nonostante in tutti i casi si sia fatta grande attenzione a innescare cambiamenti molto gradualmente e con particolare attenzione alle modalità di gestione delle risorse umane.

Un ulteriore contributo nel senso della maggior efficienza nella gestione delle risorse sarà generato anche dalla semplificazione della *governance* e dalla riduzione dei relativi costi per le cosiddette “funzioni serventi” sia a livello centrale che di singole associazioni, funzioni che assorbono importanti risorse economiche senza generare alcun output utile al Sistema.

Le risorse “liberate” attraverso il raggiungimento delle efficienze, a seconda delle scelte strategiche e programmatiche di Confindustria e delle Associazioni, potranno essere utilizzate dal Sistema per due scopi:

- **Incrementare la qualità complessiva di Confindustria, dei servizi offerti e della rappresentanza, e avviare nuove iniziative associative**, soprattutto a supporto del processo di internazionalizzazione delle imprese e dei processi interni di formazione di competenze qualificate e attrazione di talenti.
- **Tradursi in una diminuzione degli oneri contributivi a carico delle imprese associate.**

La Commissione ha ritenuto opportuno non affrontare approfonditamente nell'ambito del Documento di Attuazione gli aspetti di natura contributiva, pur consapevole vi siano a riguardo elementi di criticità avvertiti come prioritari da buona parte della base associativa.

Gli aspetti contributivi sono, per definizione, successivi alla realizzazione di un nuovo impianto strutturale del Sistema e solo una volta approvato il progetto nei suoi aspetti strategici, quando si dovrà provvedere alla stesura delle norme applicative di

maggior dettaglio, sarà allora possibile valutare con maggior precisione i margini d'azione in ambito contributivo e formulare proposte concrete compatibili con la struttura che si verrà profilando.

Alcuni elementi che sono emersi come particolarmente rilevanti devono però qui trovare alcune anticipazioni.

In merito ai **contributi a carico delle Associazioni**, come specificato nel capitolo terzo, nell'ambito della seconda fase della riforma – ovvero in parallelo con la stesura degli aspetti statutari – si andranno a definire con maggior dettaglio gli **incentivi contributivi** che dovranno sostenere le Associazioni impegnate nell'implementazione di processi aggregativi, attraverso la costituzione di un apposito fondo con specifiche regole di funzionamento.

Con riferimento invece agli **aspetti contributivi a carico delle imprese associate**, alcuni punti fermi devono segnare la rotta per una progressiva semplificazione del regime contributivo che si traduca anche in un alleggerimento o riequilibrio dei carichi contributivi per le singole imprese, compatibilmente con le dinamiche – in parte connesse con l'effettiva implementazione delle disposizioni della riforma, ma in parte esogene e connaturate a una difficile evoluzione del contesto economico – che interesseranno la capacità di raccolta contributiva del Sistema associativo nel complesso.

Sui punti prioritari si ribadisce l'impegno congiunto e coordinato della Commissione e della Vicepresidenza per l'organizzazione di Confindustria – sin dal momento di approvazione del Documento di Attuazione – per formulare delle precise proposte in merito alle tematiche di natura contributiva da presentare al termine della seconda fase del progetto di riforma (prevista per la metà del 2014) e in



particolare: **la revisione del regime contributivo secondo logiche di maggior omogeneità e con particolare attenzione ai carichi contributivi delle così dette “multi localizzate” che troveranno specifica disciplina in apposito regolamento di attuazione del nuovo Statuto.**

A tal proposito si reputa necessario che a partire dalla fine del 2013 vengano condotti periodici “*economic assessment*” al fine di verificare le efficienze progressivamente realizzate e pervenire a stime precise su cui basare le proposte di revisione del regime contributivo.

