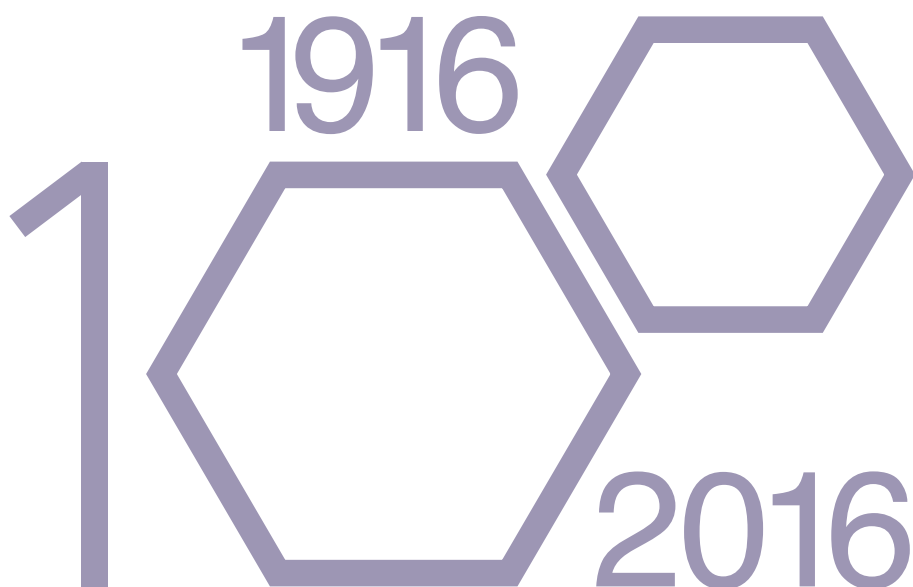




FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA



**CHIMICA,
CENTO ANNI AVANTI**

INDICE

PREFAZIONE	PAG. 5
<i>Cesare Puccioni, Presidente</i>	
CAPITOLO 1	PAG. 9
Cento anni di storia dell'associazionismo chimico tra profondi cambiamenti e grande continuità	
CAPITOLO 2	PAG. 31
Liberalismo socio-economico e Associazioni di imprese	
<i>Alberto Quadrio Curzio, Presidente Accademia dei Lincei</i>	
CAPITOLO 3	PAG. 53
Dalla viva voce... L'esperienza associativa di Federchimica raccontata dai protagonisti	
<i>Giulio Sapelli, Professore di Storia Economica, Università degli Studi di Milano</i>	
APPENDICE	PAG. 73
I protagonisti	

PREFAZIONE

Il 12 marzo del 1916, in piena Grande Guerra, in Piazza Duomo a Milano si riuniscono alcuni imprenditori chimici con le idee molto chiare. La consapevolezza del crescente ruolo dell'industria chimica e della necessità di interagire con le Istituzioni porta alla decisione di dar vita alla prima forma di associazionismo nell'industria chimica. Questa pubblicazione riporta ampi stralci di un articolo, apparso qualche giorno prima, che esprime con chiarezza gli obiettivi e l'impegno che si chiedevano alle imprese e alla nascente Associazione.

Il 18 maggio del 1945, sempre a Milano, pochissimi giorni dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, più di 120 imprese danno vita ad ASCHIMICI, anche qui nella consapevolezza che la ricostruzione postbellica avrebbe dovuto trovare un'industria pronta a dare risposte collettive e non solo aziendali.

Il 2 luglio 1984 nasce Federchimica nella sua forma attuale, fortemente voluta da Fulvio Bracco che aveva guidato ASCHIMICI per ben quattordici anni, e la Relazione del Presidente Gianni Varasi è estremamente lucida nell'individuare un compito importante per le Associazioni come corpi intermedi, a condizione di un forte impegno per il cambiamento e per la ricerca di proposte innovative. La Federchimica di oggi, che festeggia i suoi 100 anni, è figlia di questi tre momenti molto diversi tra loro e rispetto ad oggi, ma l'analisi dei documenti mostra anche una grande continuità di intenti e di azione. Continuità che deriva dalle due principali caratteristiche dell'industria chimica: la necessità di anticipare e la stretta connessione al sistema istituzionale da cui dipende gran parte della sua competitività.

Abbiamo, di conseguenza, deciso di onorare questo Centenario ripercorrendo rapidamente le tappe dell'associazionismo chimico, ma, soprattutto, sviluppando alcune riflessioni sul tema stesso dell'associazionismo.

Riflessioni speriamo utili per il sistema Federchimica, per le nostre imprese che gli danno vita giorno per giorno, ma anche per le Istituzioni e il sistema più ampio della rappresentanza industriale.

Per fare questo abbiamo chiesto il contributo a due esperti che ci seguono da vicino da ormai molti anni: il Professor Alberto Quadrio Curzio e il Professor Giulio Sapelli.

Federchimica vuole festeggiare i suoi 100 anni per trarre indicazioni e stimoli su come affrontare il futuro con una convinzione forte che abbiamo voluto chiaramente indicare nel titolo di questa pubblicazione e in quello della nostra Assemblea: Chimica, cento anni avanti.

Siamo certi che la Chimica come Scienza e come Industria potrà dare molto allo sviluppo, al benessere e alla sostenibilità e avrà bisogno di avere al proprio fianco, con continuità rispetto ad oggi, un sistema associativo autorevole, coeso, innovativo.

Cesare Puccioni, Presidente

CAPITOLO



**Cento anni di storia
dell'associazionismo chimico
tra profondi cambiamenti
e grande continuità**

ORGANIZZIAMO LA GRANDE INDUSTRIA CHIMICA IL DOVERE DELLA COLLETTIVITÀ

Un lungo e appassionato articolo apparso con questo titolo il **3 marzo 1916 su Il Sole** inizia così: *“È venuto il momento, in modo inatteso, in cui si prospetta la possibilità di creare nel nostro Paese, dagli economisti passati considerato agricoltore, giardino d’Europa, spasso pasquale dei nordici, l’industria chimica maggiore: quell’industria che il progredire del vivere sociale ha fatto radice di ogni altra; che nel campo economico è apparsa più ferma di ogni altra, anche di quelle che per decenni furono considerate salde come rocche: la cotoniera, la metallurgica, i trasporti marittimi, ecc.”*

Fin da subito l’articolo fa emergere una caratteristica, tutt’oggi attualissima, dell’industria chimica: *“radice di ogni altra”*, cioè alla base dello sviluppo di tutta l’industria. Poco dopo questo concetto viene ben approfondito: *“perché la chimica industriale è base, parte, forza di tutte le industrie modernamente condotte.”*

Perché conviene secondo l’autore che sia promossa un’industria chimica in Italia? *“Perché impiega un numero elevato di persone, uomini maturi, capi famiglia, per la natura stessa del lavoro alieni da rumoreggiamenti e da scioperi, perché dà frequente lavoro ai mestieri sussidiari di muratore, falegname, fabbro, meccanico, ramiere, idraulico, bottaio, ecc., che formano l’artigianato indipendente”*. La centralità delle risorse umane e la capacità di generare opportunità di lavoro anche all’esterno degli impianti emergono chiaramente allora, ma sono ancor più oggi una delle più interessanti caratteristiche dell’impresa chimica.

“Conviene, perché la grandissima maggioranza dei suoi prodotti sfuggono ai capricci della moda, non deperiscono o assai lentamente: sono necessari in tutte le stagioni, in tutti i paesi, sotto mille aspetti, per cui costituiscono la più larga piattaforma d’invasione e la più intensa forza di penetrazione attraverso

tutte le frontiere. Convieni, perché tanto nella pace come nella guerra, è indispensabile per la salvezza delle nazioni". La pervasività dell'industria chimica e la sua capacità propulsiva risultano enfatizzate in un momento (si era nel pieno della Grande Guerra) molto critico, ma si sottolinea anche il suo ruolo nel generare benessere sociale.

Emerge, soprattutto, la consapevolezza che lo sviluppo dell'industria chimica dipendeva (ieri come oggi) dalle condizioni esterne. *"È possibile crearla a condizione di predisporre alcune provvidenze fondamentali di ordine statale per tutelarne l'infanzia... È possibile perché ci muniremo di difese e di offese artificiali per tutelarle, di quelle stesse a cui ricorsero i germanici quando invasero e oppressero le industrie degli stati vicini, e le sorpassarono poscia, senza competitori, in una corsa trionfale"*.

E ancora: *"Lo Stato si degni di considerare l'industria chimica nel valore che ha ... Usi, per proteggerla e per favorirla, i grandi mezzi di Stato: le tariffe doganali, le tariffe dei trasporti, i monopoli fiscali, le tasse e le imposte, le Camere di Commercio in Italia e all'estero, i Consolati, le Ambasciate, seguendo gli espedienti che con genialità e segretezza utilizzarono i tedeschi ottenendo quegli enormi profitti che tutti sanno"*. I tempi cambiano e con essi le esigenze e gli strumenti, ma non cambia per l'industria chimica la necessità che le Istituzioni operino per la competitività industriale, in una sfida che se allora era con il nemico germanico, ora è la sfida nel mercato globale, dove, come ha scritto Michael Porter nel suo libro di ormai 25 anni fa, "The Competitive Advantage of Nation": *"Nel mercato globale la concorrenza non è più solo tra imprese, ma sempre più tra nazioni"*.

Come rispondere a queste sfide? L'articolo su questo è molto chiaro: *"Il primo dovere dei fabbricanti di prodotti chimici è quello di organizzarsi, ossia di costituirsi in Associazione per l'esame di ciò che si fa, di ciò che occorre fare, dei mezzi che sono necessari da parte di essi stessi, da parte dei tecnici, da parte delle maestranze, da parte dei poteri statali"*.



IL SOLE, 3 marzo 1916

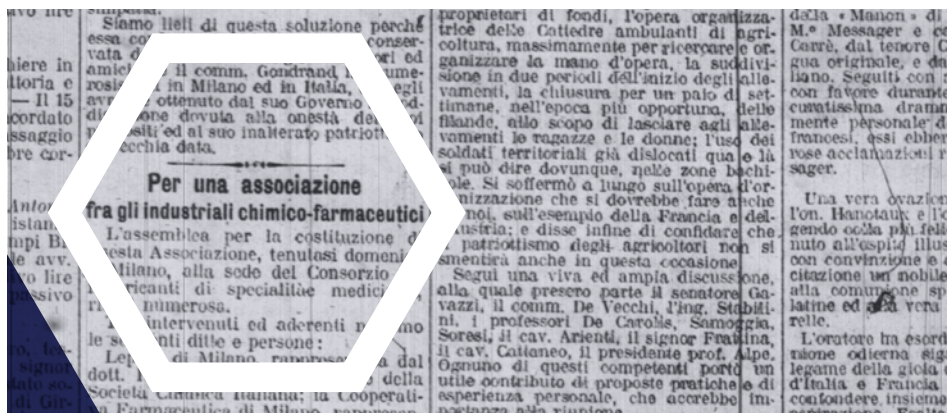
Vengono poi delineati gli scopi dell'Associazione:

- *“fare il censimento dello stato attuale, tecnico ed economico, in cui si trova l'industria chimica”,*
- *“ricercare, studiare, proporre, ottenere dai soci, dallo Stato e dagli enti comunque costituiti i provvedimenti tecnici, economici, fiscali, statali che sono più idonei a procurare lo sviluppo ulteriore dell'industria...”.*

Chi scrive sa usare anche l'ironia: *“Chissà quanti buoni e onesti fabbricanti inarcheranno le ciglia nel leggere queste coserelle. Penseranno che questi sono proposti da sognatore, che le industrie hanno bisogno di segretezze, di gelosia e di sopraffazione, mentre l'opera dell'Associazione metterebbe ogni cosa in piazza”.* La risposta che si dà valeva ieri ma vale ancor di più oggi perché ha a che fare con il cambiamento: *“C'è del vero: ma è un vero che appartiene ai passati tempi normali. Oggi le cose sono profondamente cambiate. Oggi non è più evoluzione, ma è rivoluzione. Le concezioni e i metodi antichi vanno per aria”.*

L'articolo si chiude con “un caldo invito a costituirsi in Associazione” e informando che *“la prima riunione è indetta per il pomeriggio di domenica 12 marzo, alle ore 14, nel salone sociale in Piazza Duomo, Portici settentrionali, n. 24”.*

Un articolo il 13 marzo informa della riunione e, non a caso, *“a dirigere la discussione venne confermato per acclamazione”* proprio il Dott. Giuseppe



IL SOLE, 13-14 marzo 1916

Zanoni che aveva firmato l'articolo del 3 marzo e che presiedeva il Consorzio fabbricanti specialità medicinali da cui era nata l'idea.

Nasce così, in piena Grande Guerra, l'Associazione nazionale di industriali chimico-farmaceutici che, poco dopo, si costituirà nominando come Presidente Emilio Lepetit. Già nel 1919 una Commissione paritetica con rappresentanti degli operai approvò un regolamento di lavoro per le industrie chimiche, a testimoniare una propensione al dialogo e al coinvolgimento dei lavoratori da sempre considerati strategici nel settore.

Il buon avvio dell'Associazione fu premiato dalle numerosissime adesioni: da nord a sud, le imprese cominciarono a comprendere le potenzialità di una organizzazione di settore. Mantenere i contatti e raccogliere le esigenze di tutti diventava logisticamente complesso. Tanto che il 28 aprile del 1920, come riporta il Giornale di Chimica Industriale ed Applicata, voce ufficiale della Società Chimica Italiana, *"fu sciolta l'Associazione Nazionale e in suo luogo create delle Associazioni regionali, federate in una Federazione Nazionale Industriali Chimici, che si è costituita il 6 maggio sotto la Presidenza del principe On. Piero Ginori Conti"*. Contemporaneamente l'industria chimica come Fenachimici, questo era l'acronimo della Federazione, aderisce a Confindustria.

Ginori Conti rimase in carica per ben quattordici anni, cercando di coniugare sempre quello che per lui rappresentava l'anima della Federazione: Scienza e Industria nel loro inscindibile rapporto: *“È in primo luogo nel nostro Paese che dobbiamo cercare le fonti della ricchezza. Dobbiamo trasformare l'azoto che ci darà da una parte gli energici fertilizzanti che, aumentando la produzione granaria, ci permetteranno di non più comprare il pane al di là delle nostre frontiere, dall'altra, i potenti esplosivi che serviranno alle opere della pace e ai bisogni della guerra; dobbiamo ricercare nel sottosuolo le sorgenti e i minerali che sono ricchezza e i gas che danno energia e prodotti rari; dobbiamo coltivare i nostri pini e trarne la resina che oggi importiamo e le nostre piante per averne i profumi deliziosi e le medicine salutari.*

(...) Questo gli uomini di governo debbono aver presente perché è dalla suprema autorità dello Stato, soprattutto, che la chimica scientifica e industriale aspetta mezzi, incoraggiamenti e garanzia. L'opera dei singoli non potrà essere efficace se non troverà appoggio e coordinazione nel Governo della Nazione”.

