

OLTRE IL SINDACALESE

Venerdì, 23 agosto 2002, ore 15.30

Relatori:

Pier Andrea Chevallard, Segretario Generale della Camera di Commercio di Milano; Gianroberto Costa, Segretario Generale Unione Regionale Lombarda del Commercio, Turismo e Servizi; Alfredo Mariotti, Direttore Generale Ucima Macchine per Produrre; Giuseppe Tripoli, Segretario Generale Unioncamere; Raffaele Cattaneo, Vice Segretario Generale della Regione Lombardia

Moderatore:

Sandro Bilocchi, Direttore Generale della Compagnia delle Opere

Moderatore: Benvenuti a tutti. Questo incontro si fonda su un tema che certamente non è di interesse oceanico, da un punto di vista di pubblico, ma selezionato, infatti abbiamo cercato di invitare rappresentanti del mondo associativo, delle istituzioni, per discutere - dal titolo si capisce relativamente ciò di cui vogliamo parlare, e dunque adesso cercherò di spiegarlo - per discutere appunto del rapporto, e di individuare eventualmente se ci saranno dei suggerimenti anche dai nostri relatori, quindi capire la natura del rapporto, quale potrebbe essere il rapporto tra istituzione, associazioni ed imprese, in un mondo che sta cambiando. Ci sono delle esperienze di azioni, di concertazione, o comunque azioni congiunte in favore del sistema delle piccole imprese: ne è un esempio la Regione Lombardia. Vi presento ora i relatori, a partire dalla mia sinistra- dell'invito che abbiamo fatto al dottor Raffaele Cattaneo, Vice Segretario Generale della regione Lombardia, che ci racconterà appunto l'esperienza in questo senso; quindi, dicevo, le istituzioni, la concertazione, questo tipo di rapporto che noi ci auguriamo si faccia sempre più strada tra le istituzioni e le associazioni di imprese; abbiamo il dott. Mariotti, Direttore Generale Ucima Sistemi per Produrre, che è l'associazione che raggruppa oltre 200, se non vado errato, aziende industriali del settore delle macchine utensili. Ci confronteremo anche con il sistema delle camere di commercio, di cui abbiamo due importantissimi rappresentanti, il Segretario Generale di Unioncamere, Giuseppe Tripoli, alla mia sinistra, e poi alla destra il dott. Chevallard, che è invece Segretario Generale della Camera di Commercio di Milano e poi come rappresentante invece del mondo del commercio, il Segretario Generale Regionale dell'Unione del Commercio della Lombardia, Costa.

Lancio soltanto una provocazione iniziale, poi darò subito la parola a Raffaele Cattaneo: parlo della Camera di Commercio di Milano perché è un organismo che conosco, io sono consigliere da poco, ci sono oltre 400.000 aziende iscritte alla Camera di Commercio di Milano. Io penso che, di fatto chi è iscritto anche ad associazioni d'impresa, non credo saranno più di 50.000/60.000 realtà. L'osservazione che faccio è la seguente: in un mondo che cambia, in un mondo anche

economico, produttivo caratterizzato dalle piccole imprese, ha senso che le associazioni, come talvolta si vede anche nella nostra città, ma in generale, litighino sui numeri, sulle supremazie numeriche, o non è invece meglio che si trovino dei modi per riuscire ad affrontare, ad aggredire, e ad interessare, dal punto di vista associativo, per esempio nel caso di Milano, le 350.000 aziende che non fanno parte di alcuna associazione? E quindi quale potrebbe essere un modello? Abbandonare la litigiosità per cooperare insieme per lo sviluppo economico di una città, di un paese. In questo senso quindi anche il ruolo delle regioni, comunque delle istituzioni e delle camere di commercio appare essere fondamentale.

Allora io darei subito la parola a Raffaele Cattaneo, perché ci introduca il tema, raccontando l'esperienza in questo senso di ciò che avviene in Lombardia con il tavolo di segreteria del patto per lo sviluppo. La parola allora a Raffaele Cattaneo.

Raffaele Cattaneo: Grazie. D'altro canto, essendo l'unico vice al tavolo, mi sembra giusto, per dovere, doveroso ossequio nei confronti dei colleghi. Peraltro tutti loro sanno quanto è difficile passare da Vice a Segretario. Poi avendocelo qui in fondo al tavolo è un doveroso atto di ossequio al Segretario Generale che meglio di me avrebbe potuto ma ha lasciato a me questa incombenza.

Ma, io appunto, vorrei brevemente raccontarvi un'esperienza, anche perché credo che su questo tema - cioè che prospettive può avere l'associazionismo nel nostro paese - più che fare delle teorie, sia interessante raccontare delle esperienze e confrontarsi con qualche esperienza in atto. E una esperienza che io credo possa dire qualcosa è quella del "Patto per lo Sviluppo", per la precisione del "Patto per lo Sviluppo dell'economia, del lavoro, della qualità e della coesione sociale in Lombardia", che è stato sottoscritto per la prima volta nel maggio del 1998 in Lombardia per la sesta legislatura regionale, quella che si è conclusa nel 2000 e per la seconda volta nel settembre del 2001, quindi poco meno di un anno fa; la prima volta da 42 associazioni, meglio tra associazioni di categoria, rappresentanze sindacali e enti e istituzioni, la seconda volta da 68 associazioni e rappresentanze.

Già questo è un fatto che dice qualcosa di significativo, cioè la Regione Lombardia è riuscita a mettere intorno al tavolo, sottoscrivendo un documento di contenuti, quindi un documento che dice cose concrete su programmi, obiettivi comuni e condivisi da tutti questi interlocutori, le associazioni che rappresentano la realtà economica in tutte le sue sfaccettature, l'industria, il commercio, l'artigianato, l'agricoltura, la cooperazione, il sindacato, ma anche quel mondo più variegato dell'associazionismo che è composto dall'associazione dei consumatori, dalle associazioni ambientaliste, dalle associazioni di rappresentanza per esempio dell'imprenditoria femminile e così via, fino a raccogliere le istituzioni e i soggetti che hanno il compito di implementare operativamente i contenuti di questo patto, a partire da quelle regionali, l'Agenzia per il Lavoro, o l'Agenzia Regionale per l'Ambiente, fino a quelle nazionali. Quindi un documento che ha raccolto un vastissimo consenso, a valle di un lavoro tutt'altro che trascurabile di stesura di obiettivi comuni, che credo abbia due caratteristiche: la prima è quella che appunto ha avuto il consenso di tutti, in un momento in cui sia nel 1998 che nel 2001, facevano più rumore i patti sottoscritti perché qualcuno non li

