



CONFINDUSTRIA  
Giovani Imprenditori

# ALL'ITALIA SERVE PIÙ CONFINDUSTRIA

LE PROPOSTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI DI CONFINDUSTRIA  
PER IL RINNOVO DELLA PRESIDENZA CONFEDERALE

ROMA, FEBBRAIO 2016



Non esiste in nessun altro Paese del mondo un'associazione di rappresentanza degli imprenditori così grande, così ramificata, così influente.  
**Eppure oggi l'Italia ha bisogno di una Confindustria ancora più forte.**

**Rappresentiamo oltre 150 mila imprese,**  
che ogni giorno creano ricchezza, danno lavoro, promuovono l'Italia nel mondo e cambiano la società.  
**Possiamo fare di più.**

**Abbiamo dato un contributo essenziale a riforme importanti,**  
dal fisco al lavoro, dalla Pubblica amministrazione agli investimenti.  
**Possiamo fare di più.**

**Siamo stati in prima linea sul territorio** per aiutare gli associati in anni difficili.  
**Possiamo fare di più.**

Perché se l'Italia ha bisogno di una Confindustria ancora più forte, la **Confindustria** ha bisogno di **imprese sempre più straordinarie.**

**C'è un mondo che cambia.**

**Oggi fare impresa significa qualità, visione, valori.**  
Significa muoversi in mercati internazionali e integrati, competere con prodotti personalizzati,  
**significa raccontare una storia unica e irripetibile: la propria.**

**Le imprese hanno saputo interpretare il cambiamento,**  
trasformarsi per resistere e crescere, e anche la nostra Confindustria vuole continuare a farlo.  
**Perché Confindustria è i suoi imprenditori.**

**E oggi vogliamo raccontare una nuova storia,**  
che parte dal passato e guarda al futuro:  
questo è il contributo e l'ambizione di noi Giovani Imprenditori  
**per la nuova Presidenza confederale.**

**Per dare più voce al mondo che produce,**  
dare più strumenti ai suoi imprenditori,  
**dare più forza all'Italia che cresce.**

# CONFINDUSTRIA E' I SUOI IMPRENDITORI: LA POLICY INTERNA

Ogni giorno Confindustria racconta cosa serve all'Italia.  
Ma cosa serve a Confindustria?

Com'è oggi e come deve diventare?

Perché farne parte è un valore aggiunto e come aumentare la consapevolezza dell'utilità di questo investimento?

Cosa si aspettano gli associati e qual è la *governance* da adottare per rispondere a queste aspettative?

Domande essenziali sia per chi gestisce le imprese, sia per chi deve rappresentarle. Trovare le giuste risposte è necessario per definire l'identità e la missione di Confindustria oggi.

Ma anche per progettare l'identità del sistema confederale a lungo termine: la value proposition dell'Associazione.

Partendo dalla Riforma Pesenti, non solo come strumento per ridurre i costi, ma come volano per fare di più, meglio e più velocemente.

## **ESSERE, FUNZIONARE, ASCOLTARE E RISPONDERE.**

Ecco i 3 asset della Confindustria di domani che rispondono alle sue diverse anime: la rappresentanza, il networking, le imprese.

# ESSERE: LA RAPPRESENTANZA

La unicità di Confindustria risiede nel fatto di aver assunto nel tempo il rango di una vera e propria “istituzione” all’interno dello scenario economico italiano. Una istituzione che trae la propria legittimazione non da un “riconoscimento politico dall’alto” ma dall’ampiezza della propria base rappresentativa: ampia, diversificata, trasversale, specchio di tanti interessi che nel loro contemperarsi diventano quelli dell’intero Paese. Ed è proprio in funzione della sua base e del contesto istituzionale che si evolve l’attività di rappresentanza di Confindustria.

Negli ultimi mesi alcuni elementi hanno impresso una forte accelerazione alla stabilizzazione del sistema istituzionale: riforme strutturali e costituzionali che dovrebbero evitare che si ripeta, come è avvenuto nello scorso quadriennio, che un solo Presidente confederale si trovi ad interfacciarsi con 3 diversi Governi. Ma resta, fondamentale, il ruolo di stabilità e riferimento che Confindustria svolge agli occhi dei suoi imprenditori e dei commentatori esterni.