L'8 maggio del 1927 con il riconoscimento giuridico della Confederazione Generale Fascista dell'Industria Italiana nasce da Fenachimici e da altre associazioni di settore la Federazione Nazionale Fascista delle Industrie chimiche ed affini.

DALLA GUERRA ALLA PACE

Facciamo ora un lungo salto in avanti e nel 1945, all'indomani della fine della Seconda Guerra Mondiale, meno di un mese dopo la Liberazione, *“il 18 maggio alle ore 10 si sono riuniti in Milano – Foro Bonaparte, 35 – i sottoelencati industriali, i quali, ravvisata la necessità di costituire una organizzazione volontaria a carattere associativo che coordini e tuteli gli interessi delle industrie chimiche assumendo la rappresentanza nei confronti delle Autorità, deliberano di costituire la Associazione Nazionale fra gli Industriali chimici...”.*

Verbale Riunione Assemblea

~ 18 maggio 1945 ~

Il 18 maggio 1945 alle ore 10 si sono riuniti in Milano. Foro Bonaparte 35 - i sottoscritti industriali, i quali, ravvisata la necessità di costituire un organismo volontario a carattere associativo che coordini e tuteli gli interessi delle industrie chimiche assumendo la rappresentanza nei confronti delle Autorità, deliberano:

a) di costituire la Associazione Nazionale fra gli Industriali Chimici approvando di massima la bozza di Statuto allegata in copia;

b) di affidare ad una Giunta Esecutiva Promotrice, composta dai signori:

Avv. Mancini - Ing. Cremi - Dott. Baslini -

Dott. Bertelli - Dott. Salvi - Dott. Sessa -

- Dott. Calvi - Dott. De Ponti -

1) l'incarico di esaminare dettagliatamente la bozza di Statuto già approvata nelle sue linee fondamentali;

2) l'incarico di procedere a tutti gli atti necessari per la costituzione dell'Associazione stessa.

Il Comitato Promotore

Soc. Montecatini

Gagani & C.

Nasce così un Comitato promotore che solo sei giorni dopo porta all'Assemblea di costituzione di ASCHIMICI, che contava in quel momento già 122 associati, sotto la presidenza del Dottor Gaspare de Ponti.

ASCHIMICI affianca le imprese nella fase della ricostruzione, sia nel decollo industriale che ha la chimica come uno dei motori fondamentali, sia nella lunga fase di rallentamento degli anni 70. Fino a quando i grandi cambiamenti nell'industria chimica, sia con l'emergere di nuovi attori che affiancano con nuove esigenze i grandi gruppi storici, sia, infine, con lo sviluppo di spinte associative forti nei diversi comparti chimici, portano alla necessità, fortemente voluta da Fulvio Bracco che aveva guidato per quattordici anni l'Associazione, di rivedere la formula associativa. Nella sua ultima Relazione in Assemblea prefigura così la nuova realtà associativa: *“Dopo 14 anni posso affermare con orgoglio che lascio un organismo vivo, caratterizzato da una profonda interrelazione con gli imprenditori operanti nell’area chimica e da una struttura di qualificata professionalità. [...] Ritengo doveroso accennare agli studi e ai contatti in corso per una possibile attuazione della trasformazione della nostra Associazione in una Federazione, in funzione, sia della miglior articolazione delle esigenze che vede oggi organizzate le nostre Aziende in Gruppi merceologici, sia della istituzionalizzazione dei rapporti con organismi imprenditoriali operanti nell’area chimica. [...] Ciò a fronte dei rilevanti problemi che il processo di trasformazione in atto nel sistema industriale impone di dover affrontare al fine di una valida presenza sia sul piano nazionale che internazionale: tale è il nostro obiettivo”*.

La Relazione di Gianni Varasi, primo Presidente di Federchimica, Federazione che nasce il 2 luglio del 1984, è di grande attualità e mostra quanto fosse chiara allora la necessità di fare dell'Associazione, *“uno strumento più funzionale ed efficiente allo scopo di rappresentare, in tutto il suo insieme, l’industria chimica”*.

Continua lucidamente il Presidente Varasi: *“Non si tratta però, soltanto, di*



Federchimica

RELAZIONE DEL PRESIDENTE GIANNI VARASI

ALL'ASSEMBLEA DEL 2/7/1984

Signori,

Questa di oggi è l'assemblea costitutiva della Federchimica, che prende il posto, raccoglie l'eredità, e vuole rappresentare un ulteriore sviluppo rispetto alla nostra vecchia Aschimici.

Con la Federchimica, intendiamo anzitutto dar vita a un sistema organizzativo che, pur in linea di stretta continuità storica rispetto all'Aschimici, sia tuttavia uno strumento più funzionale ed efficiente allo scopo di rappresentare, in tutto il suo insieme, l'industria chimica. Un'industria cioè, che ha svolto, svolge attualmente, e intende svolgere anche per l'avvenire, un ruolo strategico nello sviluppo dell'economia italiana.

Non si tratta però, soltanto, di rappresentare in modo più efficace i nostri legittimi interessi di settore. Si tratta, al tempo stesso, di fare meglio la nostra parte come componente sociale che avverte viva la responsabilità di cogliere e possibilmente anticipare, dandogli risposte concrete, le esigenze di cambiamento che attraversano i nostri tempi.

In pratica, cominciamo così da noi stessi quel processo di ripensamento e di riorganizzazione delle strutture di rappresentanza, che è poi il vero nodo così della questione istituzionale, al livello del sistema politico complessivo, come lo è anche della stessa questione sindacale. E del resto, è proprio della nostra natura di imprenditori, essere pronti e aperti al cambiamento come regola di vita e, direi, ragione costitutiva del nostro ruolo sociale.

La fondazione della Federchimica, in effetti, permette di raggiungere due obiettivi. Da una parte, con le nuove strutture associative, una migliore articolazione interna del sistema organizzativo, capace di assicurare alle singole imprese ed ai vari gruppi merceologici, riaggregati su basi omogenee, una forma più razionale di espressione e tutela delle loro specifiche esigenze.

Federazione Nazionale dell'Industria Chimica aderenti alla CONFINDUSTRIA

Relazione del Presidente Gianni Vasari, Assemblea 2 luglio 1984

rappresentare in modo più efficace i nostri legittimi interessi di settore. Si tratta, al tempo stesso, di fare meglio la nostra parte come componente sociale che avverte viva la responsabilità di cogliere e possibilmente anticipare, dandogli risposte concrete, le esigenze di cambiamento che attraversano i nostri tempi". C'è tutta la consapevolezza di ruolo dell'Associazione come Corpo intermedio tra Imprese e Istituzioni, non solo per difendere gli interessi, ma anche per operare proattivamente nella Società.

E ancora: "In pratica, cominciamo così da noi stessi quel processo di ripensamento e di riorganizzazione delle strutture di rappresentanza, che è poi il vero nodo così della questione istituzionale, al livello del sistema politico complessivo, come lo è anche della stessa questione sindacale. E del resto, è proprio della nostra natura di imprenditori, essere pronti e aperti al cambiamento come regola di vita e, direi, ragione costitutiva del nostro ruolo sociale".

Viene presentata, poi, la formula di Federchimica, come Federazione di primo livello: *"La fondazione di Federchimica, in effetti, permette di raggiungere due obiettivi. Da una parte, con le nuove strutture associative, una migliore articolazione interna del sistema organizzativo, capace di assicurare alle singole imprese e ai vari gruppi merceologici, riaggregati su basi omogenee, una forma più razionale di espressione e tutela delle loro specifiche esigenze.*

D'altra parte, con lo strumento della Federazione in quanto tale, una maggior forza rappresentativa e, soprattutto, una maggiore capacità di elaborazione strategica rispetto agli interessi complessivi di tutta l'industria chimica e rispetto al rapporto cruciale tra i nostri interessi di categoria e gli interessi generali dell'industria italiana". L'aspetto che vale di più oggi, in particolare per le sfide che le imprese e l'Associazione hanno davanti, è la chiarezza del ruolo che un'associazione deve avere nei confronti delle Imprese e nei confronti delle Istituzioni.

La Relazione ha tanti altri spunti di interesse e di attualità, il più significativo per allora è quello in cui si evidenzia l'importanza di aver unificato, per primi, la

rappresentanza industriale della componente pubblica e privata: *“In questo modo non soltanto si allarga e si rafforza il campo di rappresentanza delle imprese private, ma anche si consente alle imprese pubbliche di partecipare alla vita associativa, dando così al nostro sistema organizzativo una fisionomia corrispondente alla nuova configurazione che sta assumendo, nella sua realtà, il sistema industriale italiano”*.

Non si è voluto, in queste pagine, fare la storia dell’Associazionismo chimico; sarebbero stati necessari molti altri approfondimenti, ad esempio sul periodo fascista e sul Dopoguerra. Attraverso gli snodi della fondazione del 1916, della rifondazione nel 1945 e della definitiva costituzione di Federchimica, nella sua forma attuale, nel 1984, si è cercato di far emergere le continuità, soprattutto quelle che vengono dalla natura stessa della Chimica, come Scienza e come Industria.

UN’ASSOCIAZIONE CRESCIUTA INSIEME ALLA SUA INDUSTRIA E PROIETTATA AL FUTURO

Industria e Associazionismo chimico sono cresciuti insieme e la loro storia si intreccia indissolubilmente con lo sviluppo industriale, economico e sociale del Paese. È una storia percorsa da profondi cambiamenti – basti pensare alla scomparsa, non solo in Italia, di grandi colossi della chimica – ma caratterizzata anche da forti elementi di continuità. Questa combinazione virtuosa tra tradizione e innovazione, tra pluralità e unità, tra identità e dinamismo rappresenta la chiave di lettura più efficace della storia dell’Associazionismo chimico.

Nonostante sia un settore estremamente variegato, il primo elemento di comunanza e di continuità nel tempo lo si trova nella definizione stessa dell’industria chimica, l’unica industria che condivide il suo nome con una scienza, quella chimica appunto. La chimica vuole trasformare la materia; di conseguenza, da sempre, in questo settore innovazione vuol dire ricerca. Da

polipropilene, che, insieme alle altre plastiche, nel Dopoguerra, consentì ad ampie fasce della popolazione di accedere ai beni di consumo e al benessere. Continua a farlo oggi nella principale sfida per il futuro, cioè nello sviluppo sostenibile, ossia una crescita economica equilibrata in grado di assicurare a tutti salute, sicurezza e benessere proteggendo, al tempo stesso, le risorse naturali. La chimica è già oggi motore di sostenibilità, grazie alla sua capacità di allontanare i limiti dello sviluppo, ottimizzando i processi e utilizzando sempre meglio le risorse, minimizzando l'uso di quelle più preziose, riutilizzandole o sostituendole con altre meno rare e costose, valorizzando anche gli scarti.

Oggi appare sempre più evidente che a questo ruolo della chimica e della sua industria si colleghi un preciso ruolo dell'Associazione con il compito di rendere conosciuti a tutti questi fatti, valorizzandoli come patrimonio comune e combattendo gli stereotipi che sempre più accompagnano la vita delle imprese, stereotipi che portano a vedere solo le minacce e gli errori del passato dovuti soprattutto a mancanza di conoscenze.

L'industria chimica ha anticipato anche l'economia della conoscenza. È infatti la prima in cui l'idea, la scoperta, rappresentano il momento più importante e dove stabilimenti grandi e complessi non sono in fondo altro che l'incarnazione di idee in nuovi processi o prodotti. Per questa ragione, è stata la prima a creare grandi laboratori in cui – partendo dalla ricerca di base – si accompagna l'idea fino allo sviluppo dell'applicazione commerciale.

Oggi la globalizzazione ha portato alla ribalta produttori a costi bassissimi e le informazioni circolano velocemente, rendendo l'innovazione facilmente imitabile. La ricerca diventa, di conseguenza, una necessità per tutto il Made in Italy e, in particolare, per le PMI.

Nella chimica questa consapevolezza si è fatta avanti da tempo, portando all'affermarsi di imprese, anche piccole e medie, fortemente votate alla ricerca, specializzate in una particolare famiglia di prodotti di qualità e orientate ai

mercati internazionali. Nuove molecole, nuovi materiali o nuove formulazioni diventano spesso la base del successo del Made in Italy: dall'automobile alla casa, dall'abbigliamento all'arredamento; difendendo, così, dalla competizione internazionale le produzioni italiane e, con esse, tanti posti di lavoro.

Fare ricerca porta anche alla consapevolezza che non tutte le risorse e le competenze possono essere disponibili all'interno dell'azienda, soprattutto se di piccole dimensioni. In questo ambito, dove emergono le strutture non grandi e la centralità dell'innovazione, si aprono nuove sfide per il mondo associativo: nasce l'esigenza di migliorare l'interazione con la formazione scolastica e universitaria e con la ricerca pubblica, attraverso iniziative volte a creare nel sistema una più forte sensibilità industriale, con attività che l'associazione può gestire più efficacemente delle singole imprese.

La capacità dell'industria chimica di anticipare i cambiamenti non si concretizza solo nell'innovazione tecnologica, ma si ritrova in diversi altri ambiti che hanno via via ampliato anche la sfera di attività dell'Associazione. Usando impianti complessi e sostanze con aspetti che possono essere pericolosi, l'industria chimica, per prima, ha dovuto imparare che per gestire i rischi non bastano le norme, ma servono procedure rigorose e un'adeguata formazione di tutto il personale. La chimica ha, così, introdotto i moderni sistemi di gestione della sicurezza e della tutela ambientale che l'hanno resa oggi uno dei settori in assoluto più sicuri.

Il diffondersi di questa cultura ha portato alla creazione di Responsible Care®, il primo programma volontario mondiale che impegna le imprese a perseguire il miglioramento continuo in sicurezza, salute e protezione ambientale, nato in Canada nel 1985, poi, sviluppato negli USA e in Europa dal Cefic e gestito in Italia da Federchimica da oltre 20 anni.