sottoscriveva, penso al “Patto di Milano”, che ha avuto l’astensione della CIGL, o al più famoso “Patto per l’Italia”, di un mese e mezzo fa, che anche qui ha avuto l’astensione della CIGL, quello della Lombardia ha avuto credo il merito, anche se secondo un vecchio adagio fa più rumore una pianta che cade di una foresta che cresce, quindi se si ha questo merito di solito non si buca lo schermo e quindi non si ha molta risonanza, però ha avuto il merito di essere sottoscritto da tutti, compresa la CIGL. E credo di poter dire che questo non è avvenuto perché il nostro patto ha scritto cose talmente generali da andar bene a tutti. Perché ci sono delle dichiarazioni di un certo impegno, per esempio la CIGL ha sottoscritto una frase che dice che “tra gli obiettivi del Patto, tra gli impegni assunti da tutti, bisogna valorizzare il ruolo dei cittadini, delle famiglie, delle imprese, dei lavoratori innanzitutto accrescendo nella libertà di scelta”. Ecco mi pare una posizione che non è tra quelle tradizionalmente espresse dalla CIGL quando in questi anni discute di questi temi. Oppure un altro passaggio che dice “valorizzare l’autonoma capacità dei cittadini singolarmente o attraverso le formazioni sociali di perseguire interessi di carattere generale e svolgere funzioni di interesse pubblico”. Quindi questo certamente non è avvenuto per un di meno di contenuto, ma è avvenuto perché siamo riusciti in questi anni a costruire un metodo di lavoro che ha prodotto certi risultati. E abbiamo costruito questo metodo perché c’è una cultura, credo di poter dire, in questa amministrazione regionale, che ha reso possibile lavorare in un certo modo. È quello che cercherò di spiegare brevemente.

Allora questo Patto, come dicevo, è un documento che individua degli obiettivi comuni. È detto chiaramente là dove si dice nella prima parte qual è l’oggetto e la finalità del Patto. È un accordo con cui la Regione, le parti sociali e gli altri soggetti indicano ed esplicitano le scelte strategiche e le priorità condivise, nonché gli interventi conseguenti. Quindi è un documento di programma scritto insieme e, nella parte seconda, dove sviluppa i contenuti, esplicita una serie di punti su cui si dicono le cose da fare insieme, che vanno dai temi più propri della rappresentanza economica, come il lavoro e la valorizzazione delle risorse umane o lo sviluppo economico e la competitività del sistema d’impresa, ai temi più politici. Ci sono delle affermazioni molto forti nel “Patto sul Federalismo”, per esempio il federalismo è indicato come un obiettivo condiviso da tutti. O sull’utilizzo della programmazione regionale negoziata e comunitaria, fino ai temi dell’ambiente, del territorio, delle infrastrutture.

Ma che cosa appunto caratterizza più di tutto questo patto? Una certa modalità di lavoro. Il patto si è articolato in questi tre anni di esperienza in una serie di sedi, che sono diventate un modo ordinario, consueto per rendere naturale il confronto tra chi ha il compito di governare e chi anima la società che viene governata. C’è una sede politica, che si chiama Stati Generali dell’Economia e del Lavoro in Lombardia, che si riunisce un paio di volte l’anno con il Presidente, la Giunta Regionale e i presidenti delle associazioni di categoria, e c’è una sede più tecnica, che si chiama Tavolo di Segreteria, che si riunisce almeno una volta al mese, e che ha reso appunto normale, usuale, abituale confrontarsi sui contenuti del lavoro del governo regionale, dove si discute di tutto. Nel documento sono anche disciplinate le modalità con cui si discute

di questo, quali sono i documenti di cui si discute, con quali forme questo avviene. Ma questo fa parte delle cose protocollari, che sono anche un po' care a una certa tradizione sindacale. Ma se vogliamo andare oltre il sindacale, quello che è più interessante è che è diventato una sede reale, non un luogo formale, ma un luogo reale di confronto, dove, a un livello tecnico prima e a un livello politico poi, si fa il faticoso lavoro, faticoso ma io credo indispensabile, di ricercare un avvicinamento di posizioni tra posizioni differenti, strutturalmente differenti, perché gli interessi degli industriali non sono sempre, anzi mi viene da dire non sono quasi mai convergenti con gli interessi dei commercianti, per esempio, vedo il Vicepresidente qui in prima fila, o con gli interessi del sindacato dei lavoratori o con quelli degli artigiani. E bisogna fare questo faticoso lavoro di collimazione di posizioni che produce però poi dei risultati molto interessanti, perché alla fine quando una posizione è costruita con questa faticosa ricerca del consenso diventa una posizione solida e di tutti, non solo di ciascuno. E se volete un'immagine, io credo che questo descriva anche una certa funzione di governo, che non è quella del pifferaio, che suona il suo piffero e si tira dietro, come dice la favola, i topi o tutt'al più i bambini, perché quelli che riescono a esercitare una funzione critica non si fanno trainare dal pifferaio, ma è piuttosto quella del direttore d'orchestra, che è l'unico strumento muto dell'orchestra, che però consente a tutti di suonare meglio il proprio strumento e, in una società densa, articolata, come quella lombarda, io credo che sia fondamentale che chi governa riconosca la titolarità dei diversi suonatori a suonare il loro strumento, perché gli industriali suonano il loro, i commercianti il loro, gli ambientalisti il loro e così via, ma faccia questo faticoso lavoro di accordo reciproco. Dicevo questo e finisco su questo, questa è anche la conseguenza di una certa impostazione culturale, la cui radice io trovo nel principio di sussidiarietà e nella dottrina sociale della Chiesa. Per esempio, mi ha molto interessato scoprire, andando a leggere, rileggere per l'ennesima volta i testi originari di questo pensiero che tutti citiamo, la definizione del principio di sussidiarietà, che è, come tutti riconoscono, originariamente scritta nella *Quadragesimo Anno*, che è un'enciclica di Pio XII scritta nel 1931, in cui c'è la prima definizione a cui tutti si richiamano. Questa definizione, è molto nota, forse, è meno noto che è inserita in un capitolo in cui l'enciclica parla della restaurazione dell'ordine sociale. E dice tre cose, in tre paragrafetti: il primo si intitola, con un'espressione anche molto moderna, *Riforma delle Istituzioni*, che mi sembra un tema del tutto attuale e lì dentro c'è la definizione del principio di sussidiarietà. Il Papa dice: «Bisognerebbe riformare le istituzioni in questo modo, cioè facendo sì che le istituzioni maggiori non si occupino dei problemi di cui si possono occupare le istituzioni minori». Ma il secondo di questi tre paragrafetti si chiama *Concordia delle classi* e il Papa di allora, dice: «La sussidiarietà si può applicare solo dove c'è una società densa, cioè dove non c'è lo Stato e l'individuo, ma, in mezzo tra lo Stato e l'individuo c'è una densità di corpi intermedi, che animano la società e che rendono possibile la rappresentanza». E lui dice in un passaggio: «Oggi – nel 1931, ma pensate quanto è vero questo 70 anni dopo – abbattuta e quasi estinta l'antica e ricca forma di vita sociale svoltasi un tempo mediante un complesso di associazioni diverse, restano di fronte quasi soli gli individui e lo Stato». Questo oggi