Tornando con maggior approfondimento alle efficienze realizzabili attraverso l’implementazione dei meccanismi previsti dalla riforma, si individuano le seguenti tipologie di fonti direttamente derivabili dalle proposte presentate. Le linee guida qui sinteticamente esposte, verranno trasformate in veri e propri modelli di riferimento dal Comitato per l’implementazione della riforma e per il supporto ai processi aggregativi, che fornirà alle Associazioni l’assistenza tecnica necessaria per tradurle in misure concrete.

a) Efficienze “funzionali” a livello di Sistema associativo

- Riduzione delle sovrapposizioni funzionali tra le associazioni e in particolare tra le componenti di primo e di secondo livello, riduzione degli sprechi derivanti dalla duplicazione di ruoli e funzioni. A titolo di esempio si sottolinea la revisione della suddivisione funzionale tra Associazioni di Territorio e Rappresentanze Regionali, con ulteriori benefici economici derivati dall’alleggerimento strutturale e dalla semplificazione della *governance* di queste ultime.
- Diminuzione dei costi complessivi di Sistema derivanti dall’aggregazione della rappresentanza in un numero più compatto di Associazioni, con conseguenti risvolti anche in merito a una razionalizzazione – e minor dispersione di risorse – nelle

dinamiche di interazione tra le diverse tipologie di associazioni.

- Maggior condivisione di servizi progettati ed erogati “in rete” e incremento delle sinergie tra associazioni grazie all’introduzione congiunta di nuove modalità di condivisione e supporti innovativi per la comunicazione interna del Sistema.

In merito alle sinergie nella progettazione e nell’erogazione dei servizi, in particolar modo ad alto valore aggiunto, si sottolinea come queste debbano avvenire a un livello più ampio delle sole economie di scala connaturate all’aggregazione tout-court delle Associazioni secondo i perimetri previsti dalla riforma. L’obiettivo, come detto nei capitoli precedenti, è che l’intero Sistema si trasformi in una rete multicentrica di erogazione di servizi condivisi, progettati secondo una logica di suddivisione di competenze, valorizzazione delle eccellenze e ingegnerizzati a un livello progressivamente più elevato di aggregazione, superando qualsiasi vincolo territoriale o settoriale.

A tal proposito sarà indispensabile il ruolo di Confindustria (nazionale) nell’identificare modalità che favoriscano la formazione di poli interassociativi di progettazione di servizi e meccanismi che garantiscano un’equa suddivisione delle risorse impiegate e un coerente ritorno degli investimenti mobilitati da ciascuna componente nella compartecipazione ai progetti multilaterali, così da rimuovere possibili freni alla condivisione ed evitare posizioni di *freeriding*.

b) Efficienze strutturali interne alle Associazioni (derivate dai processi aggregativi)

- Economie di scala e di sinergia derivanti dalle aggregazioni, con l’ulteriore beneficio derivante dall’utilizzo delle competenze più qualificate indipendentemente dal “territorio di provenienza”. Il risultato atteso, e concretamente osservato laddove il modello è stato già implementato, è il contemporaneo aumento della qualità



dell'azione svolta (servizi e rappresentanza) con significativa riduzione dei relativi costi.

– Riduzione dei costi di struttura e dei costi legati alle funzioni “serventi” svolte dalle Associazioni, inclusi i costi di funzionamento e i costi logistici, con possibilità di destinare risorse tecniche e umane verso progetti a più alto valore aggiunto per le imprese associate.

c) Efficienze di *governance*

– Minori costi della *governance* confederale (con risparmi anche per le associazioni e le imprese che si interfacciano con il sistema confederale) e della *governance* delle singole associazioni derivanti da un modello più snello e a filiera più “corta”.

– Riduzione dei costi associati alle “funzioni serventi” relative al mantenimento e al funzionamento degli organi associativi.



Note Conclusive

Il progetto presentato in questo Documento di Attuazione è il frutto di un percorso articolato in diverse fasi che hanno visto susseguirsi momenti di confronto, di condivisione e di elaborazione dei contenuti.

La prima fase di “ascolto” del Sistema associativo, sia attraverso i molteplici incontri della Commissione con i vertici delle Associazioni e con imprenditori associati, sia grazie all’ampio lavoro di raccolta svolto da IPSOS per mezzo di uno studio strutturato tramite migliaia di interviste e colloqui, ha permesso alla Commissione di maturare piena consapevolezza del *sentiment* della base associativa in merito al progetto di riforma, identificando sin dall’inizio i cardini su cui impostare una rinnovata vision confindustriale e una serie di priorità ritenute imprescindibili.