L'industria chimica non solo è stata capace di trasformarsi – rinnovando i processi, l'organizzazione e la cultura aziendale – ma ha, poi, offerto al resto del sistema produttivo un modello su come gestire questi rischi.

Proprio perché innovazione e qualità sono le chiavi del suo successo, l'industria chimica ha da sempre valorizzato la centralità strategica delle risorse umane, considerate come persone da formare, coinvolgere e trattenere, superando le logiche di contrapposizione tra capitale e lavoro tipiche del Novecento.

Questo spirito ha plasmato le relazioni industriali di categoria, orientandole al dialogo continuo e alla ricerca di soluzioni pragmatiche e innovative nell'interesse di imprese e lavoratori in un clima di pace sociale. Grazie a un sistema di relazioni industriali partecipativo, nella chimica i contratti si sono sempre rinnovati in tempi brevi, costruttivamente e generalmente senza conflittualità.

Il sentito richiamo alla responsabilità sociale, che è la naturale conseguenza dell'attenzione alla persona, ha portato la chimica a dotarsi per prima di fondi strutturali per la previdenza integrativa (Fonchim istituito 20 anni fa, nel 1996) e l'assistenza sanitaria (FASCHIM costituito nel 2004), facendo così da apripista al cosiddetto Welfare contrattuale.

...metalli
...struttura
...lettrici,
...ffai, i
...ci e di
...o e dal
...di tra
...impres-
...riche.
...sumero
...ripuliti
...zioni di
...i di ca-
...questo
...segnar-
...rebbe
...di at-
...egli au-
..."Il at-
...visione
...le fo-
...i set-
...che gli
...resto lo
...accanto
...di or-
...ali esi-

...che prescindono dall'onere dei
...contributi da versare alla Cassa
...per assegni familiari». Ma gli in-
...dustriali italiani disciplinastimo
...come sempre alle direttive del Re-
...gime — ai suoi posti subito e ele-
...mentemente all'opera per superare
...sul terreno concreto degli inna-
...mori magenti del lavoro industriale
...queste esigenze applicative degli
...accordi in corso. Ed ora la crona-
...ca dei giornali quotidiani, annun-
...ciando i primi dati riassuntivi —
...necessariamente somari e incom-
...pleti — delle ristrutturazioni già
...avvenute sul mercato del lavoro,
...sta dando la più precisa dimo-
...strazione del fervore con cui
...gli industriali cercano di restitui-
...re al massimo grado possibile
...nelle proprie aziende i fini sociali
...auspicati dalle gerarchie del Re-
...gime. Si tratta di una lotta contro
...le curezze contingenti della con-
...giuntura, che gli industriali, svol-
...gendo un'opera densa di iniziati-
...ve coraggiose, compiono con la
...coscienza di servire il Regime, e
...di assolvere il proprio dovere na-
...zionale e sociale.

Industria meccanica e metallurgiche

...a 1934,
...lenenza per ogni servizio il numero
...di ore compiute in precedenza e l'altre-
...rioro contributo o trattamento del 4 %
...delegati verranno computate sul salario medio
...della Fa-
...terario percepito da ciascun operaio

...ato il 30 luglio 1933-XI.
...2 Il periodo di tempo al quale
...la durata media del lavoro settimanale
...deve essere riferita è di sei set-
...timane al massimo.

3) In applicazione del disposto
...dell'articolo 5, primo e secondo com-
...ma, dell'accordo interconfederale, la
...riava d'opera femminile deve essere
...soggetta con quella maschile nelle so-
...ggetti lavorativi.

4) La mano d'opera femmi-
...ne interrotta al 17 anni dovrà
...essere sostituita (salvo che non si
...tratti di apprendisti) con mano
...femminile di età superiore a
...quella dell'operaio maschile.
...5) Nel caso in cui
...fosse fatto luogo alla sostitu-
...zione femminile nel punto
...contemplato nel punto
...1) dell'articolo 5 del presente
...accordo le Ditte pro-
...dottrici dovranno assumere e
...pagare le donne senza ca-
...rici e senza onere aggiunti.

6) Le parti hanno stabilito che
...non sarebbe entrato in vigore dal
...1° ottobre 1933-XIII.

Per le imprese di comunicazioni elettriche

...Il 22 novembre 1934-XIII, in Ro-
...ma, si sono riunite le rappresentanze
...della Federazione Nazionale Fascista
...degli Esploratori Imprese di Comu-
...nicazioni Elettriche rappresentate dal suo
...Presidente Gr. Uff. dott. Piero Pi-
...relli, assistito dai sigg. ing. Pio Vec-
...tarrini, Gr. Uff. Giulio Dal Pino, Gr.
...Uff. ing. Ugo Pellegrini, prod. avv.
...Gino Bandini generale Michele Serra
...e dal Direttore della Federazione eser-
...cizio Gr. Uff. avv. Salvatore Pugliese,
...e della Federazione Nazionale Fasci-
...sta.

...4 DICEMBRE 1934-XIII E AVTA QUARTE
...FINO AL 15 APRILE 1935-XIII.

Per le industrie piastre e anelli

...Il 4 dicembre 1934-XIII, in Roma,
...le delegazioni della Federa-
...zione Nazionale Fascista degli In-
...dustriali del Prodotto Chimico rap-
...presentata per delega dal Presidente
...E. Nicola Farzavano, dal suo Di-
...rettore prod. avv. Mario Ramello e
...della Federazione Nazio-

L'accordo stipulato per le aziende industriali dei prodotti chimici

...Il 4 dicembre 1934-XIII in Roma
...si sono riuniti i rappresentanti della
...Federazione Nazionale Fascista degli
...Industriali del Prodotto Chimico rap-
...presentata per delega dal Presidente
...E. Nicola Farzavano, dal suo Di-
...rettore prod. avv. Mario Ramello e
...della Federazione Nazionale Fascista
...a lavoratori dell'Industria Chimica
...sociata dal suo Segretario dot-
...tor Berna, assistito dal dott.
...Laguarda, e dal dott. Drago,
...delegazioni in applicazione
...stipulato tra le Superiori
...della
...il 171 ottobre 1934 per
...il quale si combatte: la

...che la riduca
...presente quadro costituisce un gra-
...dimento di carattere eccezionale la
...sua finalità e esclusivamente quella
...di coverage, le relative alla rivi-
...zione di orario effettuato in applica-
...zione del presente accordo, il maggio-
...re possibile assorbimento di mano do-
...vera disoccupata, considerato che non

...indizio, ferme restando le pro-
...messe dell'accordo interconfederale

...a) a quelle aziende che abbiano
...un numero di operai inferiori a 6
...Agli effetti della determinazione
...del numero della mensura con si-
...terà quello dei capiposti e del pe-
...sante che per le sue specifiche us-
...cite non sia sostituibile senza
...giudizio per il normale svolgi-
...re delle lavorazioni.

b) A quelle aziende a
...rapporti in cui si svolgono la
...di carattere riservato per
...santi la difesa nazionale,
...vazioni pericolose per
...della
...a) una
...re, per
...sono ad-

...c) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

1) Per le ditte di cui il numero di
...operai è inferiore a 40, il periodo di
...tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

2) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 40 e inferiore a
...100, il periodo di tempo al quale
...deve essere riferita la durata media
...del lavoro settimanale è determinata
...in sei settimane.

3) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 100, il periodo
...di tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

...a) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

1) Per le ditte di cui il numero di
...operai è inferiore a 40, il periodo di
...tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

2) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 40 e inferiore a
...100, il periodo di tempo al quale
...deve essere riferita la durata media
...del lavoro settimanale è determinata
...in sei settimane.

3) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 100, il periodo
...di tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

...a) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

...a) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

1) Per le ditte di cui il numero di
...operai è inferiore a 40, il periodo di
...tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

2) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 40 e inferiore a
...100, il periodo di tempo al quale
...deve essere riferita la durata media
...del lavoro settimanale è determinata
...in sei settimane.

3) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 100, il periodo
...di tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

...a) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

1) Per le ditte di cui il numero di
...operai è inferiore a 40, il periodo di
...tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

2) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 40 e inferiore a
...100, il periodo di tempo al quale
...deve essere riferita la durata media
...del lavoro settimanale è determinata
...in sei settimane.

3) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 100, il periodo
...di tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

...a) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

1) Per le ditte di cui il numero di
...operai è inferiore a 40, il periodo di
...tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

2) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 40 e inferiore a
...100, il periodo di tempo al quale
...deve essere riferita la durata media
...del lavoro settimanale è determinata
...in sei settimane.

3) Per le ditte di cui il numero di
...operai è superiore a 100, il periodo
...di tempo al quale deve essere riferita
...la durata media del lavoro settimane-
...le è determinato in sei settimane.

...a) Per l'industria delle appa-
...der generali e delle scoppe, quando
...allo scopo di ristrettezza una uniformi-
...mensurata delle attività nel
...Il periodo di tempo al quale deve
...essere riferita la durata media del
...lavoro settimanale è determinato in
...settimane:

L'Organizzazione industriale, 8 dicembre 1934

Oggi, in un'economia avanzata e basata sull'innovazione, tutti i settori stanno dando centralità alle risorse umane e possono guardare all'industria chimica come a un modello di riferimento.

L'importanza di un dialogo trasparente e costruttivo con tutti gli interlocutori è diventato un principio-guida dell'Associazione nella consapevolezza che la competitività dipende sempre più dai fattori esterni alle imprese, oltre che da quelli interni, e che essa passa anche attraverso il riconoscimento sociale del ruolo positivo dell'industria chimica.

Si va così, via via, affermando il modello dell'impresa aperta, che ha molto da offrire, ma anche molto da ricevere dal mondo esterno, attraverso le sue intense relazioni non solo con i dipendenti o con i clienti ma anche con le comunità locali, con il mondo della ricerca, della formazione, con la pubblica amministrazione e con la pubblica opinione.

Proprio perché l'impresa non può da sola intervenire sulle condizioni di contesto, si sono ampliati il senso e il valore dell'associazionismo, inteso come l'ambito ideale per facilitare il dialogo e la collaborazione tra soggetti diversi nel rispetto della reciproca autonomia. Nel tempo, infatti, le iniziative si sono moltiplicate, coinvolgendo soggetti di varia natura: da Fabbriche Aperte ad Orientagiovani, dal Servizio Emergenza Trasporti fino all'esperienza recente dei Cluster tecnologici.

In un settore di necessità fortemente normato, l'ambito del sistema legislativo e della Pubblica Amministrazione ha sempre avuto un peso importante nel determinare la competitività industriale ed è anche quello in cui è più evidente l'impossibilità della singola impresa, per grande che sia, di poter intervenire. Da qui il crescente ruolo di Federchimica e, in particolare, la necessità non solo di difendere gli interessi industriali, ma anche di proporre soluzioni innovative.

In Italia sempre più emerge la problematica di far crescere la media delle imprese e non soltanto crescere attraverso le eccezioni, i campioni, le eccellenze

singole. Il Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi ha ben individuato il problema affermando che siamo ancora un Paese di solisti e non un'orchestra. L'Associazione può essere l'entità che facilita il passaggio da solisti ad orchestra, facendo crescere cioè la media delle imprese. Come? Ovviamente contribuendo a creare le condizioni esterne più favorevoli, senza le quali alcuni attori (i solisti) possono anche emergere in quanto eccellenze, ma la media delle imprese no.

Il dibattito economico attuale sulle difficoltà dell'Italia a tornare su un percorso di crescita più elevato ha fatto emergere la centralità della “*produttività totale dei fattori*”, cioè della produttività che deriva dalla combinazione efficiente di tutti i fattori produttivi e va oltre il contributo del capitale e del lavoro presi singolarmente, e di una politica industriale che ne permetta un aumento significativo. Questa non dipende solo dai fattori interni all'impresa (come l'innovazione tecnologica o l'organizzazione del lavoro), ma anche da fattori esterni che la favoriscono oppure la ostacolano.

I fattori esterni, in pratica, sono ciò che normalmente definiamo il “*Sistema Paese*”: l'Associazione, come Corpo intermedio, è lo strumento che le imprese hanno per interagire con il Sistema Paese in modo collettivo, assumendo massa critica, con capacità di proposta e non solo di difesa legittima di interessi industriali.

La competitività dell'impresa dipenderà, in Italia ma anche in Europa, sempre di più dalla sua interazione proficua con l'ambiente esterno perché nell'economia della conoscenza l'innovazione deve essere sempre più radicale e quindi richiede competenze che l'impresa non può avere tutte al suo interno, perché il modello di sviluppo sostenibile vede tutti gli attori più consapevoli, attenti e anche esigenti rispetto all'impatto che l'impresa ha sulla Società. Aumentano e aumenteranno sempre più, di conseguenza, le dimensioni della competitività e la sua complessità, aumenterà la necessità di interagire con le Istituzioni nazionali ed europee.

Cento anni di storia dell'associazionismo chimico, pur con tante differenze e specificità, ma anche con la capacità di anticipare le sfide rinnovandosi senza tradire la propria identità, dimostrano il contributo che i Corpi intermedi possono dare non solo alle imprese che rappresentano, ma alla comunità intera.

Contributo che valeva cento anni fa, che vale oggi, che dovrà valere ancor di più in futuro in tutta l'economia e ancor di più nella chimica.

È sempre più vero quello che Marcelin Berthelot - chimico, storico e uomo politico francese - disse nel 1894 pensando alla chimica del 2000: "L'avvenire della chimica sarà, non ne dubitate, più grande ancora del suo passato".

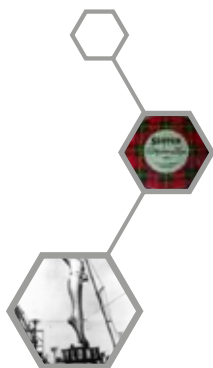
presenza decorrenza dal 1° aprile scorso non debb' solitamente da riammissione. Solo in caso di contropartite...
personale femminile nell'industria chimica
 trattamento del personale femminile che costituisce il 75 per cento dei minimi contrattuali per le corrispondenti categorie maschili...
 La Commissione Fascista degli industriali...
 Addì 21 aprile 1943 XXI in Roma, tra la Federazione Nazionale Fascista degli Industriali dei Prodotti Chimici...
 Società Benvenuti Parodi Delino...
 Società Gaslini, dott. Cattadori

1943-XXI.
 L'articolo in esame è mutato tenendo presente...
L'assistenza per il trasferimento degli impianti già decentrate e le eventuali requisizioni delle fonderie inattive decentrate — Le richieste da parte delle fonderie danneggiate dei conguagli di produzione...
 Il Ministero della Produzione Bellica, con circ. n. 3002/1349210 del 25 febbraio 1943-XXI, della quale riportiamo qui di seguito...
 spondenti alle autorizzazioni...
 Per ottenere tali abboni gli interessati dovranno...
Il ricupero dell'industria in acciaio
 Le fonderie di ghisa, per la propria attività...
 Il Ministero della Produzione Bellica, con nota n. 85368 settembre 1942-XX (V. LXXI)...