probabilmente è un rischio che è ancor più vero di quanto non fosse 70 anni fa, e bisogna costruire luoghi, sedi dove sia possibile recuperare questa densità della società. Perché altrimenti immaginatevi cosa sarebbe una organizzazione costruita secondo il principio di sussidiarietà là dove non esistesse una società capace di rappresentarsi. Sarebbe di fatto la riduzione della sussidiarietà alla sussidiarietà verticale, cioè al decentramento amministrativo dal livello più alto al livello più basso col rischio di costruire centomila centralismi locali invece che un centralismo centrale.

Allora è assolutamente necessario che le associazioni, questo è il tema di oggi, sviluppino questa capacità di crescere nella funzione di rappresentanza dei propri interessi, nella capacità di suonare meglio il proprio strumento, perché suoni meglio tutta l'orchestra.

E, da questo punto di vista, io credo che a questo, a questa capacità di rappresentanza reale si debbano aggiungere altre due cose: la capacità di fornire servizi di alto valore associativo, cioè quelli che aiutano a tenere insieme gli associati e ultimo, ma non meno importante, anzi forse il più importante di tutti, la capacità di costruire socialità. Questo è un tempo in cui la gente, soprattutto gli imprenditori, hanno bisogno di stare insieme, perché insieme riescono a fare cose, condividere esperienza, costruire organizzazioni, che da soli non riescono a fare. Forse una parte del successo della Compagnia delle Opere sta anche nel fatto che, prima di essere un'associazione, offre una compagnia e recupera questo valore della socialità che mi sembra fondamentale. Finisco veramente dicendo che, se uno volesse andare a vedere i risultati del "Patto per lo Sviluppo", leggendo i risultati dell'economia lombarda in questi anni scoprirebbe qualcosa di interessante. Credo che qualche contributo l'ha dato anche il patto in questo, per esempio, cito solo un dato, che il tasso di disoccupazione che nel 1995 era del 7,6% e cresceva, è arrivato adesso al 3,6% e continua a calare; quindi forse queste cose non sono solo astratte forme di collaborazione teorica ma sono modalità che aiutano l'economia a non andare molto lenta. Grazie.

Moderatore: Ringrazio Raffaele di questo intervento introduttivo. Ma prendo spunto, senza voler, come dire, schematizzare quello che tu hai detto, da una cosa che mi dà la possibilità di introdurre l'intervento di Mariotti. E cioè tu parlavi delle associazioni e degli interessi, cioè ciascuno ha i propri interessi, quasi mai convergono, occorrono dei luoghi però reali e quindi non formali all'interno dei quali questi interessi possano essere messi a confronto e trovare una sintesi, una mediazione. Ma, in un tempo in cui pare che bisogna edulcorare gli interessi personali perché altrimenti non si riesce, a detta di chi la pensa così, a perseguire il bene comune, l'interesse comune, a me pare, e la nostra esperienza ci educa a questo, che soltanto invece perseguendo gli interessi particolari si possa sul serio scoprire e contribuire invece al bene comune, a degli interessi generali. Io darei la parola a Mariotti che rappresenta degli interessi molto particolari, che sono quelli degli industriali ma sono degli industriali che fanno un certo tipo di attività e che contribuiscono comunque allo sviluppo economico del nostro paese. Quindi ti chiedo un intervento se puoi partir da qui, da come

un'associazione come la tua, nel fare, nel perseguire un interesse particolare contribuisce al bene comune?

Alfredo Mariotti: Non ho portato il filmato dove si vede l'attività dell'associazione, poiché l'abbiamo fatto vedere ieri. L'Ucimu è l'unione dei costruttori italiani di macchine utensili e sistemi per produrre; voi sapete tutti che la macchina utensile è la macchina che sta alla base di qualunque sviluppo industriale perché è la macchina che fa le macchine, diciamo che è una macchina che fa se stessa, senza la macchina utensile non può esserci sviluppo industriale e ieri anche Bersani lo comprendeva, tanto che diceva che il futuro della nostra nazione è ancora nello sviluppo di quella che chiamava della meccanica, comunque intendeva questo: se noi non siamo eccellenti nelle tecnologie di base, nella tecnologia della macchina utensile è difficile che ci possa essere uno sviluppo e una ripresa nazionale.

Proprio partendo da quello che diceva prima Bicocchi, è evidente che l'associazione nasce perché uno, un'impresa, una persona ecc. ha degli interessi personali da difendere e non riesce a difendersi da soli, perché se riuscisse a difendersi da solo lo farebbe. O uno difende i propri interessi oppure pensa di divenire, partecipando assieme ad altri, ad un'attività, più competitivo, magari dice: «Mi metto assieme a qualcun altro e proponiamo una gamma di prodotti più completa rispetto alla mia, cerco di ottenere dei vantaggi economici dai fornitori, facendo dei consorzi acquisti» oppure dice: «Cerco di regolamentare i comportamenti sui mercati perché altrimenti da comportamenti poco etici di miei concorrenti o di altre aziende della mia categoria posso procurarmi degli svantaggi perché la gente fa di tutta un'erba, di ogni filo d'erba un fascio», oppure dice: «Partecipando mi confronto con altri, in particolare del mio stesso comparto merceologico e da questo confronto posso incrementare la mia cultura nell'attività d'impresa e nella realtà la cultura generale di come gestire un'impresa». In definitiva, si fa l'associazione perché si vuol fare assieme qualcosa che da soli non si riesce a fare.