Allo stesso modo, anche grazie al contributo di esperti, l’approfondita analisi del contesto ha indicato come tener in debita considerazione vincoli e opportunità di un mondo in profonda evoluzione, con cui le imprese e Confindustria stessa dovranno confrontarsi.

L’impianto di riforma che ne è così scaturito ha trovato quindi fondamenta in principi e obiettivi ampiamente condivisi ed è stato progressivamente affinato grazie a un interscambio continuo con il Sistema associativo, con momenti di confronto dialettico e di approfondimento congiunto.

L’emergere di una pluralità di contributi in merito agli aspetti più dirimenti della riforma, segno della grande partecipazione mostrata da tutte le componenti associative, è stato puntualmente vagliato e discusso, consentendo di arricchire

l'impianto con ulteriori evoluzioni capaci di fare sintesi delle diverse posizioni, anche divergenti, all'interno di un quadro unitario coerente e rispettoso delle specificità che caratterizzano il nostro Sistema associativo, mantenendo intatta la portata riformatrice e i cardini sin dall'inizio condivisi.

Al termine di un percorso dinamico e foriero di un rinnovato spirito di cambiamento, che pensiamo abbia rappresentato un importante momento di profonda riflessione per tutto il Sistema in merito alla visione con cui Confindustria intende affrontare le sfide del futuro, riteniamo opportuno richiamare brevemente il senso del lavoro proposto, ripercorrendo gli obiettivi cardine e gli interventi principali che sono stati illustrati.

1) Porre al centro di Confindustria una Vision rinnovata, Valori, Etica e Legalità.

L'importante percorso che Confindustria ha già intrapreso in tal senso deve essere ulteriormente implementato e sviluppato. È stata ridefinita la Vision: *“Confindustria partecipa al processo di sviluppo della società italiana contribuendo all'affermazione di un sistema imprenditoriale innovativo, internazionalizzato e sostenibile, capace di promuovere la crescita economica, sociale, civile e culturale dell'intera Nazione”*.

Affinché ciò possa realizzarsi l'Associazione stessa deve ulteriormente consolidare le proprie fondamenta su un solido impianto etico e valoriale come imprescindibile percorso di sviluppo.

Obiettivo primario della riforma è quindi quello di fertilizzare le ambizioni confindustriali in tal senso, attraverso:

- La predisposizione della riscrittura di un nuovo Codice Etico e dei Valori Associativi quale strumento di governo dell'Associazione, dotato di cogenza e valenza statutaria, che fissi non solo i principi fondanti e i valori costitutivi, ma anche i requisiti di accesso e permanenza al Sistema, le regole



e le prassi comportamentali per ogni associazione o individuo coinvolti nell'agire confindustriale, i criteri di legalità.

- L'istituzione di un organismo di indirizzo etico e valoriale, terzo ed indipendente rispetto alle componenti o ai livelli associativi, che abbia una funzione proattiva di continua verifica, evoluzione e aggiornamento delle ambizioni etiche e valoriali dell'Associazione.

2) Rafforzare l'identità e introdurre una gestione più rigorosa del perimetro associativo.

La sfida che Confindustria si trova ad affrontare è quella di coniugare il modello fortemente inclusivo che ne ha caratterizzato la recente evoluzione, finalizzata a maturare una sempre più ampia capacità di rappresentanza, con un forte recupero di identità e rigore nella definizione del proprio perimetro associativo.

L'elaborato della Commissione a riguardo è anche in questo caso duplice:

- Da un lato il rafforzamento di quei criteri, requisiti, principi valoriali, priorità di crescita e sviluppo attorno ai quali consolidare una forte identità associativa in cui tutto il Sistema imprenditoriale possa riconoscersi con orgoglio e che possano diventare la vera discriminante qualitativa di appartenenza al Sistema.
- Dall'altro lato pervenire a una gestione consapevole e governata del perimetro associativo attraverso una rigorosa qualificazione dei meccanismi di cooptazione e una riclassificazione dei "soci", ovvero delle modalità con cui le diverse tipologie di imprese possono aderire alle Associazioni.

3) Rafforzare i tre assi della Mission: Identità, Rappresentanza e Servizi.