L'Organizzazione industriale, 11 maggio 1943

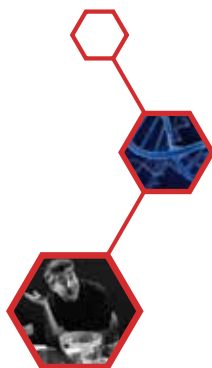
- Primo utilizzo di tensioattivi nei detersivi (Nekal, 1917)
- Premio Nobel a Haber per la sintesi dell'ammoniaca (1918)
- Primo impianto in Italia con il «processo Fauser» per la sintesi dell'ammoniaca (1923)
- Sviluppo dei fertilizzanti sintetici

1910/20



- Sviluppo della produzione per fermentazione degli antibiotici a partire dalla scoperta della penicillina (1941)
- Sviluppo di termoplastiche policondensate
- Brevetto del PET (1941)
- Brevetto dell'ABS (1948)

1940



- Sviluppo di nuove generazioni di agrofarmaci di sintesi: «Rivoluzione verde»
- Sviluppo dei polimeri e dei composti fluorurati: dalle pentole antiaderenti alle esplorazioni spaziali
- Vengono scoperti i polimeri conduttori

1960



1930

- Dalle resine termoindurenti ai polimeri termoplastici, sviluppo dei polimeri per fibre e per sostituzione materiali tradizionali
- Drew realizza il primo nastro adesivo (1930)
- Gibson e Fawcett scoprono il polietilene (1933)
- Carothers sintetizza il nylon (1935)
- Sviluppo delle gomme sintetiche Buna S per pneumatici (1936)
- Houdry sviluppa il cracking del petrolio su scala industriale: nasce la petrolchimica moderna (1937)



- Viene scoperta la struttura del DNA; parte la nuova biotecnologia (Watson e Crick 1953)
- Natta scopre la polimerizzazione stereospecifica e il polipropilene isotattico (Moplen, 1954)
- Dall'elettrolisi industriale alle pile a combustibile (1959)



DELL'INDUSTRIA

SVILUPPO SOSTENIBILE

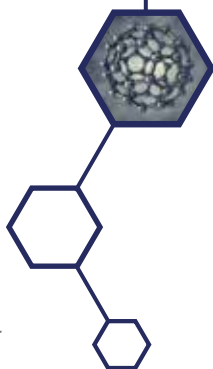


1970

- Sviluppo della chimica funzionale per specifici settori industriali e per i beni di consumo
- Rapido sviluppo dei tecnopolimeri con prestazioni meccaniche, ottiche e termiche superiori
- Sviluppo delle vernici a polveri, ad acqua e delle vernici speciali, per legno reticolabili con radiazioni UV
- Introduzione delle zeoliti nei processi di cracking catalitico per benzine ad alto numero di ottani

- Nasce la produzione di farmaci tramite la tecnologia del DNA ricombinato (insulina, 1982)
- Kroto, Curl e Smalley scoprono nuove forme del carbonio (fullerene, 1985)
- Sviluppo dei polimeri elettroemettitori per i primi OLED
- Sviluppo delle zeoliti per detersivi privi di fosfato

1980



1990

- Miglioramento delle tecnologie per la riduzione delle emissioni in aria e in acqua e per l'aumento dell'efficienza nell'uso di energia e materie prime
- Scoperta di nuovi materiali superconduttori
- Sviluppo di biocatalizzatori enzimatici per l'ottimizzazione ambientale dei processi di sintesi
- Sostituzione di prodotti e processi pericolosi (Green Chemistry)
- Sviluppo della catalisi organo-metallica per sintesi di chimica fine e di polimeri speciali (es. metalloceni)



DAL 2000



- Sviluppo di materiali polimerici composti con fibre di carbonio e nano tubi di carbonio ad alte prestazioni
- Sviluppo di materiali fotoelettrici per l'illuminazione (LED e OLED) e di materiali porosi per l'isolamento
- Sviluppo di nuove batterie ad elevato rendimento (nichel o litio batterie)
- Prodotti rigenerati e riciclati (oli minerali esausti rigenerati, additivi chimici per il recupero del calcestruzzo)
- Riciclo e recupero di fibre e polimeri termoplastici
- Chimica da biomasse (biocarburanti, biolubrificanti, bioplastiche, intermedi chimici)

CAPITOLO



2

Liberalismo socio-economico e Associazioni di imprese

Alberto Quadrio Curzio,
Presidente Accademia dei Lincei

PREMESSA

Il Centenario di Federchimica è un'importante occasione per riflettere sul ruolo delle Associazioni di imprese in una democrazia come quella italiana che ha elementi comuni agli altri Paesi della Eurozona e sue specificità nazionali. Intendo trattare anzitutto dei principi fondanti delle Associazioni imprenditoriali in generale, con riferimento alle categorie di una democrazia partecipativa, alla sussidiarietà liberale, alla solidarietà creativa. Ed, infine, al liberalismo socio-economico. In questa riflessione, pur non facendo un'analisi dell'attualità e della storia di Federchimica, terremo questa associazione ben visibile sullo sfondo. Anche perché, in quasi 20 anni di frequentazione di Federchimica, spesso ho trattato di questi argomenti con gli amici Giorgio Squinzi e Claudio Benedetti e spesso ho presentato le mie riflessioni in contesti associativi durante le Presidenze di Giorgio Squinzi, Diana Bracco e Cesare Puccioni, trovando non solo interesse ma anche convincimenti per adottare un'operatività coerente con i principi generali.

In questa mia relazione proseguirò su questa linea che presenta un punto di vista diverso ma complementare a quelli economici usuali che guardano alla crescita quantitativa e qualitativa, all'innovazione e internazionalizzazione del settore di riferimento. Non presenterò, perciò, analisi numeriche, ma concetti in parte descrittivi di una storia, in parte paradigmatici per il presente e per il futuro.

DEMOCRAZIA PARTECIPATIVA

Una democrazia di tipo italo-europeo alla quale guardiamo si fonda sulla stabilità, sull'equilibrio e la complementarità tra Istituzioni, Società ed Economia.

Iconograficamente sono tre “pilastri” connessi o connettabili da “ponti” senza i quali il loro ruolo è più ornamentale che funzionale. Questa tripartizione può essere chiarita in vari modi. È necessario iniziare dalla distinzione tra democrazia rappresentativa e partecipativa. È mia fondamentale convinzione che le Associazioni d'impresa abbiano o debbano avere un ruolo nella democrazia partecipativa italiana e, in generale, nel contesto europeo. Infatti, la democrazia rappresentativa, espressa nel voto e nella delega che il popolo conferisce alle Istituzioni, non basta per creare e mantenere – specie nel contesto italo-europeo – ruoli complementari tra le Istituzioni, la Società e l'Economia.

Le Associazioni d'impresa nascono nell'ambito economico dove principalmente vivono, ma esse svolgono anche funzioni sociali e intrattengono rapporti con le Istituzioni. Ovvero hanno e devono avere “ponti” sugli altri due “pilastri”. Questa è una tipica caratterizzazione dell'Europa continentale alla quale farò principale riferimento e che spesso – troppo selettivamente – viene denominata come “economia sociale di mercato” che è la forma tedesca di una democrazia dove l'economia conta come momento produttivo ma anche socio-istituzionale.

Il significato di questa portata socio-istituzionale risalta meglio pensando, per contrasto, alle democrazie dirigiste-liberiste che si polarizzano su Stato e Mercato e che possono passare dal dirigismo al liberismo con oscillazioni del pendolo. In esse, talvolta, è troppo forte lo Stato e in altre il Mercato. Sono economie con una storia importante che esprimono spesso radici pionieristiche in cui il contrasto è tipico così come le grandi dimensioni d'impresa. Nelle stesse mancano i “ponti” socio-economici ed economico-istituzionali intermedi rappresentati proprio dalle Associazioni di imprese.

Il centro concettuale della democrazia partecipativa di tipo economico-sociale europeo è più l'impresa con i suoi sistemi associativi, pur senza trascurare i mercati. In questi sistemi di liberi imprenditori si configura una comunità che cerca di raggiungere, attraverso la creatività e la cooperazione, un fine economicamente sostenibile che non è principalmente la massimizzazione del profitto di breve termine. È un'impostazione dove l'homo faber precede l'homo oeconomicus.

Naturalmente la democrazia partecipativa non si esaurisce nelle Associazioni di imprese, dove l'aspetto economico precede l'aspetto sociale, ma riguarda anche tante altre forme associative dove il sociale precede l'aspetto economico e altre ancora dove il sociale è dominante ed, infine, altre dove l'economico è esaustivo.

Nella mia frequentazione di Federchimica, che ormai risale a quasi 20 anni e che si è rafforzata con tante amicizie di cui ho detto, mi sono convinto che questa Associazione rientra in quelle socio-economiche o economico-sociali fatte di imprenditori che, uniti, sono stati capaci di contribuire alla democrazia partecipativa italiana.

SUSSIDIARIETÀ E UNIONE EUROPEA

Cìò comporta specifiche responsabilità e doveri ma anche diritti, gli uni e gli altri regolati dalle norme ma non fondati dalle norme. Questa affermazione è forte e serve per contrastare la convinzione diffusa che le Associazioni di imprese siano solo aggregazioni di interessi per altro legittimi, oppure solo corporazioni che difendono rendite di posizione. Questo non accade nelle Associazioni autentiche, ma non siamo certi che ci sia piena consapevolezza tra tutti gli associati e ancor meno al di fuori delle Associazioni.

Per spiegarlo bisogna considerare un altro pilastro delle Associazioni: la sussidiarietà. Spesso questa fondamentale categoria delle scienze istituzionali

e socioeconomiche non è nota ed accreditata. Per questo la si richiama ricorrendo dapprima alla forza dei Trattati europei che sono la cornice dentro la quale anche gli Stati membri della Ue si muovono.

La sussidiarietà “verticale” riguarda la distribuzione di poteri e competenze tra vari livelli istituzionali: Unione europea, Stati, Regioni, Municipalità. Cioè tra soggetti in cui si articola la democrazia rappresentativa. Nel Preambolo dei Trattati europei (ci riferiamo qui alla versione consolidata) si afferma: *“decisi a portare avanti il processo di creazione di una unione sempre più stretta tra i popoli dell’Europa, in cui le decisioni siano prese il più possibile vicino ai cittadini, conformemente al principio della sussidiarietà”*. Nell’art. 5 i principi di sussidiarietà e di proporzionalità vengono dettagliati tra quelli fondanti la Ue. Si riporta il comma 3, secondo il quale *“La Comunità agisce nei limiti delle competenze che le sono conferite e degli obiettivi che le sono assegnati dal presente trattato. Nei settori che non sono di sua esclusiva competenza la Comunità interviene, secondo il principio della sussidiarietà, soltanto se e nella misura in cui gli obiettivi dell’azione prevista non possono essere sufficientemente realizzati dagli Stati membri e possono dunque, a motivo delle dimensioni o degli effetti dell’azione in questione, essere realizzati meglio a livello comunitario. L’azione della Comunità non va al di là di quanto necessario per il raggiungimento degli obiettivi del presente trattato”*.

Da questi enunciati, precisati nel Protocollo 2 del Trattato “sulla applicazione dei principi di sussidiarietà e di proporzionalità” ben si capisce che la democrazia europea è a geometria variabile e non è di tipo eurodirigista, ma neppure euroliberista.

Essa è di tipo euroliberale per cui le competenze vanno o andrebbero ripartite secondo le funzionalità necessarie all’obiettivo.

La sussidiarietà “orizzontale” è il fondamento di quella verticale e riguarda più da vicino le Associazioni. Nei Trattati si introduce, a mio avviso inutilmente,

il riferimento ad una interpretazione tedesca della stessa. L'art. 3 comma 3 del Trattato recita: *“L’Unione instaura un mercato interno. Si adopera per lo sviluppo sostenibile dell’Europa, basato su una crescita economica equilibrata e sulla stabilità dei prezzi, su un’economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell’ambiente. Essa promuove il progresso scientifico e tecnologico.*

L’Unione combatte l’esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociale, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti del minore.

Essa promuove la coesione economica, sociale e territoriale, e la solidarietà tra gli Stati membri.

Essa rispetta la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e vigila sulla salvaguardia e sullo sviluppo del patrimonio culturale europeo”.

L’economia sociale di mercato richiede anche una ripartizione di funzioni tra Istituzioni, Società ed Economia. Per la sussidiarietà orizzontale le Istituzioni devono garantire e promuovere al massimo le libertà delle persone, in forma singola e associata, intervenendo in modo regolatorio prima e sostitutivo poi, quando queste libertà non contribuiscono agli obiettivi descritti nell’art. 3 citato che in termini sintetici sono quelli dello sviluppo economico, sociale e civile.

Il potere sostitutivo include anche il potere sanzionatorio quando le libertà vengono usate contro la legge. A sua volta la legge non può violare i principi di libertà rispettosi delle leggi e impliciti o espliciti negli obiettivi di *“sviluppo”* che sono indicati nell’articolo 3. Anche qui compare l’Euroliberalismo come visione cooperativa e non contrappositiva, concorrenziale ma non conflittuale.

La combinazione della sussidiarietà verticale e di quella orizzontale configura una Eurodemocrazia che dalla libertà e dalla sussidiarietà trae un’idea di solidarietà creativa per lo sviluppo sostenibile. Dunque è una democrazia diversa dai sistemi federali di tipo dirigista-liberista, come è quello negli USA.

Che sia meglio o meno è lasciato alle valutazioni individuali tra le quali una gerarchia è difficile a farsi perché le preferenze dipendono anche da fattori storico-culturali.