Non è più quindi solo quello della controparte sindacale, né quello della rappresentanza politica degli imprenditori, ma quello di un grande soggetto portatore di progetti di ammodernamento del Paese, capace di affermare nel dibattito pubblico e soprattutto nelle generazioni più giovani l’identità industriale e produttiva dell’Italia.

Confindustria deve essere capace di cambiare l’opinione pubblica. Con un leader forte, riconoscibile e mediatico.

Superare il deficit di cultura industriale, dare una proiezione internazionale alle ambizioni dell’Italia, dibattere degli effetti che la più grande rivoluzione tecnologica della storia produce in ogni ambito della vita sociale.

Essere insomma un “Mise indipendente” e anche di più, un Ministero dell’industria (come si chiamava un tempo) e dell’innovazione (come speriamo si chiamerà in futuro).

Per farlo deve sfruttare la propria credibilità scientifica, la propria rappresentatività e la propria autorevolezza nel rapporto con gli stakeholder a livello italiano e europeo (politica, sindacati, istituzioni finanziarie etc).

Perché senza un ecosistema favorevole alle aziende, senza policy industriali di lungo periodo, senza un miglioramento delle variabili micro e macroeconomiche, anche la migliore delle imprese si trova a competere ad armi impari.

## I PUNTI ESSENZIALI:

- › **LOBBY:** rafforzamento della capacità di incidere come attore cruciale nella funzione di agenda-setting, influenzando sul processo delle priorità legislative oltre che sul risultato;
- › **ATTIVITÀ SCIENTIFICA:** elaborazione di dati micro e macro economici (CSC è stato recentemente accreditato come ente Eurostat) per dare agli imprenditori gli strumenti previsionali con cui orientare l’attività aziendale;
- › **ELABORAZIONE STRATEGICA:** definizione di piani di crescita a lungo termine (piano industriale, piano energetico, piano della ricerca);
- › **PROGETTUALITÀ DI ECCELLENZA:** Confindustria deve filtrare e valorizzare, tramite il supporto della sede nazionale, le progettualità migliori a livello locale per individuare e diffondere le best-practice, dare format replicabili e abbattere i costi transattivi;
- › **PROMOZIONE DEGLI ASPETTI VALORIALI ED ETICI:** *rappresentare* significa non soltanto portare avanti le istanze degli imprenditori ma promuovere valori e etica, tramite la cultura di impresa, la narrazione pubblica delle eccellenze della responsabilità di impresa, l’adozione di pratiche consapevoli e la stigmatizzazione dei comportamenti che non si rifanno a queste.

# FUNZIONARE: IL NETWORK

Essere oltre 150mila non è solo una grande forza nel momento della rappresentanza ma è anche un'opportunità di sviluppo.

Perché significa accedere a un network qualificato e qualificante, che raggruppa gli imprenditori italiani di ogni settore, di ogni dimensione, di ogni territorio.

Significa occasioni di scambio, di confronto, di crescita imprenditoriale e personale: Significa nuove occasioni, dalle sinergie imprenditoriali fra associati, allo sviluppo di prodotti innovativi fino al rafforzamento di filiere produttive.

Fare gioco di squadra, valorizzare ogni singolo imprenditore, dare autonomia e forza alle sua articolazioni territoriali e di categoria. Questo è quello che deve riuscire a fare la Confindustria del network.

Ma per valorizzare l'effetto rete sono essenziali due aspetti: trasparenza e comunicazione.

Un sistema che non funziona è quello in cui la burocrazia - pubblica o privata - impone i suoi modelli, i suoi tempi e le sue strutture interne agli utenti, che devono prima capire come orientarsi, poi trovare le soluzioni autonomamente e infine avere conferma che l'interpretazione che si sono dati sia quella giusta.

Confindustria non è una società quotata in borsa ma al pari di queste ha tantissimi azionisti, gli imprenditori associati, che vogliono partecipare al processo di creazione del valore: con dati, bilanci e governance trasparenti per una Associazione accountable.

Ed essere informati: non basta fare, bisogna farlo sapere. Serve una comunicazione semplice, social e smart. Veloce nei tempi, integrata negli strumenti.

