

BOZZA DI PROGRAMMA

Claudio Feltrin

Quattro anni fa, nominato Presidente di Assarredo, puntai molto sulla possibilità, la voglia e soprattutto la necessità di **lavorare insieme**.

Questo complesso di intenzioni, che nel tempo trascorso alla presidenza di Assarredo ha dato risultati importanti, è ancora valido se pensiamo a un **metodo** attraverso cui approcciare le sfide. Stiamo imparando a lavorare meglio insieme e dobbiamo continuare in tale direzione.

Ma questo non è sufficiente a rappresentare un programma per il prossimo quadriennio di FederlegnoArredo.

Ora è arrivato il momento di mettere in campo anche tutto ciò che abbiamo appreso gli uni dagli altri per affrontare un momento congiunturale di tale entità che, per trovarne di simili, dobbiamo tornare a rispolverare i libri di storia. Mi riferisco naturalmente alla pandemia del Covid-19 ma, soprattutto, delle implicazioni che la stessa ha avuto sul nostro settore, sull'intero sistema economico italiano e mondiale.

Il nostro sguardo dovrà tener conto di tutto quello che è accaduto e che potrebbe ancora accadere, senza allarmismi ma con una focalizzazione molto specifica.

Partendo dalla visione dell'imprenditore e dei suoi bisogni dovremo verificare e trovare come FederlegnoArredo possa **concretamente entrare nel quotidiano** di ciascun associato, rispondendo puntualmente e rapidamente agli ambiti entro i quali ciascuna azienda è chiamata a confrontarsi ogni giorno.

Ogni azienda, con il suo patrimonio di esperienza personale, è frutto della società che le ha permesso di crescere ed in cui è cresciuta: a mio modo di vedere, questo impegna ognuno di noi, in un contesto così difficile, a fare i conti con il concetto di **restituzione**, anche per la responsabilità che noi imprenditori abbiamo all'interno della società civile, già ben manifestata da molti di voi. È la Federazione oggi l'intermediario più accreditato affinché questa dinamica di condivisione del sapere, questa cultura d'impresa, garantisca il miglioramento non solo di un sistema produttivo, ma della società che lasceremo alle generazioni future.

Il mio programma parte anzitutto dall'identificare i **problemi che riguardano tutti noi**, prima come imprenditori e, di conseguenza, come Federazione, per trovare una strada percorribile, condivisa, solida e promettente **per superare insieme gli ostacoli** che abbiamo incontrato e incontreremo nel nostro futuro.

Quali sono le sfide che ci aspettano?

L'emergenza Covid impone una revisione della strategia e dell'azione della Federazione che certamente deve continuare a difendere gli interessi del comparto, ma allo stesso tempo deve offrire una visione strategica per il futuro. Nello scenario di mercato che conosciamo, diventano sempre più fondamentali la sostenibilità e l'accesso alle risorse, siano esse naturali o umane; la creazione di un network di filiera; la formazione delle competenze affinché si rafforzi la cultura di impresa attraverso il capitale umano; la collaborazione con soggetti che agevolino l'innovazione sia di prodotto che di processo, verso la digitalizzazione e l'evoluzione conseguente del modo di fare impresa che sappia affrontare i rapidi cambiamenti in atto, compreso il sistema di fare fiere...in sintesi, quindi:

1. Sostenibilità e risorse naturali
2. Network di filiera e capitale umano
3. Cultura d'Impresa
4. Partnership strategiche
5. Digitalizzazione ed eventi

In questo elenco, noterete, manca FederlegnoArredo. Questo sarà l'ultimo punto e lo troverete in coda, per un motivo molto semplice: il mio programma non nasce per rivoluzionare la Federazione. Nasce per creare un sistema in grado di capire e soddisfare **i bisogni** che emergono nel **lavoro quotidiano degli imprenditori**.

1. SOSTENIBILITA' E RISORSE NATURALI

Sappiamo che la sostenibilità è una necessità.

Oggi si impone un **ripensamento degli obiettivi** ed è richiesto lo sforzo di immaginare come il settore e l'intera filiera del Legno-Arredo possano contribuire agli obiettivi globali per limitare il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse non rinnovabili e l'inquinamento, traendone vantaggio: rafforzando il proprio contributo alla causa comune della sostenibilità, il Legno-Arredo guarda anche agli interessi del settore, che ne guadagnerà in innovazione, competitività, reputazione e dovrà dimostrare di saper accedere consapevolmente e con progetti credibili alle importanti risorse economiche che l'Europa sta mettendo in campo.