SUSSIDIARIETÀ E ITALIA

Anche nella Costituzione italiana riformata nel 2001 è stata inserita la sussidiarietà. Quella verticale nell'art. 118 comma 1: *“Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.”* e all'art.120 comma 2: *“Il Governo può sostituirsi a organi delle Regioni, delle Città metropolitane, delle Province e dei Comuni nel caso di mancato rispetto di norme e trattati internazionali o della normativa comunitaria oppure di pericolo grave per l'incolumità e la sicurezza pubblica, ovvero quando lo richiedono la tutela dell'unità giuridica o dell'unità economica e in particolare la tutela dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, prescindendo dai confini territoriali dei governi locali. La legge definisce le procedure atte a garantire che i poteri sostitutivi siano esercitati nel rispetto del principio di sussidiarietà e del principio di leale collaborazione”.*

Quella orizzontale all'art 118 comma 4: *“Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.*

Questo articolo non esprime in modo soddisfacente un principio di sussidiarietà orizzontale su cui fondare un italo-liberalismo in quanto sembra che la libertà di azione dei cittadini, singoli e associati, non sia un loro diritto originario ma un'azione promossa (o addirittura concessa) da soggetti istituzionali.

La sussidiarietà orizzontale va perciò ricercata negli articoli della Costituzione

repubblicana del 1948 e nella prassi virtuosa che si è creata nella nostra costituzione materiale e con la legislazione ordinaria.

L'ECONOMIA SOCIALE DI MERCATO TEDESCA

Vediamo tuttavia prima cos'è la "economia sociale di mercato" che caratterizza la democrazia tedesca e alla quale spesso si ricorre enfaticamente nella dialettica politica ed economica per indicarla quale modello da trapiantare in Italia, dimenticando che la stessa è solo una delle possibili applicazioni della sussidiarietà orizzontale.

L'economia sociale di mercato è un modello elaborato a partire dagli anni 30 del XX secolo dalla corrente di pensiero degli Ordoliberali che ritenevano la concorrenza essenziale, ma altresì che la stessa dovesse essere collocata all'interno di una cornice costituzionale orientata al bene comune che caratterizza il loro "*umanesimo economico*". Gli Ordoliberali erano avversi sia al collettivismo sia al laissez faire e favorevoli alla meritocrazia e alla solidarietà.

La concretizzazione dell'economia sociale di mercato si è avuta in Germania tra il 1949 e 1963 durante il Cancellierato di Konrad Adenauer, quando Ministro dell'Economia era Ludwig Erhard. Entrambi furono artefici del miracolo economico tedesco. L'attuazione di tale impostazione nel sistema istituzionale ed economico tedesco presenta tre principali caratteristiche:

- la prima è l'applicazione rigorosa ed efficace di un sistema federalista, di tipo solidale, efficiente ma non competitivo;
- la seconda sta nell'applicazione del sistema dualistico di governo delle imprese attraverso i consigli di gestione e i consigli di sorveglianza, possibili perché il sistema di imprese tedesco era ed è basato soprattutto su aziende di medie e grandi dimensioni delle quali spesso sono azionisti anche i laender e le fondazioni;

- la terza è la collaborazione virtuosa tra pubblico e privato, tra centro e periferia, sulla stabilità monetaria e anti-inflazionistica, sull'equilibrio dei conti pubblici.

Le Associazioni di imprese contano come una delle molte componenti (le altre sono il sistema dualistico aziendale, il sistema dualistico formativo, le fondazioni, il sistema di ricerca diffuso con Fraunhofer e Max Plank, le grandi imprese) del principio di sussidiarietà orizzontale nell'economia sociale di mercato.

L'economia sociale di mercato tedesca non è a mio avviso un sistema liberista, ma è un sistema reticolare potente ed efficiente dove, spesso, pubblico e privato sfumano l'uno nell'altro al punto da essere indistinguibili.

IL LIBERALISMO SOCIO-ECONOMICO ITALIANO

Veniamo adesso al caso italiano che è diverso per ragioni storiche nell'applicazione della sussidiarietà sia verticale che orizzontale.

In senso verticale la riforma "federalista" del 2001 non ha dato buoni risultati, ciononostante si spera che non venga smantellata ma migliorata con i cambiamenti in corso.

In Italia è necessario un sistema neo-federale a geometria variabile che lasci più autonomia solo alle Regioni avanzate, pur mantenendo sempre un principio di supremazia nazionale. E le Regioni dovrebbero dialogare di più con le espressioni economico sociali dei loro territori per semplificare piuttosto che cercare di riprodurre in piccolo degli Stati Nazionali.

In senso orizzontale la nostra Costituzione ha avuto molte interpretazioni a proposito dell'impresa che oscillano tra un'impostazione liberale e una interpretazione dirigistica che per taluno avrebbe potuto essere piegata al collettivismo.

In termini nominali (art. 39 e 40) il massimo grado di autonomia viene dato ai sindacati dei lavoratori, anche con un diritto di sciopero a lungo non disciplinato dalla legislazione ordinaria, come invece la Costituzione richiedeva. In termini

nominali, ben diverso è il dispositivo sull'impresa, che nell'art. 41 non è neppure menzionata: *“L’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali”*.

Per trovare l'impronta italiana di liberalismo sociale ed europeista bisogna rifarsi sia a tanti brani sparsi qua e là nella Costituzione che incorporano un principio personalistico umanitario e liberale, sia all'opera di pensatori e statisti costituenti, ma anche alle opere di associazioni di imprese, di imprenditori e di lavoratori che hanno rifondato l'Italia economica dopo la Seconda Guerra Mondiale portandola ad essere un grande Paese. È bene ricordare che tra il 1950 e il 1973 il PIL pro capite è passato dal 38% al 64% di quello USA e dal 54% all'88% di quello inglese. Tutte le variabili economiche e sociali concorsero a questo miracolo e persino il divario nord-sud si ridusse per la prima volta dall'unificazione nazionale. Un mix di politiche economiche e industriali, anche con un solido intervento dello Stato, unito alla libertà di impresa, di apertura del mercato all'estero ma anche di protezione creativa delle imprese nazionali, produsse questo risultato.

Non posso riprendere questa vicenda, ma ritengo che tra gli statisti vadano segnalati Einaudi e De Gasperi, certamente molto simili per una concezione di liberalismo sociale che nel primo era radicata in una solida impostazione laico-liberale e nel secondo in una solida impostazione cristiano-sociale. In entrambi vi era la convinzione che libertà e responsabilità andassero di pari passo essendo fondate più sulle convinzioni che sulle costrizioni, più sulla cooperazione che sul comando.

Le differenze tra la Germania e l'Italia, tra l'economia sociale di mercato e il liberalismo sociale, ci sono e sono dovute sia alla dimensione delle imprese sia all'efficienza ed efficacia dell'apparato istituzionale e burocratico.

In entrambi i casi in Italia le associazioni (virtuose) di imprese hanno svolto un ruolo sussidiario sia per la piccola dimensione aziendale, sia per la grande inefficienza burocratica. L'Italia non può "importare" l'economia sociale di mercato tedesca, ma deve costruire il proprio liberalismo sociale che, purtroppo, è ancora debole mancando un disegno politico concepito ed improntato allo stesso.

PARADIGMI E APPLICAZIONI, ORGANIZZAZIONE E ORIZZONTI

Passiamo adesso a Federchimica esaminando alcuni aspetti che classifichiamo con termini-concetto già illustrati perché non voglio fare una rassegna laudativa della storia di questa Associazione ma trovare i tasselli che uniti possono configurare, anche in prospettiva, sussidiarietà e liberalismo socio-economico.

Infatti sin qui abbiamo svolto una riflessione sui principi che adesso confrontiamo alla pratica attuata da Federchimica e ai paradigmi che essa ha contribuito a sostanziare. Pratica e paradigmi nel caso di un'Associazione di imprese (e anche di altre Associazioni) non hanno una successione lineare ma circolare che spesso parte dalla pratica.

L'esercizio da qui innanzi sarà quello di individuare paradigmi che emergono dalla pratica forzando talvolta anche il processo induttivo, con sintesi capaci di spingere un'Associazione ad una riflessione e ad un'operatività migliorativa. Non voglio trattare dei risultati di Federchimica, ma verificare se nella sua storia recente vi siano elementi che la collochino tra le associazioni del liberalismo socio-economico, e anche se l'interpretazione trovi riscontro in un progetto su cui Federchimica si riconosce anche per il futuro.

Chi esamina senza pregiudizi la struttura organizzativa di Federchimica e le sue competenze si rende subito conto come si tratti di un apparato potente

e competente che nei fatti contribuisce ad intermediare, sussidiariamente, tra le imprese, da un lato, e le Istituzioni, la Società e l'Economia, dall'altro. Dall'Economia, Federchimica ha costruito "ponti" verso la Società e le Istituzioni contribuendo al buon funzionamento di un settore produttivo strutturalmente connesso sia con altri settori sia con i consumatori. Nel fare questo l'organizzazione non poteva essere portatrice dello spontaneismo libertario, perché solo la professionalità consente incisività di valutazione e proposta.

Un'Associazione, se è poco strutturata, diventa più facilmente espressione di un aggregato di interessi per un fine contrattuale immediato, mentre nella complessità e nella competenza può svolgere un ruolo più ampio e innovativo e, accumulando conoscenza, può avere una prospettiva di medio-lungo termine. Federchimica dimostra con pochi dati di essere nella categoria da noi auspicata con una struttura centrale, 17 Associazioni di settore e più di 40 gruppi merceologici, con un'altissima frequentazione alla vita associativa delle imprese, espressa anche da 800 manager che partecipano attivamente.

Importante è stato anche il contributo dei manager di imprese aderenti non di matrice italiana operanti in Italia, anche da lunga data, che hanno contribuito e contribuiscono alla internazionalizzazione concettuale di Federchimica.

Ho rilevato, frequentando Federchimica ed esaminando il suo funzionamento, che il suo profilo di progettazione e di azione è il medio e lungo termine cioè un disegno, anche se non sempre prefigurato ex ante, di sviluppo economico-sociale.

Su queste due premesse (paradigmi e applicazioni; organizzazione e orizzonti) esaminiamo alcuni aspetti dell'operare di Federchimica secondo il principio di sussidiarietà approfondendo tre relazioni: quella al suo interno, tra l'Economia e il Lavoro, cioè le relazioni industriali; quella al suo esterno tra l'Economia e la Società e la Tecnologia; quella al suo esterno con le Istituzioni italiane ed europee. In altri termini nella tripartizione Economia, Società e Istituzioni approfondiremo il rapporto (i "ponti") tra l'Associazione come entità dell'economico nei rapporti con il sociale e l'istituzionale.

RELAZIONI INDUSTRIALI

Due coordinate (formativa-conoscitiva, di organizzazione-consultazione) hanno caratterizzato il paradigma di Federchimica, al quale hanno contribuito significativamente anche i sindacati dei lavoratori del settore, per andare oltre un confronto contrappositivo e per puntare su uno collaborativo.

Sullo sfondo delle stesse vi è la **coordinata temporale** proiettata sul medio-lungo termine che ha evitato di comprimere le trattative contrattuali dentro schemi tesi a massimizzare i benefici retributivi e normativi di breve periodo. Si è andati così oltre gli appuntamenti contrattuali per introdurre innovazioni che non avrebbero potuto realizzarsi appieno nel breve.

Un paradigma di medio-lungo termine sarebbe stato impossibile a livello della singola impresa, specie se piccola e quindi con orizzonti temporali più brevi. Tutto ciò è stato, invece, possibile anche per la fiducia delle imprese nella loro Associazione e tra l'Associazione di impresa e i sindacati dei lavoratori. Questa caratteristica è presente anche in altre Associazioni imprenditoriali italiane.

In vari documenti di Federchimica si afferma che un contratto collettivo di lavoro non è un momento singolo che si risolve in termini di costi e benefici distribuiti tra le parti sociali, ma è un processo nel quale entrambe le parti possono guadagnare non solo o non tanto in termini retributivi, ma anche per l'investimento in capitale umano ovvero nelle persone e nell'impresa. Ciò significa fiducia e tempo.

La **coordinata formativa e conoscitiva** è ampia e si può suddividere in varie componenti: la formazione tecnica e la conoscenza necessarie per svolgere la propria attività aziendale; la formazione sul contesto di operatività settoriale e territoriale dell'impresa; la formazione sui temi della sicurezza, della salute e dell'ambiente.

A queste si affianca una formazione per capire le classificazioni di ruoli e la natura dei contratti di lavoro, le deroghe connesse alle situazioni di singole imprese, le retribuzioni connesse alla produttività. Ciò ha reso i processi retributivi più flessibili e più aderenti alle situazioni delle imprese e della congiuntura.

Più in generale vi è la formazione circa la consapevolezza del proprio ruolo e la necessaria coerenza nella applicazione del CCNL anche con riferimento a comportamenti socialmente responsabili.

Ne segue una considerazione del capitale umano che non è ridotto a mero fattore di produzione, ma è rappresentato da persone che vanno rese sempre più consapevoli della natura complessa dell'impresa, del settore, del territorio e che vanno protette anche con iniziative di Welfare contrattuale espresse da fondi (quello di previdenza complementare Fonchim) e quello di assistenza sanitaria (FASCHIM) che, contribuendo alla tranquillità dei lavoratori, contribuiscono anche al vantaggio dell'impresa.

La **coordinata di organizzazione e consultazione** è espressa da un Organismo Bilaterale appositamente dedicato a specifiche norme contrattuali che agevolano la realizzazione di iniziative formative aziendali (al finanziamento delle quali può contribuire anche il lavoratore mettendo a disposizione una quota dei propri permessi) e lo sviluppo della cultura in un ambito fondamentale per la competitività delle imprese chimiche e per l'occupabilità dei lavoratori. Un altro strumento organizzativo-consultivo è l'Osservatorio permanente per confronti non-negoziali utili anche a una costruzione razionale e convinta del consenso su cui si baserà poi la negoziazione. Istituito nel 1986, non solo ha contribuito al confronto continuo e all'approfondimento delle tematiche contrattuali al di fuori del contesto negoziale, ma ha rappresentato un investimento negli attori socio-economici delle imprese per la comprensione delle dinamiche aziendali, settoriali e territoriali principalmente della chimica e non solo.

RELAZIONI ESTERNE

Segnaliamo tre temi che riguardano le relazioni esterne: il pubblico e l'ambiente; la tecno-scienza e i cluster; le università. Temi ai quali accenniamo solo per ricordare come questa Associazione abbia come referenti esterni i pilastri della “*sussidiarietà orizzontale*”.