Se lo riassumiamo, credo che l'associazionismo e l'associazione nel campo imprenditoriale possa essere considerato alla fine il primo grado di sussidiarietà, cioè quello che riesco a far da solo lo faccio, dove non si riesce ci si mette assieme e si cerca di farlo.

Se andiamo a livello nazionale, non mi rifaccio esclusivamente all'esperienza Ucimu, obiettivamente il discorso si fa un po' più complesso.

Allora dobbiamo continuare con questa filosofia di base sul perché dell'associazionismo e cosa può succedere, perché l'associazione deve operare in una certa maniera, per cui cosa l'associazione può fare e come gli altri dovrebbero, assieme all'associazione, o l'associazione assieme agli altri, concorrere per ottenere il risultato finale, che poi è l'interesse di tutti. Io non vedo questo grande contrasto che può nascere tra l'imprenditore e il commerciante, tra l'artigiano e le diverse categorie perché alla fine c'è la missione finale di tutti, che è quella di potenziare rapporti di competitività, avere maggiore competitività. Naturalmente ci sono dei momenti di scontro, dei momenti direi più di confronto, ma alla fine tutti hanno interesse e necessità di concorrere all'ottenimento del risultato.

Infatti, anche all'interno dell'associazione, e questo lo rileviamo in un'esperienza di tutti i giorni che ormai ha superato i 50 anni come associazione, cioè noi abbiamo coniato un termine all'interno dell'associazione, la "*coopetition*", che non è una *competition*, è una "*cooperation and competition*", per cui fino a dove si può far qualcosa assieme, anche sviluppando dei prodotti tra aziende concorrenti lo possiamo fare, poi alla fine ci si differenzia nel momento della competizione, allora uno inventa come poi presentare al mercato il suo prodotto; c'è una serie di attività, e mano a mano le aziende lo stanno comprendendo, nelle quali si può cooperare. Se partiamo da una base, la ricerca dell'innovazione nel campo utensile, ecco che l'associazione si è posta come catalizzatore delle esigenze delle aziende, assieme si stanno portando avanti alcune situazioni e alla fine ci si differenzia su come presentarle al mercato oppure su alcune soluzioni finali che ognuno vuole sviluppare di per se stesso, però è inutile fare degli investimenti enormi per inventare tutti insieme l'acqua calda, è meglio differenziarla mettendoci dentro alla fine qualche piccolo colorante. Questo porta l'associazione ad essere, per le imprese di un particolare comparto merceologico o, nelle associazioni territoriali di un particolare territorio, coloro che sono chiamati a sviluppare sul mercato, a presentare sul mercato l'importanza di un determinato settore e far conoscere quali sono i valori economici di questo comparto, i valori sociali e civili che sono all'interno. In definitiva, è fare da rappresentanti; il fare da rappresentanti vuol dire incontrare le istituzioni, per cui non può esserci un momento di conflitto, perché fare da rappresentante e non avere un buon rapporto con tutti coloro che alla fine sono le istituzioni, a livello regionale, a livello di Camere di Commercio, a livello di Union Camere, ma anche di coloro che poi i prodotti li portano sul mercato, i commercianti, sarebbe illogico, per cui per forza bisogna creare un momento di incontro, e nessuno può esimersi dal ritenerlo positivo, e dallo sforzarsi di farlo perché altrimenti verremmo a mancare a quelli che sono gli interessi. Qual è per noi il ruolo che noi difendiamo e che qualche volta, ripeto, non a livello lombardo, non per il nostro settore, ma in alcuni casi, viene allo scoperto? Quello che se le aziende hanno creato un'associazione, l'hanno fatto per soddisfare i propri bisogni, e più dell'azienda nessuno può conoscere i propri bisogni, perché se l'azienda non conosce i propri bisogni, è meglio che chiuda immediatamente, se non conosce i suoi bisogni l'azienda non esiste, allora, se si sono messi in una associazione, chi esprime all'esterno loro i bisogni, le necessità, quando parlo di innovazione, quando parlo di necessità di internazionalizzazione, quando parlo di ricerca, quando parlo di qualunque altro lavoro? A questo punto le imprese stesse, tramite l'associazione. Il fastidio è quando si viene saltati in alcune di queste associazioni, cioè, è questo che spesso fa nascere il conflitto, quell'incontro diretto tra le istituzioni e le singole imprese, e specialmente in una nazione come la nostra dove il 99% delle imprese sono imprese medio piccole, farebbero sicuramente nascere delle cose incontrollabili e impossibili. Tramite l'associazione si conoscono i bisogni, l'associazione deve rappresentare le istituzioni e assieme studiare come vanno risolti; se siamo su problematiche di internalizzazione, è evidente che in alcuni casi c'è un fastidio. Quest'anno abbiamo fatto uno studio, abbiamo visto che la macchina utensile può essere sviluppata per una serie di motivi, per una serie di esigenze, di

problematiche di mercato negli Stati Uniti, ma non posso trovarmi un'istituzione che mi esce domani mattina e si chiama "Missione dei costruttori di macchine utensili in Afghanistan" e che me ne trova sette che vengono (e spesso purtroppo si butta via anche qualche soldino, perché poi scopriamo che i sette vengono perché è pagato il viaggio, pagato il pranzo, pagata la mensa e tutto). Questo è quello che noi chiediamo che non succeda, ma in gran parte dell'Italia succede per altri settori, lo segnalano costantemente. Per cui io dico, se viene salvaguardato questo ruolo dell'associazione, che è quella che meglio può rappresentare i bisogni e ci si accorda su come soddisfarli questi bisogni, credo che non ci sia assolutamente nessun conflitto, l'interesse nostro è di essere partner di chiunque, di qualunque incontro. A noi, una volta che i bisogni sono soddisfatti, non ce ne frega niente che li risolva l'associazione, che li risolva l'uno o l'altro, l'importante è che le aziende alla fine abbiano i loro bisogni soddisfatti, sulla base di questo io credo si possa costantemente collaborare.