La Mission di Confindustria viene focalizzata lungo un triplice asse: identità solida, rappresentanza efficace e servizi efficienti. Il Documento di Attuazione

elabora per ciascun asse della Mission piani evolutivi di natura strategica che trovano poi declinazione nelle proposte di revisione strutturale e di *governance*.

L'intero impianto della riforma poggia infatti su precisi obiettivi di implementazione:

- Conferire a Confindustria, attraverso nuove articolazioni strutturali e innovativi meccanismi di *governance*, gli strumenti e le risorse per garantire efficacia nella rappresentanza e standard di eccellenza dei servizi offerti ai propri associati.
- Creare le precondizioni affinché Confindustria continui a porsi come attore imprescindibile nell'elaborazione delle politiche economiche, sociali e industriali del Paese, ponte tra il sistema imprenditoriale e la società nel suo complesso, seguendo un percorso di innovazione, formazione e attrazione dei talenti, diffusione di una cultura d'impresa etica, globale e sostenibile.

4) Permettere la partecipazione attiva di tutti gli associati attraverso nuove tecnologie e comunità in rete, incrementando l'interazione e il grado di responsabilità degli organismi verso tutti gli associati.

Molteplici sono i canali di partecipazione alla vita e all'agire confindustriale: organi direttivi, consultivi, tecnici. Nel ridisegnare l'impianto confindustriale la Commissione ha voluto valorizzare questa ricchezza di opportunità di partecipazione, implementando funzioni e competenze di ciascun organismo, assicurando una maggior chiarezza nella loro composizione e nelle dinamiche elettive e di nomina. La partecipazione proattiva deve però caratterizzare l'agire associativo di tutti gli imprenditori e gli esperti che animano il Sistema confindustriale, che deve il proprio successo alle loro risorse, capacità e competenze. Per questo motivo, grande enfasi è stata posta su una forma di partecipazione a rete, che alleggerisca i vincoli di partecipazione fisica e che permetta, soprattutto grazie alle nuove tecnologie, forme autentiche di



condivisione, interazione allargata ed equilibrio nei meccanismi di “*check & balance*”, creando una situazione di effettiva co-responsabilità tra Sistema e organismi e introducendo reali processi di “*accountability*”.

5) Costruire una Confindustria a vocazione europea e internazionale.

Sono due capisaldi della riforma: l'Europa riaffermata come ambito domestico di riferimento e il mondo come baricentro di mercato.

Confindustria avrà per tanto sede a Roma e a Bruxelles per garantire completa integrazione della rappresentanza a livello europeo e nazionale, adeguati servizi di supporto, coordinamento delle relazioni con le istituzioni europee.

Analoghe priorità di integrazione e coordinamento hanno guidato il disegno della nuova struttura internazionale di Confindustria dotata di budget dedicato e guidata da una Vicepresidenza. A essa faranno capo, attraverso appositi Gruppi Tecnici di riferimento, tutte le iniziative di internazionalizzazione sia in “uscita” (*export*, promozione, ecc) che in entrata (investimenti e investitori esteri) secondo un approccio di valorizzazione delle opportunità internazionali del sistema imprenditoriale italiano nel suo complesso, di creazione di sinergie tra territori e filiere settoriali e inoltre di presidio diretto di aree geografiche di particolare interesse attraverso le Rappresentanze Internazionali.

6) Rendere più forti le Associazioni e più compatta la rappresentanza attraverso meccanismi aggregativi, mantenendo capillarità e prossimità alle imprese, ma incrementando sinergie ed efficienze.

Di fronte a una delle criticità più avvertite dall'organizzazione, ovvero l'eccessiva dispersione di risorse in un sistema che in troppi casi replica strutture e servizi identici mortificando le esigenze di sinergie che garantiscano servizi e rappresentanze eccellenti a costi inferiori, la Commissione ha ritenuto

opportuno evitare forme impositive, e piuttosto creare un meccanismo basato su incentivi all'aggregazione.