Verso il **pilastro sociale** l'impegno per la protezione dell'ambiente è documentato nel Rapporto Annuale Responsible Care arrivato nel 2015 alla 21esima edizione. Nello stesso si rendono note all'opinione pubblica le iniziative annuali, ma anche l'impostazione di lungo periodo che viene aggiornata di continuo in base alle migliori pratiche internazionali per lo sviluppo sostenibile. I dati mostrano come la chimica in Italia abbia drasticamente ridotto gli impatti sull'ambiente (atmosfera, acque e suolo), sia direttamente destinati al consumo, sia indirettamente attraverso prodotti che entrano in altre produzioni.

Nella prospettiva europea il bilancio di sostenibilità pubblicato dal Cefic (il Consiglio europeo dell'industria chimica) “*The Chemical Industry in Europe Towards Sustainability*” dimostra la piena coerenza di Federchimica con gli standard europei e dichiara apertamente di voler dare il contributo al dibattito in corso a livello istituzionale europeo e nazionale.

Da questi rapporti emerge come Federchimica sia un veicolatore di indicazioni alle imprese e un registratore dei risultati ambientali delle imprese.

Verso il **pilastro economico**, ma anche sociale, la tutela dell'ambiente ha un suo correlato nell'innovazione tecno-scientifica.

L'industria chimica in Italia è fortemente basata sulla ricerca: l'incidenza sulle spese di innovazione della chimica sull'industria italiana è pari al 4,5%, ma raggiunge il 5,8% se si considerano solo le spese di R&S (che si aggirano intorno a 500 milioni di euro, ovvero il 5,1% del valore aggiunto chimico), si occupano di R&S oltre 5.000 addetti, pari al 4,6% dell'occupazione totale del settore e

al 4,9% del totale degli addetti che si dedicano alla R&S nell'industria italiana. Oltre il 70% delle imprese chimiche innova.

Ci sono, tuttavia, difficoltà di collaborazione tra la ricerca nelle imprese e quella nelle Istituzioni pubbliche. Da un lato, le imprese sono molto più riservate sui propri progetti di ricerca e, spesso, quelle piccole non hanno un apparato di ricerca strutturato, pur facendo innovazione sperimentale connessa alla pratica imprenditoriale. Dall'altro lato, l'apparato di ricerca delle università e degli enti è ancora molto autoreferenziale. Federchimica ha continuato a promuovere collaborazioni tra imprese ed enti di ricerca avendo come modello la Germania la cui chimica e le cui industrie sono costellate da collaborazioni tra università, Max Planck Institute e Fraunhofer. In Italia tutto ciò è molto difficile anche perché mancano istituzioni come quelle tedesche citate. Per questo il ruolo di un'Associazione di imprese diventa sempre più rilevante.

Un'iniziativa di successo a questo proposito sono i Cluster tecnologici come quello della Chimica verde. I Cluster in Italia, come le Public Private Partnership in Europa, sono nuove forme promosse dalle Istituzioni (ma in origine nate dal basso ovvero dalla spontaneità imprenditoriale) per far emergere, condividere e definire le Call per Horizon 2020 in modo innovativo, cioè evitando di farle definire da gruppi di esperti isolati, magari lontani dalle esigenze delle imprese. Nei Cluster (che sono di fatto delle associazioni) si raggruppano tutte le entità che lavorano sulla ricerca (imprese, società di servizio, università, CNR, poli, regioni, ecc.) di modo che il MIUR può considerare quanto riceve dal Cluster come punto forte di riferimento per impostare le politiche della ricerca. Per ora si è ancora in una fase sperimentale ma che ha già dato risultati. Il successo dipenderà dalla rilevanza che il MIUR darà ai Cluster come interlocutori durevoli e prevalenti per la ricerca applicata.

In generale l'Italia, ancor più degli altri paesi, ha bisogno di un ruolo forte dell'associazionismo proprio perché le esigenze dell'industria non possono

essere rappresentate direttamente dalle singole imprese e perché ci sono poche grandi imprese che, di conseguenza, non possono essere il parametro di riferimento. Inoltre il patrimonio incredibile di imprenditorialità può trovare nell'associazionismo adeguate economie di scala.

Infine vi è il **pilastro socio-economico** della formazione universitaria dove Federchimica si è impegnata all'interno del Piano Lauree Scientifiche del MIUR. In Italia è fondamentale spingere il sistema universitario a dialogare di più con le associazioni che, da un lato, possono dare utili indicazioni professionalizzanti alle università e, dall'altro, spiegare alle imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni, la valenza produttiva di una crescente varietà di specializzazioni.

RELAZIONI ISTITUZIONALI NAZIONALI ED EUROPEE

Questo complesso e delicato rapporto è da anni improntato con riferimento a entrambi i sistemi istituzionali, quello italiano e quello europeo, sia perché gran parte della normativa che impatta sulla chimica origina a Bruxelles, dove le rappresentanze degli interessi nazionali sono comunque forti, sia perché, talvolta, la traduzione nazionale può essere inappropriata, sia perché in Italia lo stesso ordinamento "federalista" non ha facilitato il rapporto coerente tra normazione ed applicazione.

La complessità è dovuta anche al fatto che la chimica viene coinvolta in una serie molto ampia di normazioni che vanno da quelle ovvie sugli standard dei prodotti e dei processi a quelle indirette connesse all'ambiente, alla sicurezza alimentare e alla salute pubblica ed, infine, a quelle sulla ricerca scientifica e tecnologica.

Nel rapporto tra Federchimica e le Istituzioni espresse dal Governo e dal Parlamento italiani, l'Associazione ha improntato la sua azione alla trasparenza nel sostegno degli interessi settoriali collocati, però, su un fondamento di conoscenza tecnico-scientifica anche parametrata al contesto europeo e di capacità nell'individuare informazioni affidabili e soluzioni equilibrate a problemi

complessi comportanti interessi contrastanti. Questa scelta ha anche evitato interventi episodici ai quali sono state nettamente privilegiate traiettorie di lungo periodo alcune delle quali a carattere generale, altre specifiche. In altri termini, Federchimica ha puntato a costruirsi una base di credibilità ed affidabilità senza colore partitico.

Tra le iniziative generali, voglio ricordare l'elaborato del 2013 "Semplificare è Competere", raccolta di 30 proposte di snellimento procedurale e di miglioramento della qualità delle norme in linea sia con gli intendimenti nazionali sia con quelli europei.

Tra quelle specifiche sottolineo la semplificazione per l'avvio di progetti di riconversione industriale in aree contaminate; la revisione della disciplina degli scarichi idrici; l'introduzione della figura giuridica della "Piccola Impresa Innovativa"; la semplificazione delle procedure per l'omologazione degli imballaggi, per i controlli sulla "Robin Hood Tax", per l'autorizzazione dei principi attivi farmaceutici, dei farmaci veterinari e degli agrofarmaci; la revisione della disciplina sui Composti Organici Volatili; la revisione della disciplina delle apparecchiature a pressione.

Questo elenco è volutamente dettagliato rispetto alla tonalità di questo saggio per ricordare che tra il legislatore e le imprese vi è anche, cruciale, la Pubblica Amministrazione dove spesso si creano dei blocchi che possono snaturare le norme o rendere la loro applicazione assai difficile e molto onerosa. Una Pubblica Amministrazione capace di dialogare in continuità e trasparenza con le Associazioni di imprese è fondamentale.

Nel rapporto di Federchimica con le Istituzioni europee le caratteristiche principali riguardano la presenza del sistema paese Italia a Bruxelles e la specificità della presenza di Federchimica. Un punto deve essere chiaro, ben al di là delle singole associazioni settoriali. Il processo decisionale a Bruxelles risente sempre della componente intergovernativa e di quella comunitaria e ogni Paese, pur

nella consapevolezza comunitaria, sostiene anche i propri interessi nazionali. L'eurodemocrazia è proprio un punto d'incontro tra queste due componenti e nella stessa il principio di sussidiarietà conta molto.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Può essere che le mie riflessioni appaiano astratte nella prima parte ed episodiche nella seconda. Per questo tento nelle conclusioni di coniugare, in via sintetica, come dovrebbe essere una politica economica dove le Associazioni di imprese (dette anche Corpi intermedi) svolgano la loro azione secondo il principio di sussidiarietà per uno sviluppo sostenibile. Ciò significa non bloccare la crescita ma innovare e adottare politiche strutturali adeguate a partire da investimenti infrastrutturali ecocompatibili orientati al lungo periodo. Commento quest'affermazione in due modi guardando alla Unione europea.

In primo luogo sappiamo che l'Unione europea dovrebbe perseguire, come visto nell'art. 3 del trattato consolidato, la crescita economica per assicurare l'occupazione, specie dei giovani con specifiche competenze via via maggiori. Le Istituzioni predispongono perciò Regolamenti, Direttive, Norme orientati a spingere l'innovazione anche con grandi progetti come Horizon 2020 e con la misurazione di rating per Paese al fine di accelerare le emulazioni delle migliori pratiche. L'innovazione serve a 360 gradi: dalla qualità della vita alla capacità di tenere il passo della concorrenza internazionale compresa quella dei Paesi Emergenti. L'UE non ha però ancora trovato il giusto bilanciamento tra la necessità dell'innovazione e l'applicazione del principio di precauzione (previsto all'art. 191 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea). Per questo il legislatore europeo nei confronti di molte innovazioni non dovrebbe assumere una linea di conservatorismo difensivo, ma servirsi anche della competenza delle Associazioni di imprese e di altri Soggetti intermedi per contemperare i due principi (innovazione e precauzione) per uno sviluppo sostenibile.

In secondo luogo ricordo che lo sviluppo sostenibile riguarda il medio-lungo termine e le politiche strutturali mentre, purtroppo, queste due istanze sono passate in secondo piano, surclassate da quelle congiunturali nelle quali la politica monetaria e quella fiscale con la loro strumentazione macroeconomica cercano (al presente con poco successo) di smussare le fasi cicliche. Questa tendenza si è accentuata nella grande crisi 2008-2014 nella quale le politiche eccezionali sono state quelle di restrizione fiscale ed espansione monetaria senza alcuna attenzione ai trend di lungo periodo e alle politiche strutturali relative alle interdipendenze dinamiche dei settori produttivi.

Politiche strutturali o politiche industriali sono pressoché equivalenti nella misura in cui si individuano settori e tecnologie da incentivare, scelta di strumenti automatici o discrezionali per gli investimenti, politiche nazionali e territoriali. Per evitare che queste scelte di politica diventino dirigistiche, e quindi staccate dalle imprese, ci deve essere nel contesto europeo ed italiano una valorizzazione anche delle Associazioni. Anche perché le stesse, tramite le aziende associate, molte delle quali operanti su scala internazionale, hanno una conoscenza e un'esperienza comparativa molto ampia.

Si dice che il XXI secolo sia quello della terza o della quarta rivoluzione industriale in cui la tecno-scienza diverrà ancor più dominante. Ciò richiederà sempre più l'applicazione del principio di sussidiarietà che è anche un principio di complementarità tra Innovazione e Precauzione e tra Istituzioni, Società ed Economia.

CAPITOLO



3

**Dalla viva voce... L'esperienza
associativa di Federchimica
raccontata dai protagonisti**

*Giulio Sapelli, Professore di Storia Economica,
Università degli Studi di Milano*

NOTA DELL'AUTORE

L'Associazione è fatta dai protagonisti d'impresa che la animano.

Di conseguenza queste note sono il risultato della disponibilità, apertura, passione degli interlocutori cui va un sentito personale ringraziamento per il viaggio che mi hanno permesso di fare nel mondo dell'associazionismo chimico:

il **Presidente** Cesare Puccioni,

i **Vice Presidenti** Mauro Chiassarini, Daniele Ferrari, Luigi Mansi, Erwin Rauhe, Giuliano Tomassi Marinangeli, Martino Verga;

i componenti il **Comitato di Presidenza** Marco Colatarci, Massimo Covezzi, Aldo Fumagalli Romario, Vittorio Ghisolfi, Paolo Lamberti, Fulvio Renoldi Bracco, Cristina Scocchia e Alessandro Sidoli;

il **Tesoriere** Antonio Fedele;

il **Presidente del Programma Responsible Care** Cosimo Franco;

i **Past President** Benito Benedini, Diana Bracco De Silva, Giorgio Porta, Giorgio Squinzi.

PREMESSA

Le associazioni imprenditoriali sono certamente organismi di rappresentanza e di organizzazione sindacale, ma esse svolgono tali funzioni grazie a quelle che in etnografia e in antropologia si definiscono come **culture**, ossia costumi, visioni del mondo.

La mia convinzione è che anche **le associazioni di rappresentanza delle imprese sono il frutto di specifiche visioni di come vivere la vita tanto nell'impresa, quanto per l'impresa.**

Se parliamo di sindacati dei lavoratori, di associazioni culturali tout court, l'impegno morale è accettato, è glorificato. Diversamente, per le associazioni imprenditoriali questo elemento morale non viene considerato e, secondo alcuni studiosi di tali fenomeni, non dovrebbe neppure teoricamente esistere. Si dice comunemente, per esempio, che l'impegno personale come scelta morale, scelta di vita, frutto di tradizioni famigliari, non è così importante quando ci si occupa di associazioni industriali.

I gruppi direttivi delle imprese, gli imprenditori o manager che siano, hanno, invece, eccome, l'anima. Le interviste che commenterò qui di seguito mi daranno modo di ampiamente dimostrare questo assunto.

L'analisi si è declinata in una serie di interviste con persone che rappresentano realtà molto diverse, che sono tutte le anime della chimica in Italia: PMI, medie imprese, grandi gruppi, imprese estere, chimica di base, chimica fine e specialistica. Di conseguenza, è interessante anche verificare come queste differenze si riflettano nel vissuto del rapporto associativo.

L'ASSOCIAZIONISMO AL DI LÀ DI UNA VISIONE ECONOMICISTICA

Il lavoro di approfondimento nel corso delle interviste ha preso l'avvio dall'evidenza che:

- alcuni fenomeni (globalizzazione, intreccio tra locale e globale),
 - ambiti istituzionali (rapporti tra centro e periferia, mercato globale, sfida climatica e regolamentare che ne consegue),
 - e strumenti associativi (comunicazione e rafforzamento delle reti di impresa tanto all'interno dei settori quanto nei rapporti con le Istituzioni),
- stanno ridefinendo il perimetro dell'impresa tout court, e di quella chimica in particolare, **verso un modello di impresa sempre più "aperta" che interagisce con il sistema in cui è inserita offrendo e ricevendo da questo una molteplicità di stimoli.**

Alla base del lavoro di approfondimento vi è stata la riflessione sulla natura e le istanze di tali fenomeni e sulle implicazioni per Federchimica e le imprese associate. Da questo è innanzitutto emersa un'impressionante e benefica continuità tra le imprese medesime e l'Associazione

- senza significative discontinuità
- e con elevatissimi gradi di fiducia.