Moderatore: Grazie Mariotti dell'intervento. Prima di cedere la parola a Roberto Costa per il suo intervento, volevo sottolineare una cosa che diceva Mariotti che mi ha colpito. Hai parlato di associazione come organizzazione per rispondere ai propri bisogni, che è molto consonante con la nascita della mia associazione, la Compagnia delle Opere, questo anche a voler dire che probabilmente tra il mondo degli industriali e il mondo della Compagnia delle Opere certe frizioni sono un po' troppo esaltate per dei personalismi, perché se io sento riecheggiare parole di questo tipo non posso dire che non sono d'accordo o che non mi trovo consonante con chi rappresenta invece degli interessi precisi nel mondo dell'industria. Allora io invece, anche per motivi di vicinanza territoriale e perché stiamo collaborando ormai da qualche tempo insieme proprio a livello associativo su Milano, volevo chiedere a Gianroberto Costa se ci aiuta a capire come questo tema e anche il rapporto con le altre associazioni possa essere visto, superando i conflitti per il bene della collettività del mondo economico produttivo.

Gianroberto Costa: Grazie, la nostra associazione è un'associazione che vivendo una realtà diversa, con una presidenza particolarmente illuminata che è quella di Sangalli, ha scelto un percorso di rappresentanza a spettro molto ampio, noi rappresentiamo il settore del commercio, del turismo, dei servizi nel senso più ampio. Siamo una parte molto avanzata del sistema del commercio, ma con delle peculiarità che hanno assunto quel carattere fortemente ambrosiano, che distingue la nostra associazione rispetto al resto dei modelli italiani. Quando con Raffaele si è cominciato un percorso, che era quello del patto per lo sviluppo, credo che Raffaele ne possa essere testimone, ci ha trovato fortemente disponibili nella posizione di essere più realisti del re, cioè chiedere alla Regione di giocare ruoli di apertura maggiore rispetto a quelli che tuttora, con un certa pudicizia mantiene sotto tono, perché nella relazione Raffaele parlava fortemente di documento. Direi che il patto per lo sviluppo è diventato un modo di partecipazione dei corpi intermedi al governo della Regione Lombardia. Su questo ci troviamo ogni tanto in contrasto perché dice che noi

prendiamo troppo spazio e ci respinge con dolcezza; lo dice con tutti, specialmente con quelli che non fa partecipare ai tavoli ristretti, tipo la Compagnia delle Opere che, non sappiamo perché, pur essendo rappresentata nelle Camere di Commercio, avrebbe di spettanza il diritto alla partecipazione al tavolo ristretto e, non si sa come mai, non vi partecipa. Il patto per lo sviluppo sta diventando uno strumento di compartecipazione al governo della Regione ed è un modello estremamente interessante, dimostra una prima cosa, lo svilupparsi costante, assiduo degli incontri su tematiche di rilievo. Ricordiamoci che tra le norme regolamentari che piacciono molto ai sindacati, c'è un passaggio che dice che questo tavolo delle imprese deve esprimere un parere obbligatorio sul Dpfr della Regione Lombardia, quindi non è un passaggio di secondo livello ma esprime un giudizio politico. E' un passaggio, vi ribadisco, di profonda intelligenza. Questo modo di lavorare ha accorciato fortemente, a mio parere, le distanze tra ente regione e corpi intermedi, ma ha accorciato anche fortemente la distanze tra i corpi intermedi stessi. Quanto spesso nel confronto ci sono alleanze e intese trasversali e direi che si è perso quel concetto di non riuscire a individuare un interesse comune che sia collante del sistema delle imprese perché gli interessi comuni sono forse il maggiore stimolo che porta poi a individuare percorsi, che la Regione Lombardia sta individuando, di grande valore, di alto interesse per lo sviluppo del sistema. Quindi direi che il ruolo dei corpi intermedi sta diventando un ruolo essenziale in Lombardia, io mutuerei una battuta fatta da Fini e da Cittadini, non mi ricordo chi ha imboccato l'uno o l'altro, dicendo che noi stiamo tentando in Lombardia un passaggio che è quello del neocorporativismo. Tenendo tutte ferme le parole, è molto pericoloso usare questo termine, però vi sono alcuni passaggi sui quali la nostra organizzazione sta puntando credendoci fortemente, un passaggio per esempio è quello della Camera di Commercio: quanti detrattori ci sono stati finora nell'individuare un ruolo specifico delle Camere di Commercio, c'è il timore che diventino elementi costitutivi del sistema dell'impresa, quindi non meditate in modo sussidiario ma individuate in modo incombente, incisivo, fastidioso. Vi sono forse ambienti e settori che avendo avuto posizioni di dominanza nel rapporto sia con le istituzioni sia con il pubblico, hanno visto con fastidio che si incominciasse a fare un'analisi dei pesi di rappresentanza, ma anche con Raffaele c'è una piccola divergenza su questo, sul non poter affrontare un'elaborazione costruttiva non dando il peso di rappresentanza che compete a ogni singola organizzazione. Si possono misurare come si vogliono i pesi, ma è essenziale che chi partecipa a un tavolo possa assumersi delle responsabilità per conto di imprese o di realtà che gli stanno alle spalle, se non rappresenti nessuno non puoi portare avanti discorsi e impegnarti per nessuno. Noi siamo quelli che non si fermerebbero di fronte a una reazione diretta del Presidente della Camera di Commercio perché non c'è il timore di trovare un'ingerenza forte di sistemi diversi nel sistema delle imprese. Quindi sono una serie di passaggi che per me sono fondamentali. Da questo tipo di percorso siamo arrivati a una scelta, una scelta meditata ma concreta che spero si sviluppi ulteriormente, ha avuto qualche rallentamento, qualche titubanza, eccessivi passaggi romani probabilmente hanno sedato alcune scelte più attive, ma era quella di una partnership forte con la