## I PUNTI ESSENZIALI:

- › **TRASPARENZA:** un bilancio pubblico con una chiara e consultabile allocazione delle risorse finanziarie, una policy chiara e rendicontata nella selezione delle risorse umane e nella progressione delle carriere, un sistema partecipato e democratico sia nei meccanismi di governance interna che in quelli elettorali;
- › **AGGREGAZIONE:** sfruttare le potenzialità di essere in 150mila attraverso il potenziamento delle occasioni di incontro e di confronto: organizzazione di networking meeting, la costituzione di portali web dedicati alla promozione di joint venture (sia settoriali - Made in Italy nel food - che integrati - start up e imprese tradizionali), la creazione di momenti di visibilità delle eccellenze aziendali grandi e piccole, gli strumenti di promozione e coordinamento con l'estero. I Giovani Imprenditori possono portare due esempi di successo come la piattaforma istituzionale (realizzata con Mise e Unioncamere) per start-up e Pmi innovative "Italy Frontiers" o il portale sulle filiere del made in Italy "mappiamo l'Italia".
- › **COMUNICAZIONE:** il brand identitario, l'esperienza e le opportunità di Confindustria vanno promosse sia internamente per massimizzare il ritorno di ogni associato, sia esternamente per attrarre nuovi associati e far crescere il sistema e, allo stesso tempo, per promuovere i valori di impresa e la forza dell'associazione nella pubblica opinione.  
Per questo è necessario comunicare: quello in cui si crede (diffondere a livello capillare i propri valori e il proprio posizionamento); quello che si sa (razionalizzare e diffondere capillarmente la produzione scientifica di dati e note tecniche rendendola accessibile a ogni associato); quello che si fa (realizzare una campagna media interna ed esterna delle opportunità e dei servizi offerti dal sistema).

# ASCOLTARE E RISPONDERE: LE IMPRESE

Far parte di Confindustria è un investimento che costa – tempo e risorse – e ogni buon investimento deve avere un ritorno, in termini non soltanto valoriali, personali o di status ma anche e principalmente economici.

Per questo Confindustria deve essere sempre più in grado di offrire a chi ne fa parte, tramite le sue articolazioni locali e di categoria ma contando anche sulla expertise nazionale, un ventaglio di servizi e di risposte efficaci, competitive, concorrenziali con quelle offerti dai privati (società di consulenza, lobby, legale) ma più accessibili finanziariamente e più affidabili grazie al capitale di fiducia costruito negli anni di rapporto con il sistema confederale.

Per questo è necessario che da una parte si amplifichino gli strumenti di ascolto delle imprese e dall'altra che si riorganizzino gli strumenti di risposta.

Un sistema efficace è quello in cui basta che l'associato racconti la propria storia - che sia di successi o di crisi temporanea - e la struttura mette insieme un team di esperti trasversali che riescono a valorizzare i punti di forza dell'impresa e aiutarla superare quelli di debolezza.

Confindustria deve essere sempre più questo modello che funziona, partendo non dall'offerta dell'Associazione ma dalla domanda degli associati.

Perché l'obiettivo è sempre quello: far sentire ogni imprenditore al centro, davvero.

## I PUNTI ESSENZIALI:

› **ASCOLTARE LA BASE ASSOCIATIVA:** attraverso il rafforzamento degli strumenti attuali e l'individuazione di nuovi (call to action tematiche, report mensili sia a livello di tecnostuttura sia a livello di vertice politico) è importante riuscire a far pervenire la voce di ciascun associato e di ciascun territorio per definire sulla base delle esperienze e delle esigenze emerse le priorità e le scelte dell'associazione;

› **DARE PIÙ SERVIZI E MIGLIORI:** rafforzare i servizi offerti dalle associazioni territoriali, comunicarli e individuare quali servizi attualmente non disponibili vanno implementati anche con il supporto/consulenza della struttura nazionale (ristrutturazioni, management dell'innovazione, consulenza di corporate budgeting e investment, etc).