Pur mantenendo un modello fortemente inclusivo (tutte le Associazioni sono riconosciute come Associati Effettivi di Confindustria, partecipano all'Assemblea dei Delegati e agli Organi Tecnici) si riconosce una premialità (rappresentata dall'accesso al Consiglio Generale e da incentivi transitori di natura contributiva) per le iniziative aggregative, sulla base di un meccanismo di "soglie" o sull'implementazione di precisi percorsi qualificanti e flessibili. La capillarità e la vicinanza alle imprese non verranno meno, anzi saranno valorizzate attraverso una nuova e ulteriore articolazione territoriale o settoriale all'interno dei nuovi soggetti "aggregati" che continueranno a svolgere un ruolo di rappresentanza prossima alle imprese e ai territori.

7) Semplificare per ridurre le sovrapposizioni funzionali e strutturali.

Il Sistema associativo, per sua natura complesso, ha maturato negli ultimi anni fenomeni di eccessiva sovrapposizione tra livelli e componenti associative, sfociate in molti casi in forme di competizione impropria a danno dell'efficiente gestione interna al Sistema e dell'unitarietà della rappresentanza verso l'esterno.

La Commissione ha pertanto ridisegnato il modello strutturale confindustriale, mantenendo e anzi valorizzando la ricchezza costituita dalla duplice natura del rapporto associativo (territoriale e settoriale), ma riconducendo i diversi livelli all'interno di un quadro ordinato di prerogative e competenze.

A livello territoriale, in particolare, è stato profondamente rivisto il rapporto tra le Associazioni di Territorio e le Rappresentanze Regionali, ricostituite come efficaci organismi per la gestione dei rapporti con le istituzioni regionali, più vicine alle esigenze delle Associazioni che vi partecipano, alleggerite nella *governance* ma rese più forti nella rappresentanza sia verso l'esterno che verso l'interno grazie all'istituzione di un apposito Consiglio delle Rappresentanze



Regionali e per le Politiche di Coesione. Quest'ultimo è composto dai Presidenti di tutte le Rappresentanze Regionali e il suo Presidente diviene automaticamente Vicepresidente di Confindustria, garantendo un più rapido trasferimento delle tematiche di interesse dei territori ai vertici confindustriali. All'interno del suddetto Consiglio viene inoltre istituito un apposito Comitato per le Politiche di Coesione Territoriale, intese come priorità di politica economica nazionale, cui aderiranno i Presidenti delle otto Rappresentanze Regionali del Sud e tre Presidenti ciascuno in rappresentanza del Centro, del Nord Est e del Nord Ovest.

A livello settoriale, caratterizzato oggi da frammentazioni e sovrapposizioni, coerentemente con l'obiettivo di lungo periodo di aggregare progressivamente la rappresentanza e sviluppare la capacità di ricomporre, per quanto eterogenei, interessi di settori affini, sono stati varati dei meccanismi che permettano di superare la rigida dicotomia tra Federazioni di primo e di secondo grado, prevedendo per queste ultime la possibilità di intraprendere percorsi programmati evolutivi, che ne qualificano ruolo, rappresentanza e servizi.

8) Valorizzare i “soci”, imprese e associazioni, in un nuovo modello di *governance*, snellito e con una definizione più rigorosa della composizione degli organismi e dei loro ruoli.

Il risultato della revisione della *governance* proposta dalla Commissione è un nuovo modello che pur non facendo venir meno quella molteplicità e ricchezza nelle modalità di partecipazione razionalizza e indica con maggior chiarezza le specifiche competenze.

Si passa dagli attuali 3 livelli degli Organi direttivi ai due previsti dalla riforma: un Consiglio di Presidenza composto da soli 10 membri (incluso il Presidente) ed un Consiglio Generale, organo di indirizzo strategico e di controllo in cui sono

rappresentate, secondo meccanismi oggettivi ed equilibrati di accesso, le Associazioni e le diverse componenti o rappresentanze dirette.

Ogni Vicepresidente sarà supportato da uno o più Gruppi Tecnici, relativamente snelli ma strettamente connessi con l'intero Sistema (con riferimento al concetto di *accountability* prima richiamato).

Tutte le Associazioni del Sistema partecipano all'Assemblea dei Delegati, organo le cui funzioni, valenza e periodicità vengono fortemente incrementate dalla riforma, assorbendo anche le funzioni della Consulta dei Presidenti.