Compagnia delle Opere. La scelta nella quale si esaltano alcune peculiarità, noi abbiamo un'ispirazione molto più portata a attività di pronazione, di azione di lobby politica, di ruolo di rappresentanza sindacale, la Compagnia delle Opere ha un'altissima capacità di rappresentanza degli interessi delle imprese, di soddisfazione degli interessi specifici delle imprese, in questo hanno trovato possibilità di colleganza e possibilità di compiere strade in comune molto importante; abbiamo dato scandalo, come diceva prima, mettendoci in partnership per i servizi nella Camera di Commercio, ottenendo ovviamente un buon risultato, ma spero che questo tipo di strada sia una strada importante da percorrere. Con gli amici industriali abbiamo imparato a lavorare molto bene insieme, specialmente al patto per lo sviluppo, hanno rappresentanze di buon livello che incominciano a essere sensibili alla necessità di far politica. Questo è un altro passaggio essenziale, non si può più passare segmentando la realtà in fasi trasversali, recentemente abbiamo avuto un piccolo confronto, c'era anche Raffaele con gli agricoltori che pretendevano che la gestione della filiera agroalimentare si limitasse al solo settore agricolo, non è più pensabile, ci sono delle fasi di trasformazione, di commercializzazione, senza le quali un settore non può avere fase di sviluppo. Quindi credo che la risposta a Bicocche sia quella che esiste una possibilità di percorso, una possibilità di percorso importante, ed esiste un ruolo che le associazioni di categoria possono mantenere validamente nel sistema. Mi fermo qui però, credo di essermi difeso.

Moderatore: Ti ringrazio molto. Sottolineo solo due passaggi che mi sono sembrati molto interessanti. Uno relativo anche al ruolo delle Camere di Commercio, tu dicevi che il timore che quasi potessero sostituire l'associazionismo, nel senso di un riappropriarsi della funzione che dovrebbe essere proprio quella statutale delle Camere di Commercio, l'altra è quell'accenno che hai fatto alle filiere, così poi mi dà la possibilità anche di passare la parola a Giuseppe Tripoli, io sono convinto, e lo vedo incontrando decine e decine di imprenditori ogni mese, che è vero una politica economica, industriale, o comunque l'affronto a un settore per fila trasversale per cui non è più pensabile soltanto a compartimenti stagni, ma è anche vero che in un sistema composto dalla stragrande maggioranza di piccole imprese non è neanche pensabile pensare a una politica associativa o di sviluppo economico per le imprese che sia per settori meccanici, commercio, artigianato, perché quando tu hai la stragrande maggioranza di imprese in un territorio che sono composte da aziende al di sotto dei dieci addetti, le problematiche che hanno sono le stesse a prescindere spesso e volentieri dal tipo di settore. Quindi io passo la parola a Giuseppe Tripoli chiedendogli prima di tutto se non si sente un po' a disagio nel sentire tutti questi lombardi che parlano di eccellenti rapporti che hanno, essendo l'unico rappresentante di un'istituzione invece centralista, e poi invece la domanda più seria, meno scherzosa è che rapporto effettivamente ci può essere tra associazionismo e Camera di Commercio, anche con i nuovi statuti, o comunque, si parlava di elezione diretta del Presidente, ciò potrebbe addirittura rendere inutili le associazioni? Qual è il tuo pensiero su questo?

Giuseppe Tripoli: Volevo fare una riflessione, in pochissimi minuti, perché incombe un altro più importante appuntamento per tutti, su questo tema che accennavi alla fine, del rapporto tra Camere di Commercio, associazioni, partendo da un dato di fatto, che la società economica del nostro paese è come se costruita dopo 50 anni di democrazia ed è una situazione in cui c'è una realtà ricchissima di imprenditorialità diffusa, con un modello che è un unico nel modo occidentale. Cinque milioni di imprese in rapporto a poco più di cinquanta milioni di abitanti è un rapporto che non c'è in nessun paese, in nessun contesto occidentale. Alcuni lo chiamano capitalismo popolare, altri lo chiamano imprenditorialità diffusa, altri lo chiamano modello italiano, però è una realtà che sviluppa prodotto- ricchezza, capacità di competere sull'export, ha prodotto il fatto che l'Italia sia diventato il quinto, sesto paese nella graduatoria mondiale della ricchezza. Questo è un fenomeno di cui bisogna prendere atto, e su cui, quello che ha contribuito a costruirlo è stato anche questo rapporto, tutto nostro, tutto italiano, tra la libertà di impresa che è stata lasciata perché ciascuno intraprendesse in proprio e la possibilità di avere dei supporti esterni che sono stati fatti, sono stati dati da una serie di strumenti, da una serie di realizzazioni, da una serie di realtà, dalle associazioni, dalle Camere di Commercio, dalle istituzioni locali, da tante realtà. Questa realtà il presidente Citterio potrebbe descriverla sicuramente meglio di me, in cui un humus di tradizioni, di rapporti, di fiducia, di servizi, ha contribuito a far sì che cinque milioni di realtà economiche partissero, decollassero, e facessero partire il paese. Allora, il primo dato di fatto che io coglierei in partenza è questo, che tra Camere di Commercio e associazioni non c'è competizione, non c'è alternativa, perché questo è un modello tutto italiano, di integrazione reciproca che si è costruito in questi anni. L'impresa, in Italia, ha avuto, nelle associazioni, nella sua associazione di riferimento, un importante supporto in termini di servizio, quando si trattava di agricoltura, di impresa agricola, nelle associazioni dell'agricoltura, di impresa industriale nell'associazione dell'industria, ma ha avuto nella Camera di commercio uno strumento che ha consentito di amplificare in molti casi le possibilità di servizio e di supporto che le associazioni davano. Anche questo mix, camere più associazionismo, è un mix tutto italiano, non c'è neanche in altri paesi europei, altri paesi europei compongono diversamente questo equilibrio, da noi si è composto come una importante infrastruttura di servizio comune alle imprese. Questo lo sottolineo perché, se si parte da questo punto di vista, da questo punto di riferimento, diciamo, all'origine la competizione viene risolta. In realtà è questo complesso sistema che ha consentito alla nostra imprenditoria minore di poter svilupparsi e di poter competere sul mercato. Oggi però questa realtà composita, fatta quindi da livelli associativi e da livelli istituzionali camerale, si trova di fronte ad una serie di sfide. Sarebbe interessante approfondire come si è poi articolato questo nei distretti, cosa ha voluto dire questo per i distretti industriali, per i sistemi locali, per il ruolo delle banche sul territorio. Però, sicuramente questa è la realtà. E le sfide che questa realtà si trova ad affrontare adesso sono importanti.