Diventare capaci di garantire automaticamente un supporto di "base" gratuito che copra qualsiasi necessità di sviluppo delle imprese e di offrire servizi "avanzati e tailor-made" su richiesta;

Continuare sulla strada dell'internazionalizzazione associativa, attraverso l'ampliamento delle sedi e il rafforzamento di quelle già esistente

› **ESSERE TRASVERSALI:** riorganizzare le tecnostutture per cross-functional team perché l'obiettivo è lavorare non in base a logiche verticali di competenze tecniche dello staff ma su problemi dell'impresa (costituzione, turnaround o passaggio generazionale, sviluppo competitivo e internazionalizzazione) aggregando le competenze interne in base alle esigenze. Aiutare lo scale-up delle imprese che possano favorire una loro crescita continua: dalla start-up alla PMI, dalla PMI alla grande impresa, dalla grande impresa alla multinazionale. Partire dalla domanda invece che dall'offerta.

# CONFINDUSTRIA È L'ITALIA: LA POLICY ESTERNA

Non sta cambiando solo il modo di fare impresa ma sta cambiando anche la natura delle imprese: scompaiono i confini settoriali e al loro posto nascono network trasversali, i mercati diventano sempre più metamercati, accanto all'economia di scala e di scopo nasce una learning economy, la localizzazione delle produzioni cede il passo alla localizzazione del brand, la qualità dei prodotti diventa l'emozione che essi sanno comunicare, l'innovazione è il nuovo asset produttivo.

Tutto ciò avviene in un Paese che è stato in crisi, che sta coraggiosamente riuscendo a uscirne ma che non ha ancora risolto tanti dei problemi che hanno fatto percepire la crisi in modo più profondo che in altri paesi competitor. Perché l'Italia del 2016 è soprattutto un Paese in cerca di fiducia, quella che per il premio Nobel Arrow è "l'istituzione invisibile che regge lo sviluppo economico". La fiducia di poter essere ancora una potenza industriale, di contare in Europa, di essere al pari delle aspettative che il mondo riveste in noi. E Confindustria può servire anche e soprattutto a questo.

La Confindustria di oggi è già molto diversa da quella di dieci anni fa ma è ancora più diversa da quella che sarà - o dovrà essere - fra dieci anni, perché l'accelerazione del cambiamento è sempre maggiore.

La sua capacità di interpretare lo spirito del tempo, usare nuovi vocaboli e cogliere le priorità che si trasformano.

Tutto questo è essenziale sia per definire policy di lungo periodo che devono entrare nell'agenda di chi si candida a rappresentare Confindustria per i prossimi anni, sia per rispondere in modo efficace all'attualità economica, sociale e politica di ogni giorno.

# LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE: RICONOSCERE LE NUOVE SOGGETTIVITÀ IMPRENDITORIALI E PROMUOVERNE LE ESIGENZE

Sono oltre 5mila le nuove imprese registrate presso il Registro Speciale di Info-camere, che danno lavoro a 22mila persone, sostengono la ricerca e lo sviluppo, aprono nuove frontiere di business.

Fra di loro ci sono i prossimi campioni nazionali.

Dobbiamo riuscire a farle crescere perché sono il futuro imprenditoriale del Paese ed è essenziale attrarle nell'Associazione perché costituiscono un patrimonio di sapere e di innovazione essenziale.

Necessitano però, rispetto alle imprese strutturate e tradizionali, di policy dedicate.

## I PUNTI ESSENZIALI:

- › **ACCESSO AL CREDITO:** servono strumenti capaci di valorizzare gli asset intangibile delle startup nel confronto con gli istituti di credito e i fondi di equity perché il vero problema non è il costo ma l'accesso e il timing;
- › **SCALE UP:** politiche per favorire la crescita delle startup sia sotto il profilo della patrimonializzazione che dell'assetto societario;
- › **INDUSTRIA 4.0:** strumenti per promuovere l'integrazione con la manifattura tradizionale.

# LA SFIDA DELLA COMPETITIVITÀ: AGIRE NON SUI COSTI MA SUL VALORE AGGIUNTO

L'Italia non riuscirà a vincere la sfida globale se la competitività sarà basata solo sull'abbattimento dei costi.

E' chiaro che ci sono gap strutturali da ridurre con i competitor (costo energia, costo lavoro, costo logistica, costo degli adempimenti in termini di oneri burocratici) ma non basta abbattearli per tornare a essere vincenti sui mercati.

L'Italia, per vincere, deve soprattutto convincere!

Per fare in modo che la produzione manifatturiera italiana competa perché all'avanguardia e non perché a prezzi stracciati.