Completano il modello di *governance* comitati di specifica rappresentanza, ove ai Giovani Imprenditori e a Piccola Industria si aggiunge, con le caratteristiche sopra richiamate, il Consiglio delle Rappresentanze Regionali e per le Politiche di Coesione e l'Advisory Board, organo consultivo di riferimento strategico per la Presidenza di Confindustria.

9) Innescare processi di efficienza economica per Confindustria, per le sue associazioni e le sue imprese, liberando risorse per lo sviluppo qualitativo, formazione di eccellenze, innovazione e sostenibilità del Sistema.

La riduzione delle sovrapposizioni funzionali, gli effetti dei processi aggregativi come le relative sinergie ed economie di scala, l'accorciamento e lo snellimento della *governance* previste dal progetto di riforma proposto permetteranno di originare significative efficienze. L'analisi dei "success case" che sempre più numerosi si stanno spontaneamente diffondendo nel Sistema di Confindustria permette infatti di identificare ampi margini di efficienza – senza ridurre la qualità dei servizi e della rappresentanza – per liberare importanti risorse economiche e creative.

Le risorse così liberate permetteranno da un lato di incrementare ulteriormente la qualità e la gamma dei servizi offerti, attraverso processi innovativi, attrazione di talenti, nuove iniziative in ambito di internazionalizzazione o formazione di



competenze specializzate. Dall'altro lato esse potranno tradursi in una diminuzione o riequilibrio degli oneri contributivi a carico degli associati.

10) Costruire un'organizzazione capace di alimentare un continuo rinnovamento di Confindustria.

Nella consapevolezza della rapidità dei cambiamenti in atto nel sistema socio-economico nazionale e internazionale e delle sfide che attendono il sistema produttivo, la Commissione ha inteso conferire al progetto di riforma meccanismi originali che ne permettano un continuo aggiornamento ed evoluzione. Questo non significa ridurre la portata riformatrice del progetto ma, anzi, potenziarne gli effetti evolutivi prevedendo strumenti e percorsi di implementazione che implicheranno una costante tensione al rinnovamento dell'Associazione, considerando prioritario alimentare la capacità di Confindustria di generare al suo interno quello spirito innovativo che nessuna revisione di regole può sostituire.

Gli obiettivi di eccellenza, di formazione di competenze specializzate, di attrazione di talenti, di potenziamento valoriale, necessari affinché Confindustria possa rafforzare anche in futuro il suo ruolo di guida strategica del sistema produttivo, saranno possibili solo grazie a un intenso percorso di rinnovamento che certo non si esaurisce, ma al contrario inizia, con questo progetto di riforma. Vista la complessità del percorso, la riforma prevede meccanismi e organismi adeguati a supportare l'implementazione di tutti gli interventi strutturali necessari per garantire tempistiche di cambiamento coerenti con l'urgenza e la portata delle sfide che attendono Confindustria.

Solo rispondendo con efficacia ed efficienza alle reali esigenze delle proprie imprese e a un contesto socio-economico profondamente mutato, Confindustria saprà essere ancora una volta l'organismo per il rilancio del sistema imprenditoriale italiano e rappresentare un esempio propositivo per il Paese.

La Commissione per la Riforma di Confindustria

Giandomenico Auricchio
Vincenzo Boccia
Gianfranco Carbonato
Enrico Carraro
Alberto Meomartini
Jacopo Morelli
Carlo Pesenti
Giuseppe Prezioso
Cesare Puccioni
Massimo Sarmi
Maurizio Stirpe

Si ringraziano per la preziosa collaborazione ai lavori della Commissione:

I membri dell'Expert Panel

Enrico Giovannini⁷
Ivan Lo Bello
Antonella Mansi
Tatiana Rizzante

Il Segretario della Commissione per la Riforma

Cesare Bernini

⁷ Fino al 28 aprile 2013



I membri del Comitato Tecnico

Mario Agnoli
Claudio Benedetti
Antonio Colombo
Vittorio Gandini
Giuseppe Gherzi
Salvatore Giordano
Michele Lignola
Lorenzo Maggio
Mario Piccialuti
Maria Antonietta Portaluri
Maurizio Tarquini
Guido Venturini

La Direzione Sistema Associativo e Marketing di Confindustria

Federico Landi

Gli assistenti del Presidente della Commissione

Matteo Benusiglio
Sergio Crippa