Esiste un rinnovato interesse nei confronti dell'associazionismo su vari livelli:

- come modalità di rappresentanza in un intreccio tra la dimensione di mercato e la dimensione istituzionale,
- come fattore di integrazione sociale, anche sul piano del recupero e della valorizzazione di una dimensione esistenziale/personale gratificante.

Quest'ultimo elemento è il più qualificante sul piano sociologico e rappresenta **una negazione evidente della tesi che l'Associazionismo sia solo un**

sistema di interessi e di uso strumentale da parte dei rappresentati.

Le interviste dimostrano che il mondo imprenditoriale e manageriale è un mondo di sentimenti, di valori, di costrutti identitari e di riconoscimenti morali.

ASSOCIAZIONISMO E SOSTENIBILITÀ

L'ambito di riferimento per le imprese chimiche e per le imprese tout court è la dimensione globale, nella quale, con relazioni e scambio di conoscenze, si deve recuperare centralità economica e sociale, superando le continue sfide che provengono

- da un ambiente istituzionale spesso ostile e da un'opinione pubblica mal informata
- e, soprattutto negli ultimi anni, da una regressione culturale "neoromantica" in cui la chimica tout court è rappresentata come "nemica" e da ostacolare in ogni modo.

E questo nonostante i grandi risultati conseguiti sul campo dalle stesse imprese chimiche - con un ruolo significativo riconosciuto a Federchimica e alle sue Associazioni di Settore - che, svolgendo un ruolo pionieristico, hanno indicato i presupposti stessi per una nuova impresa sostenibile anche in altri settori merceologici.

Da questo emerge un forte orgoglio tra gli intervistati, che evidenziano **una significativa consapevolezza del proprio ruolo come persone e non solo come rappresentanti d'impresa.**

In tale prospettiva Federchimica:

- offre rappresentanza alle nuove identità culturali che emergono,
- raffina il suo approccio con rigore scientifico e maggiore capacità di monitorare le trasformazioni culturali,
- fa dialogare le nuove realtà imprenditoriali e culturali con quelle esistenti,
- influenza l'attitudine al cambiamento delle imprese mediante la valorizzazione delle esperienze fortemente innovative che si riconoscono nell'associazione.

AIUTARE LE IMPRESE AD INNOVARE NELLA TRADIZIONE

I contesto economico, le nuove tecnologie, la domanda emergente di qualità, esperienza e valore aggiunto, attribuiscono all'impresa chimica e ai suoi prodotti un nuovo valore paradigmatico di **“produzione umano-centrica”**, con un mercato sempre più aperto e ricettivo.

Per intercettare questo trend positivo le imprese devono **“innovare nella tradizione”**: ossia utilizzare con consapevolezza gli strumenti che permettono loro di produrre e comunicare il valore, raggiungendo i consumatori disposti a riconoscerlo, anche su mercati nuovi o geograficamente molto distanti.

Gli strumenti che devono divenire patrimonio delle imprese sono:

- la relazione con il cliente e sempre più anche con l'utilizzatore finale,
- la relazione con il mondo scientifico e con la ricerca e l'innovazione,
- l'accesso a nuovi mercati e a nuove forme di finanza,
- l'interazione proattiva con i contesti di mercato e quelli non di mercato, ossia istituzionali.

Le dimensioni aziendali e i modelli organizzativi rendono difficile per la gran parte delle imprese disporre oggi degli strumenti per comprendere i nuovi scenari e operare coerentemente.

Per un'Associazione si pone, dunque, sempre più la necessità/opportunità/sfida di interpretare e tradurre i segnali deboli (opportunità e minacce) che provengono dal contesto nel quale le imprese operano, **divenendo partner attivo dei processi di innovazione**, attraverso offerte di stimoli, opportunità e servizi.

Questo chiama in causa una riflessione sull'identità e sulla missione dell'Associazione verso un ruolo più compiuto di “integratore di sistema”, ossia

- di facilitatore della comunicazione fra soggetti diversi, dotati di autonomia, mirante alla creazione di nuovi sistemi olistici, nei quali, cioè, la collaborazione

rende il valore del sistema superiore alla somma delle singole parti;

- di promotore del dialogo tra realtà diverse, allo scopo di creare una nuova struttura funzionale che possa utilizzare sinergicamente le potenzialità presenti nel sistema medesimo, creando, quindi, funzionalità originariamente non presenti.

Questo ruolo di “integratore di sistema” è proprio quello che viene ampiamente riconosciuto a Federchimica.

È significativo che in molte interviste si affacci l’opportunità che l’Associazione diventi un punto di riferimento sempre più rilevante anche nel campo dell’innovazione e delle tecnologie.

L’impresa chimica si differenzia da tutte le altre perché l’industria chimica è differente da tutte le altre: **incorpora, infatti, la Scienza direttamente nella produzione in modo spiccato rispetto a ogni altra filiera.**

Le imprese associate già presenti sul mercato grazie a un’innovazione tecnologica di avanguardia possono utilmente essere “integrate” all’interno del sistema delle conoscenze diffuse, al fine di soddisfare bisogni e opportunità per le altre imprese associate, soprattutto allorquando queste ultime siano ancora molto deboli dal punto di vista innovativo.

SCENARI E VISIONE STRATEGICA

In un momento di contrazione delle risorse economiche disponibili, l’Associazione - come integratore di sistema - consente di massimizzare quanto già presente nel mercato (logica “buy”) o intervenendo direttamente (logica “make”), laddove non siano disponibili strumenti per rispondere a necessità reali e impellenti di cambiamento, contribuendo così al rafforzamento delle imprese senza minacciarne l’autonomia.

Molto importanti sono anche, per i nostri interlocutori, la definizione e

l'aggiornamento costante di un quadro strategico, comunicato e condiviso, in un'ottica di costante feedback tra associati e tecnostruttura dell'Associazione. In tale visione, Federchimica pare essere spesso percepita come una "piattaforma abilitante" per lo sviluppo delle imprese associate, per la sua unicità di **osservatore attivo del sistema e dell'evoluzione degli scenari nazionali e internazionali all'interno dei quali l'impresa opera.**

Lo scenario di riferimento è quello di una realtà globale ancora molto difficile (soprattutto a livello di Sistema Paese), ma non priva di ragioni di ottimismo e di speranza, derivanti soprattutto

- da una nuova centralità della dimensione scientifica della produzione e del saper fare
- e dalla possibilità per l'impresa, sorretta dalle tecnologie, digitali e non, di creare e mantenere valore e raggiungere mercati ancora molto vitali, a costi organizzativi ed economici contenuti.

Imprese anche piccole (forse soprattutto perché piccole), ma efficienti, innovative, votate alla qualità e disponibili a percorrere sentieri nuovi possono oggi guardare con cauto ottimismo al loro futuro.

Ciò che colpisce, del resto, è la convivenza in Federchimica di imprese profondamente diverse rispetto alla dimensione e alla storia, ma che riescono a sviluppare un "senso associativo" profondamente spiccato.

In particolare dagli intervistati è apparso chiaro che i percorsi associativi sono intesi come investimenti veri e propri in una prospettiva di crescita del settore industriale e insieme dell'impresa. Federchimica, in definitiva, appare come **un integratore di sistema e una piattaforma abilitante per abbattere i costi e i vincoli** (sempre più dipendenti dal contesto istituzionale in cui si opera), perché l'impresa chimica in Italia possa "attraversare il guado" verso un orizzonte di crescita, come paradigma della "nuova impresa", immersa ma non dominata dalle Istituzioni e attenta alle dimensioni internazionale, europea e locale.

VERSO UNA NUOVA CENTRALITÀ DELLA PRODUZIONE

Chiaramente emerge **l'orgoglio della nuova centralità assunta dalla produzione manifatturiera** come fattore di sviluppo anche di economie occidentali mature.

Il ri-manufacturing, teorizzato in alcuni saggi di grande impatto, guidato dalle tecnologie (come la stampa 3D), ma a fortissima componente umana e basato sull'estrema personalizzazione dei prodotti, sta orientando le strategie di sviluppo anche di economie iper-terziarizzate come gli Stati Uniti e la Gran Bretagna.

Anche la chimica in questo senso può svolgere un ruolo ben presente ai nostri interlocutori.

In questo contesto di nuova centralità (economica e valoriale) della produzione, non è peregrino ravvisare una **nuova centralità del sistema italiano delle piccole imprese di qualità** come capitale per la ripresa del Paese, unitamente alla presenza della grande impresa multinazionale a direzione italiana a livello locale.

Per raggiungere questo obiettivo, ci sono ancora molti gap da colmare, innanzitutto in termini di uscita dall'angolo culturale e politico nel quale spesso le imprese chimiche sono state relegate, nonostante i successi innegabili ottenuti sulla sostenibilità ambientale e sulla sicurezza sul posto di lavoro e, poi, in termini di competitività delle imprese stesse. Ma non si tratta più di un compito impossibile.

Emerge evidente il ruolo che Federchimica può avere in questo continuo riposizionamento dell'impresa come motore economico e generatore di benessere collettivo. **L'impresa chimica in Italia può e deve essere considerata per ciò che è: strategica non solo per i potenziali mercati, ma anche per i decisori pubblici.**

IMPRESA CHIMICA E “NUOVA IMPRESA ITALIANA”

L'impresa chimica, da elemento ingiustamente considerato “retrivo” del sistema economico, può invece legittimamente ambire a svolgere un ruolo di riferimento nella creazione di valore sostenibile.

In tale prospettiva si ritiene che l'impresa associata possa essere definita e comunicata come “nuova impresa italiana”:

- “nuova” perché, nonostante possa essere tanto un'impresa tradizionale quanto una cosiddetta start-up, deve guardare al futuro e ad alcuni trend globali che ne assicurino sempre più il valore;
- “italiana” perché, anche se non nasce solo in Italia, presenta alcuni tratti distintivi della tradizione italiana, che devono essere difesi e rilanciati per il bene di tutto il Paese.

La rivendicazione della nuova centralità dell'impresa chimica presuppone innanzitutto l'individuazione, lo sviluppo e la comunicazione di alcuni tratti salienti che rendono queste imprese uniche e di valore.

Personalizzazione: capacità di realizzare prodotti e offrire servizi unici e di qualità elevata e di riconfigurare creativamente prodotti standard sulla base delle esigenze e delle richieste specifiche del cliente, combinando tradizione, esperienza, estetica, funzionalità e innovazione.

Relazionalità: capacità di creare e mantenere relazioni socio-economiche e di competenze all'interno di sistemi dinamici, con tutti gli interlocutori, considerandole asset valoriali di primaria importanza che fanno parte di ciò che si crea, si produce e si vende.

Saper fare: capacità di continuamente innovare il processo produttivo, tramite l'utilizzo di competenze peculiari e non replicabili serialmente, grazie a know how tecnico, esperienza, passione, talento e scambi di conoscenze, formalizzati e non, con altri soggetti del sistema. Nella consapevolezza che nella chimica il “saper fare” sarà sempre più legato ad attività di ricerca strutturata.

Gli associati a Federchimica considerano la “nuova impresa italiana” come la manifestazione più sana e vitale dell’economia nazionale e ne difendono e ne rappresentano le istanze, nella consapevolezza che il suo sviluppo rappresenti una via percorribile e originale per la crescita di tutto il Paese.

Questa impresa interpreta e sublima al meglio la natura distintiva delle imprese italiane di successo, quale che sia la loro dimensione, non solo come semplici componenti del sistema produttivo, né tantomeno come elementi retrivi e frenanti, ma come dati caratteristici e ragioni di forza, flessibilità, opportunità concreta di crescita. Di fatto esse costituiscono un modello di riferimento su cui puntare attraverso azioni di stimolo e di sostegno in termini di:

- innovazione tecnologica,
- presidio del mercato,
- istanze di politiche pubbliche coerenti orientate alla crescita sostenibile.

Trasformare questo patrimonio di opportunità in un motore di crescita è possibile nella misura in cui le imprese associate, con il fondamentale sostegno dell’Associazione, riescano a colmare alcuni gap culturali prima che strutturali:

- **Capire il mondo e le sue evoluzioni**, cioè acquisire gli strumenti di lettura dell’evoluzione dei mercati e delle tecnologie per comprendere, aggiornare e valorizzare i fattori necessari oggi e in prospettiva;
- **Costruire l’esperienza**, cioè allungare consapevolmente la catena del valore di ogni prodotto/servizio attraverso la comunicazione, il racconto, la valorizzazione del vissuto aziendale in termini esperienziali e culturali.

RELAZIONI INDUSTRIALI E CCNL: UN “PATRIMONIO” SETTORIALE

Federchimica è quindi un “corpo sociale”, e da questo punto di vista può anche essere vissuto e interpretato come un “sindacato associativo”, che per vivere e continuare a crescere deve svolgere le sue funzioni organiche, ossia quelle che gli sono proprie.

Tra queste spiccano, a partire dalla consapevolezza degli intervistati, il patrimonio e il prestigio accumulato da Federchimica negli anni sul fronte delle relazioni industriali, a cui val la pena di destinare una parte importante di questo scritto.

Ogni formula nella chimica è un mix corretto di varie componenti; anche nelle Relazioni industriali il fattore vincente è riconducibile a una serie di elementi:

- imprenditori illuminati,
- rapporto diretto dell'Associazione con le imprese e quindi profonda conoscenza delle loro esigenze,
- sindacato responsabile,
- risorse umane altamente qualificate,
- continuità nelle scelte strategiche,
- stabilità nella struttura che assicura la capacità di trasferire tali scelte nell'operatività, aggiornando e ringiovanendo la continuità innovativa e propositiva attraverso le scelte definite nel CCNL.

Il CCNL in questo settore lo vogliono le aziende. Apprezzano il contratto, che consente di governare le Relazioni industriali, di affrontare i problemi e risolverli.

Le Relazioni industriali, il CCNL, sono sempre stati concepiti come un servizio che l'Associazione fornisce a chi rappresenta e dalle interviste emerge chiaramente che il sistema chimico di relazioni industriali sarà sostenuto dalle imprese fino a che questo servizio sarà capace di dare, come fatto fino ad ora, risposte concrete alle esigenze reali del settore.