Per fare in modo che gli imprenditori non siano costretti a delocalizzare ma anzi possano fare reshoring.

Per sostenere la domanda interna e per essere capaci di ampliare non solo la quota di mercato delle imprese italiane nel mondo ma il mercato stesso.

Capitale umano, investimenti in innovazione, specializzazioni nei settori ad alto valore aggiunto, promozione del Made in: questi i driver di crescita di una manifattura che deve porsi all'eccellenza.

Un modello che per funzionare presuppone un patto fra i soggetti che possono realizzarlo: gli imprenditori e i lavoratori da una parte e gli imprenditori e lo Stato dall'altro.

Sul lavoro, la produttività deve diventare sia il valore di riferimento per la politica salariale che per l'organizzazione interna.

Sul rapporto pubblico - privato, l'intervento dello Stato - anche finanziario - non deve essere considerato come una estrema ratio in caso di crisi industriali ma - entro opportuni limiti - come una collaborazione fattiva e paritaria con le imprese.

## I PUNTI ESSENZIALI:

- › **INVESTIMENTI DI LUNGO TERMINE:** il mercato del credito è in sofferenza e quello dell'equity non riesce a finanziare progetti di lunga durata fin dall'early stage imprenditoriale. Serve per questo un intervento di finanza pubblica che potenzi gli attuali strumenti finanziari di sviluppo (Fondo Italiano di Investimento, Smart&start etc) fornendo garanzie al credito privato e investendo direttamente in ricerca di base e applicata, trasferimento tecnologico in settori ad alto potenziale di crescita (scienze della vita, energia e ambiente, ICT, etc), turnaround di settori strategici. La valorizzazione degli strumenti finanziari deve avvenire in base alla definizione di un piano industriale di lungo periodo, anche in ottica di creare social dividends, utili per abbassare proprio quei gap fiscali che ci penalizzano.
- › **LAVORO E CAPITALE UMANO:** formazione del capitale umano altamente qualificato tramite l'alternanza scuola lavoro; contrattazione decentrata con politica salariale legata alla produttività personale e aziendale e razionalizzazione delle tipologie contrattuali; lifelong learning;
- › **HUB ENERGETICO:** creazione di un hub energetico che connetta il sud Italia con Africa e Medio Oriente;
- › **INFRASTRUTTURAZIONE:** digitale e materiale per consentire una migliore connettività e logistica sia tradizionale (trasporto merci per vie ferroviarie, viarie e portuali) che innovativa (e-commerce).

# LA SFIDA INTERNAZIONALE: IN EUROPA E NEL MONDO, CONTARE DI PIÙ

Il mondo vuole più Italia, ma l'Italia vuole contare di più nel mondo. Una impresa che vince la sfida globale è solitamente una impresa che ha dietro di sé un grande Paese. Per questo è necessario crescere sia a livello di diplomazia economica, che di promozione e valorizzazione del brand Italia, che di implementazione degli interessi strategici nazionali.

Le imprese italiane inoltre possono contare non soltanto sul proprio Paese ma anche sull'Europa.

Tuttavia troppo spesso abbiamo assistito a una Europa capace di imporre vincoli burocratici di minore importanza ma non altrettanto di sostenere la crescita. Su questi temi Confindustria deve essere in prima linea, rafforzando ancora maggiormente la propria proiezione europea, come ha fatto in questi anni grazie al ruolo strategico della propria sede di Bruxelles.

Cambiare il paradigma: Italy is back, perché è andata avanti.

## I PUNTI ESSENZIALI:

- › **DIPLOMAZIA ECONOMICA:** rafforzamento della rete ICE/MAE estera, coinvolgere le imprese nella negoziazione degli accordi commerciali strategici con i grandi player globali;
- › **EUROPA DELLO SVILUPPO:** difendere il mercato comunitario per le proprie produzioni strategiche, programmare e finanziare i piani industriali di sviluppo utili anche per il raggiungimento di obiettivi in termini occupazionali e ambientali, alleggerire i vincoli di bilancio nazionali e procedere ad una armonizzazione fiscale che depotenzi la concorrenza fiscale fra stati membri.



CONFINDUSTRIA

Giovani Imprenditori

ALL'ITALIA SERVE PIÙ  
CONFINDUSTRIA 