Io adesso proprio per andare in estrema sintesi e poi arrivare a delle conclusioni più concrete ne direi due: uno che riguarda l'ambito dell'economia, cioè il sistema che si può chiamare integrazione europea, globalizzazione, crescente competitività, mercato

unico mondiale o europeo comporta delle conseguenze importanti per questo sistema di imprese e di supporto alle imprese. Cito alcuni casi. Il tema delle delocalizzazioni, il fatto che non ci siano più consigli in Europa, consente per esempio alle imprese di Treviso di impiantare, di delocalizzare, di realizzare degli investimenti importanti in paesi limitrofi, non più italiani. Quando le imprese di Treviso hanno altrettanto imprese di matrice trevigiana in territorio a poche centinaia di chilometri, questo che effetti ha sull'associazione che le rappresenta a Treviso? E' un tema da approfondire. Così come, per esempio, il tema della filiera, veniva fuori prima, quando il tema, della competizione, non è più un tema esclusivamente di un momento della produzione, faccio un esempio che rende chiaro il caso: non è più l'esigenza di tutelare, di rappresentare coloro che producono l'oro, ma tutta la filiera, coloro che lo producono, coloro che lo lavorano, coloro che lo distribuiscono, coloro che ne tutelano la qualità, coloro che lo promuovono, coloro che lo commercializzano. E questo diventa il tema per competere efficacemente in un mercato globale. Allora anche questo ha degli effetti che compone e ricompono i rapporti camera e associazioni sul livello, in questo caso, di un segmento produttivo, ricomponendo anche, diversamente, gli interessi delle associazioni e gli interessi delle Camere di commercio, sia tra associazioni che tra camere, su territori diversi. Faccio un altro esempio. Quando, come noi verifichiamo, il venticinque per cento delle società oggi è legata tra di loro in gruppo, è un dato che nessuno spesso commenta, ed è un numero sempre più elevato, le società sono collegate le une alle altre in gruppi, questo vuol dire che nello stesso gruppo proprietario, di riferimenti proprietari, ci sono territori diversi, cioè aziende che insistono su territori diversi, aziende che insistono su settori diversi, nello stesso settore, servizi e produzione, o produzione prima di frutti della terra e lavorazione e distribuzione. Anche questo ha degli effetti nel ricomporre il rapporto. Un tema che deve essere affrontato, più in generale, dal punto di vista economico, è il tema di come si compete ad armi pari, quando vengono anche competitori esterni molto forti e allora si tratta di tutelare questo patrimonio di piccole imprese in modo che sia una tutela che consenta uno sviluppo e non solo una tutela protettiva. Questo per dire come una serie di sfide economiche, oggi, ci costringono a fare un passo in avanti nel concepire il rapporto delle Camere e delle Associazioni a tutela e a servizio delle imprese.

Ma c'è un secondo gruppo di sfide e, direi, di occasioni importanti, che riguarda questa situazione, questa realtà che vi ho detto ed è il tema delle forme istituzionali, perché mai, come ora, è aperta la possibilità che si cambi completamente, si cambi notevolmente il modello che non è solo centralistico, come diceva adesso Bicocchi, che non è solo centro o periferia il tema della sussidiarietà verticale - Stato, Regione, Provincia, Comuni - è bene che i poteri siano più in basso possibile, ovviamente, ma è anche un tema di sussidiarietà orizzontale, soprattutto sussidiarietà orizzontale, tutto ciò che l'istituzione generale deve fare, è bene che faccia, e ciò che non fanno la società civile o le organizzazioni collettive, o le associazioni commerciali come le Camere di Commercio che sono funzionali, dedicate ad uno scopo. Riferisco una battuta che per fortuna non riguarda la regione che qui è padrona di casa, con cui i rapporti sono bellissimi, emblematici e simbolici e indicativi di un certo percorso, ma

quando parlando di una istituzione generale territoriale non lombarda ci vengono a dire: “ma perché le associazioni e le Camere si occupano di queste cose di cui vogliamo occuparci noi”, è ribaltata la concezione. L’idea dovrebbe essere esattamente il contrario, è bene che associazioni e Camere di Commercio facciano questo; noi faremo quello che loro non fanno, faremo quello che manca a quello che loro non fanno.

Chiudo dicendo che le Camere di Commercio hanno un vantaggio doppio: uno quello di poter offrire all’imprenditoria servizi trasversali comuni per tutti, di essere un tavolo comune per tutti, di poter essere un riferimento generale per tutti i settori d’impresa; secondo: hanno la possibilità di fare anche quella parte che manca perché con il numero grande di imprese che non ritiene di doversi associare, possano avere quel supporto che serve perché tutti possano competere. Come la sussidiarietà nei rapporti di Camere di zona, di Camere, Regioni, Provincie, come dicevo prima, vale anche nei rapporti tra associazioni e Camere di commercio. E’ bene, quindi che per esempio, ed è la linea che Sangalli ha dato, tutte le attività che le Camere fanno, siano sempre di più quelle attività che servono perché le associazioni possano fare bene il loro lavoro e perché prima di tutto le aziende possano essere servite.

Moderatore: Grazie, dicevo di concludere perché abbiamo ancora dieci minuti e vorrei lasciare a Chevallard la possibilità di chiudere la tavola rotonda, a cui chiederei un intervento conclusivo visto che lui è il Segretario di una importante Camera di commercio, credo che sia la più grossa per numero di imprese in Europa. Partendo dallo spunto che diceva Giuseppe Tripoli su questo concetto di sussidiarietà applicata anche all’organismo camerale e ai rapporti con le associazioni di impresa, perché è un tema che ci sta molto a cuore, non da un punto di vista nominalistico ma proprio nei contenuti e che mi sembra oggi siano emersi in modo molto chiaro, e dai rappresentanti delle imprese e dal Segretario generale di Unioncamere. Lascio la parola per concludere.