In questo senso capisco anche coloro che vivendo realtà diverse auspicano regole diverse. **Le categorie sono diverse le une dalle altre ed è giusto che ognuno, fissati alcuni paletti strategici validi per tutti, si scelga le regole migliori secondo le quali governare la propria realtà. In questa**

logica deve essere e può essere solo il contratto nazionale a dettare le regole più adatte per ciascuna categoria.

Il ruolo delle Parti sociali in una società che cambia

Tutti gli interessati si sono dichiarati convinti che l'essenza del sindacato - non il suo unico compito ma la sua essenza - sia il contratto.

Contratto tra le Parti sociali. E anche il contratto delle e tra le Parti sociali e il Governo. Naturalmente occorre continuare a svolgere questa funzione, non per inerzia, non per fedeltà organizzativa. È necessario sempre passare dalla necessità e dalla fedeltà a una piena assunzione di responsabilità.

Corriamo oggi un rischio di iper-legiferazione delle Relazioni industriali che rischia di farne morire la funzione storica originaria che risiedeva nel rapporto e nell'accordo tra le parti.

Questo non vuol dire che lo Stato debba essere espunto dalle Relazioni industriali che si formano nella società, ma che deve esserne servus anziché dominus.

Tutte le previsioni future fanno perno su innovazioni che risparmiano lavoro, ma che aumentano la capacità produttiva e la competizione e, quindi, danno spazio alla negoziazione sindacale per trasformare il capitale costante in capitale variabile e il capitale variabile in salario, per migliorare i servizi alla persona e la qualità della vita, realizzando anche risparmi sulla spesa pubblica.

Questa deve essere la sfida che attende il nuovo associazionismo sul fronte del rapporto con il sindacato.

Una sfida anche per una Responsabilità Sociale e un Welfare che da unicamente statali diventano patrimonio sociale e negoziale.

Responsabilità Sociale e Welfare contrattuale

In questo Federchimica vanta, secondo tutti i nostri interlocutori, una sorta di primato assoluto: l'impegno e i risultati in tema di Responsabilità Sociale e di Welfare contrattuale, concetto nato tra le mura stesse dell'Associazione. Le imprese di questo settore, dopo il rapido sviluppo industriale del Paese - a cui hanno fortemente contribuito - pur essendo diventate tra le più virtuose sui fronti della sicurezza, sono particolarmente esposte nel contesto italiano caratterizzato da scarsa cultura scientifica e da un'opinione pubblica spesso disinformata e pregiudizialmente ostile.

Le Parti sociali hanno giocato su questo fronte un ruolo fondamentale. **Anche attraverso le Relazioni industriali si è cercato di costruire un rapporto positivo e costruttivo con i lavoratori e il sindacato finalizzato al miglioramento continuo delle prestazioni su Sicurezza, Salute e Ambiente e alla valorizzazione del ruolo e dell'impegno delle imprese, come patrimonio e risorsa per il territorio, e delle scelte che esse compiono in un'ottica di Responsabilità Sociale.**

L'attenzione del Sindacato chimico alle più generali esigenze delle imprese ha, d'altra parte, consentito di dare risposte adeguate alle aspettative dei lavoratori e di costruire un vero e proprio sistema di Welfare contrattuale.

La partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori e dei loro rappresentanti, costituiscono un elemento determinante che ha consentito la crescita della cultura della sicurezza.

Il settore chimico persegue da tempo l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, inteso come l'integrazione equilibrata e dinamica dei principi della crescita economica, della protezione ambientale e dell'equità sociale. Per questo è stata elaborata e adottata una strategia basata sull'impegno e la collaborazione di tutti i soggetti presenti nel settore che tende, in maniera

sistemica, al miglioramento continuo sui temi della Sicurezza e Salute sul luogo di lavoro e della tutela dell'Ambiente.

Questa scelta strategica di lungo periodo ha portato positivi risultati e a un positivo rapporto con le Istituzioni e la Comunità attraverso un costruttivo dialogo ed efficaci sinergie basati su credibilità, comunicazione e trasparenza. Il principio condiviso è quello del sostegno allo sviluppo, ad ogni livello, di una Responsabilità Sociale intesa come **l'impegno di tutti i soggetti coinvolti, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad integrare i temi sociali, etici, di sicurezza e ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni**, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri.

Le scelte di Responsabilità Sociale condivise nella contrattazione rappresentano il "Welfare contrattuale", costituito da quelle normative che sono finalizzate a dare risposte a esigenze dei lavoratori e dei loro familiari in ambiti che hanno una rilevanza sociale.

In tale contesto la contrattazione nazionale, da una parte, ha previsto una normativa base di riferimento, definendo, per primi, anche strumenti di rilevanza necessariamente settoriale quali i Fondi di previdenza e assistenza sanitaria complementare e, dall'altra, ha individuato possibili ambiti di intervento che possono essere sviluppati e declinati nella contrattazione di secondo livello, con riferimento alla specifica realtà aziendale.

Una nuova cultura e un nuovo ordinamento sindacale

Insomma, il sindacato datoriale è stato il promotore del ritorno alla centralità della negoziazione con tutti: poteri pubblici centrali e decentrati, locali e nazionali.

L'essenziale è che si resista alla tentazione statalistica di ricorrere allo Stato per riequilibrare le disuguaglianze del mercato. Queste ultime debbono, invece, trovare le istanze di riequilibrio nella partecipazione e debbono essere fondate sulla volontà degli associati. Per raggiungere questo scopo è ancora necessaria una battaglia delle idee, franca e costante, in tutte le occasioni, senza ipocrisie e con grande rispetto delle opinioni di tutti.

La riforma del lavoro appena varata non è da sola garanzia di crescita, ma può essere intesa come un primo passaggio verso una nuova cultura mirata a un diverso equilibrio fra diritti e doveri. Il compito, tuttavia, è molto difficile.

In nome del *primato della politica* e nel tentativo di esercitare un mandato di *rappresentanza diretta*, senza contemplare ruoli intermedi, si tenta di ridurre il ruolo dell'associazionismo a *mera comparsa* in un film scritto e diretto da altri. **Occorre, invece, riproporre e confermare l'idea di un'associazione datoriale che ha legittimità e pesa nella società; le associazioni o i corpi intermedi devono riscoprire il ruolo di collante sociale, di unificazione del molteplice e di sintesi di mondi altrimenti diversi e contrapposti.**

I prossimi anni saranno anni di profonda trasformazione e la verità verrà alla luce.

QUALI SARANNO IN FUTURO GLI AMBITI NUOVI O CHE DIVENTERANNO PIÙ IMPORTANTI?

La necessità di avere un'Associazione forte è certamente riconosciuta come fondamentale nel rapporto con le Istituzioni italiane ed europee. Si è parlato, con un linguaggio accademico, del fatto che Federchimica consente l'“abbassamento dei costi di transazione”, in un contesto dove nei rapporti con le Istituzioni oggettivamente pesano di meno i grandi gruppi

e, di conseguenza, si sente sempre più la necessità di **autorevolezza e proattività dell'Associazione**.

Oggi la situazione vede una pluralità di forme di impresa tanto per nazionalità quanto per proprietà e dimensione e questo rende ancora più importante il ruolo associativo. **L'Associazione cerca una sintesi tra i molti e mira a rappresentare una pluralità di istanze trovando sempre dei denominatori comuni.**

Senza dubbio spicca l'attenzione a temi che sono di casa in Associazione, ossia

- da un lato il Welfare aziendale, destinato ad aver un'importanza crescente
- e, dall'altro lato, il sostegno all'innovazione, promuovendo a ogni livello l'educazione "chimica", con borse di studio, accordi con le università, piattaforme di informazione e formazione scientifico-tecnologica internazionali.

Servizi o rappresentanza degli interessi? Entrambi devono essere continuamente seguiti: **la loro presenza è la vera forza di Federchimica** e ne rappresenta il dato distintivo anche rispetto alle associazioni di rappresentanza di altre filiere merceologiche.

Le Associazioni possono per le loro caratteristiche essere facilmente un freno al cambiamento. Di questo rischio si è fatto cenno, invocando non tanto modifiche statutarie o di comportamento della tecnostuttura, ma indicando un ruolo più diretto del management e della proprietà delle stesse aziende che possono essere una forma di comunicazione immediata e diretta sul territorio e sul piano nazionale: "Mettiamoci la faccia", ecco ciò che si rivendica orgogliosamente.

Il ruolo dell'Associazione diventerà negli anni a venire sia sempre più importante, sia sempre più complesso perché dovrà dare a tutte le imprese

grandi o piccole, multinazionali o no, una piattaforma abilitante per accedere alla formazione che sia gli imprenditori sia i manager oggi debbono in più alto grado possedere e diffondere tra i loro collaboratori.

Una formazione in grado di essere proattiva rispetto agli scenari possibili. Il mondo futuro non sarà quello dei trend, lineari e algoritmici, ma quello dei frattali, complessi, interconnessi e friabili. La crisi sistemica in corso a livello mondiale lo dimostra con una infinita serie di esempi con chiari ripercussioni sull'industria chimica (si pensi soltanto all'impatto delle politiche sui cambiamenti climatici).

Tutti i nostri interlocutori sono consapevoli di questo. Un tempo si doveva lottare per far capire, "faccia a faccia" con un mondo che demonizzava la chimica. Oggi bisogna continuare a lottare per far capire di più, non tanto e non solo agli avversari, ma anche alle imprese e agli imprenditori. L'Associazione acquista, quindi, un ruolo importantissimo che tutti auspicano e vorrebbero vedere ancora più potenziato.

Per far ciò, tuttavia, gli interlocutori più aperti alle esperienze internazionali, per la loro storia personale e la loro sensibilità e attenzione ai mercati mondiali, hanno sollecitato tre misure fondamentali da adottare rapidamente:

- semplificazione nei processi di governance associativi (già in ogni caso previsti dalla Riforma confederale),
- più chiarezza negli obiettivi, distinguendo breve – medio – lungo periodo,
- necessità di coinvolgere nuove figure imprenditoriali e manageriali.

IL RUOLO DELL'EUROPA

La sfida dei corpi intermedi nel mercato globale è del resto aperta e sul piano europeo occorre iniziare un lungo lavoro che deve ancora essere messo al centro dell'attenzione di tutti gli attori coinvolti nei processi

associativi, locali, nazionali, europei, internazionali.

Queste note devono, di conseguenza, concludersi con la riflessione svolta insieme agli intervistati sul ruolo dell'Europa.

In tutte le imprese è ben presente la crescente importanza della dimensione europea, certamente come mercato di riferimento, ma ancor di più, per gli aspetti associativi, soprattutto come **momento di creazione del sistema normativo**.

Il caso del Regolamento REACH, la più complessa normativa europea fin qui varata, ma anche la più rilevante per i suoi effetti sulle imprese chimiche, ha chiarito, se mai ce ne fosse stato bisogno, la centralità dell'Europa per l'aspetto più rilevante della vita associativa dell'industria chimica.

Lo scenario che si apre è complesso, ma dalle imprese operanti in Italia, a capitale sia italiano sia estero, la riflessione è omogenea: è necessario presidiare sempre più il Parlamento e la Commissione. **Ciò non significa che il ruolo dell'associazione nazionale debba diminuire.**

E questo per molti motivi:

- le particolarità dell'industria italiana spesso comportano la necessità di sensibilizzare il legislatore europeo, ad esempio sulla semplificazione delle norme, rappresentando l'Italia più di altri paesi le PMI;
- anche se il sistema normativo è generato a Bruxelles, le Direttive devono essere recepite e anche i Regolamenti devono essere applicati da una Pubblica Amministrazione italiana non sempre con la stessa cultura industriale di quella degli altri paesi;
- i rappresentanti italiani nel Parlamento europeo si aspettano un dialogo con i referenti industriali italiani;
- è sempre più necessario operare nei confronti del Governo nazionale e dei suoi rappresentanti a Bruxelles per difendere la competitività delle produzioni italiane.

In conclusione dalle persone intervistate emerge un giudizio molto chiaro sulla **cultura associativa che nel nostro Paese è considerata molto più viva e innovativa che nel contesto internazionale.**

E ciò grazie sia all'impegno delle figure imprenditoriali, quasi sempre assenti nel contesto europeo, impegno che garantisce una continuità spesso difficile da raggiungere in altri scenari, sia per il forte coinvolgimento dei manager delle imprese estere che sono ben consapevoli delle particolarità del contesto istituzionale italiano e della necessità di presidiarlo con un'Associazione nazionale (di prodotto, di settore o a livello industria chimica) autorevole, strutturata e propositiva, come è tradizione nel nostro Paese.

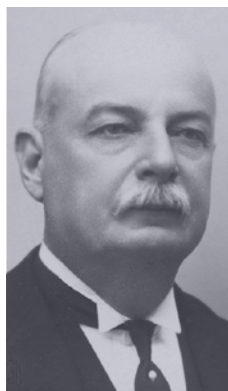
APPENDICE



PRESIDENTI



Emilio Lepetit
Presidente
dal 1916 al 1920



Piero Ginori Conti
Presidente
dal 1920 al 1934



Nicola Parravano
Presidente
dal 1934 al 1938



Giovanni Tofani
Presidente
dal 1939 al 1943



Gaspare De Ponti
Presidente
dal 1945 al 1955



Luigi Sessa
Presidente
dal 1955 al 1958



Carlo Braghieri
Presidente
dal 1958 al 1969



Fulvio Bracco
Presidente
dal 1969 al 1983



Gianni Varasi
Presidente
dal 1983 al 1987



Giorgio Porta
Presidente
dal 1987 al 1993



Benito Benedini
Presidente
dal 1993 al 1997



Giorgio Squinzi
Presidente
dal 1997 al 2003



Diana Bracco
Presidente
dal 2003 al 2005



Giorgio Squinzi
Presidente
dal 2005 al 2011



Cesare Puccioni
Presidente
dal 2011

DIRETTORI GENERALI



Gaetano Failla
Direttore Generale
dal 1969 al 1975



Carlo Ferroni
Direttore Generale
dal 1975 al 1980



Gianluigi Ventura
Direttore Generale
dal 1981 al 1989



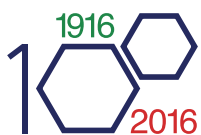
Guido Venturini
Direttore Generale
dal 1989 al 2001



Claudio Benedetti
Direttore Generale
dal 2002

STAFF





FEDERCHIMICA
CONFINDUSTRIA