Pier Andrea Chevallard: Ti ringrazio. Il tema non è facile, oltretutto come sempre, parlare come ultimo presenta qualche svantaggio, utilizzare l’esperienza della Camera di Commercio di Milano per capire come una serie di interconnessioni, una serie di relazioni tra imprese e sistemi associativi e istituzioni si stanno dipanando o stanno evolvendo. Richiamava all’inizio Bilocchi un dato significativo, alla Camera di Commercio di Milano sono iscritte poco più di 400 mila imprese, di queste sicuramente un numero significativo, ma non direi superiore al 20-25% , ma soprattutto non è tanto il dato quantitativo quello che è rilevante, è la dinamica della crescita imprenditoriale; ogni anno a Milano nascono circa 30-40 mila imprese, quindi c’è un processo di rinnovamento del tessuto imprenditoriale estremamente vivo ed estremamente ricco. Questo cosa ci porta a dire? Che per lo meno per quanto riguarda Milano, ma poi il dato che richiamava Tripoli sulla imprenditorialità diffusa, sui 5 milioni di imprese in realtà può essere esteso in tutta Italia, il dato interessante, e di cui credo dobbiamo tenere conto, è il profondo mutamento in atto del sistema delle imprese. Di fatto stanno nascendo nuovi settori, non penso certo solo ai settori

legati alla new economy o alle nuove tecnologie, ma stanno nascendo nuovi settori per effetto della terzizzazione, per effetto dello sviluppo di nuove tecnologie, per effetto di molti fattori. Si sta modificando il confine tra professioni e impresa, si sta modificando il confine tra lavoro dipendente e lavoro indipendente; tutto questo mette in moto delle dinamiche, nel sistema imprenditoriale, estremamente interessanti, che fanno sì che il sistema delle associazioni debba avere una capacità di risposte e di adeguamento molto più veloce, molto più articolato di quello che fosse nel passato. Lo richiamava nel suo intervento Cattaneo, quando parlava dell'importanza dei corpi intermedi, l'importanza della struttura associativa per dare ricchezza e densità al nostro sistema delle imprese. Ora, se si pensa che oggi nel Consiglio della Camera di commercio di Milano sono rappresentate 15 o 16 associazioni si ha la dimensione di questa ricchezza, di questa articolazione. Un sistema associativo che comunque oggi, o meglio, nel corso degli ultimi anni, sta affrontando un costante processo di riposizionamento per far fronte ai fabbisogni, alle domande emergenti da parte delle imprese nuove, da delle imprese che sono cambiate, da delle imprese che per effetto della maggior relazione con i mercati internazionali esprimono domande decisamente nuove. Mariotti prima faceva riferimento all'Associazione come portatore di interessi molto specifici, noi dobbiamo tenere conto che tutto questo genera poi, nel sistema complessivo delle Associazioni, delle complessità notevoli. Le Associazioni sono sempre di più tese a valorizzare la dimensione promozionale più che la tradizione, la dimensione sindacale, sono sempre più tese a valorizzare la dimensione di, Cattaneo la chiamava socialità, Mariotti la chiamava con quel termine ibrido "coopetition", ma sempre più tesa a sviluppare la funzione di costruzione di reti tra gli associati; queste sono delle dimensioni che per le Camere di commercio sono di grande rilevanza e di grande peso. Stavo pensando come la Camera di Commercio di Milano cerca di interpretare questa dinamica dei rapporti tra le associazioni e le istituzioni. Evidentemente il primo obiettivo della Camera di commercio di Milano non solo è quello di salvaguardare il ruolo dell'Associazione, ma è quello di favorire la crescita e lo sviluppo del sistema dell'Associazione, dei servizi che il sistema dell'Associazione è in grado di fornire ai propri associati o più generalmente al sistema delle imprese. La Camera di Milano si è concentrata su alcune linee di attività, per il tramite di Aziende speciali ha cercato di valorizzare la dimensione della promozione, della interconnessione tra il locale e il globale – interventi a favore della internazionalizzazione o dell'innovazione, riservando al sistema dell'Associazione tutti quegli interventi pubblici e quegli interventi legati allo specifico del mondo associativo. La seconda grande dimensione su cui la Camera di Commercio di Milano si è concentrata è quella della regolamentazione del mercato, e credo che questo sia un aspetto di grande rilevanza, le imprese oggi hanno bisogno di un mercato che funzioni bene, soprattutto le piccole aziende, e penso all'importanza che ha, per esempio, il sistema informativo della Camera di Commercio per diminuire, abbassare i costi di transazione tra le imprese, penso all'importanza dei servizi conciliativi, penso all'importanza dei servizi informativi che la Camera di commercio di Milano eroga. La terza dimensione, che forse è la dimensione più complessa, in cui

l'integrazione con il sistema associativo è ancora più forte, è la dimensione di proposte di politiche complessive per il territorio, penso a tutto il tema dello sviluppo delle infrastrutture, al tema dello sviluppo armonico dell'ambiente locale. Prima si parlava con Borghi del tema dei prezzi, delle attese inflazionistiche e non c'è dubbio che è un tema che la Camera di Commercio non può non affrontare per cogliere tutte le dinamiche. Queste sono le modalità attraverso cui la Camera di Commercio riesce a costruire un rapporto interattivo e proattivo con il sistema delle associazioni.

Moderatore: Ringrazio Chevallard e tutti gli altri che sono intervenuti e mi sembra di poter sintetizzare l'incontro di oggi in questo modo: abbiamo parlato all'inizio di sussidiarietà e abbiamo finito con degli strumenti di supporto messi in atto da una Camera di commercio importante come quella di Milano per lo sviluppo di un sistema economico, quindi per accompagnare le imprese nel loro processo di crescita. Le Associazioni, come ci richiamava anche Mariotti, sono il luogo dove si tentano delle risposte ai bisogni, ma il tentativo di risposta ad un bisogno strutturato in modo organico, secondo una concezione cristiana che a noi è cara si chiama opera, per cui direi che in questo sistema che si deve modificare, ma le cui linee generali sono già delineate, cioè di cooptation, di collaborazione, tra istituzioni camerali e associazioni di imprese, occorre l'impegno di ciascuno perché attraverso questa strutturazione, attraverso la costituzione di queste opere di strutturazione organiche di risposta al bisogno, si manifesti il significato a cui la bellezza di una società a colori – come diceva Chevallard, sedici associazioni rappresentate nella Camera di Commercio di Milano, sono un florilegio di realtà appassionante anche da un punto di vista umano – inevitabilmente rimanda. Vi ringrazio di aver partecipato.