FederlegnoArredo ha le carte in regola per far diventare la filiera italiana del Legno e del Mobile leader europeo nel Design, nella Sostenibilità e nell'Economia circolare. Questo deve diventare il nostro obiettivo strategico al 2030 declinato in obiettivi intermedi da raggiungere già da qui al 2025.

FederlegnoArredo si trova già ben posizionata rispetto ai temi chiave della sostenibilità. Tra le associazioni di categoria esistono numerosi esempi virtuosi di iniziative già avviate in questo campo così come esistono, a livello di filiera, molti progetti innovativi e di successo tra le aziende associate. A livello europeo, FLA è anche tra le associazioni più ampie orizzontalmente e verticalmente, il che rappresenta una sfida per l'eterogeneità dei settori coperti, ma anche un'opportunità, per esempio, nell'applicazione di iniziative integrali a tutto il settore.

Dovremo proseguire quindi la partecipazione fattiva delle Associazioni di FLA e degli imprenditori nei principali organismi europei dove vengono prese le decisioni alle quali le nostre aziende devono poi sottostare: EFIC, FEMB, LIGHTING EUROPE, FEFPEB, FEP, FEPI, ETTF, EPF. È mia intenzione inoltre **rilanciare la collaborazione e rendere produttiva la partecipazione in CEI-BOIS**, organismo deputato dagli organismi europei a scrivere le strategie per il settore forestale e l'utilizzo dei prodotti legnosi, e **potenziare ulteriormente il sistema integrato di recupero e riciclo del legno già sviluppato dal Consorzio Rilegno**, promuovendolo a livello europeo come **esempio di buona pratica di economia circolare**.

In questo scenario non bisogna trascurare che FLA, come ho detto prima, ha al suo interno alcune complessità, tra cui quella di essere un'Associazione ampia, che rappresenta un universo ricco e spesso diversificato, sia per dimensioni e capacità delle aziende associate, che per la diversità dei settori e prodotti rappresentati, e quindi delle differenti anime associative.

Questo rende sfidante l'introduzione di un **cambio di visione e di paradigma**: oggi in FLA, a mio parere, manca una posizione comune chiara e condivisa sui temi della sostenibilità, su cosa significhi per il settore, e su quali possano essere gli obiettivi in comune a tutte le associazioni. Non disponiamo di informazioni consolidate e aggiornate sullo stato attuale delle aziende associate per quanto riguarda la sostenibilità e l'ambiente, il che impedisce di poter avere una visione complessiva chiara sullo stato attuale del settore, così come siamo carenti nel concepire una progettazione e una comunicazione efficace. Evidentemente esistono iniziative individuali encomiabili, ma queste si fermano spesso all'azione della singola azienda, perdendo la forza che avrebbero se fossero integrate o consolidate con iniziative coordinate con l'Associazione.

La sostenibilità non si improvvisa ed è raggiungibile solo se diventa un obiettivo strategico sia per le aziende che per la Federazione.

Per integrare meglio gli aspetti della sostenibilità nelle operazioni e nelle iniziative di FLA e per far sì che grazie a FLA la sostenibilità progressivamente permei le strategie delle imprese e della filiera, **dobbiamo agire principalmente su 5 obiettivi** che (se il focus è l'economia circolare e la sostenibilità), hanno un ruolo fondamentale:

- 1) strategia
- 2) competenze e conoscenze
- 3) innovazione
- 4) filiera circolare
- 5) comunicazione

Questi cinque obiettivi applicati sistematicamente al tema della sostenibilità, ci consentiranno di partecipare attivamente alla **rivoluzione verde in tutti gli ambiti possibili**: dalla lotta al degradamento forestale e alla deforestazione indotta, fino alla lotta al taglio illegale e allo sviluppo di buone pratiche basate su filiere tracciabili.

Dovremo sostenere con forza i sistemi di certificazione forestale FSC e PEFC; lavoreremo con il Consiglio di Presidenza per sensibilizzare tutta la filiera del legno-arredo nell'utilizzo consapevole e crescente della materia prima legno, inclusa quella tipicamente italiana che parte dalla pioppicoltura tradizionale ed altre forme di arboricoltura da legno. Dovremo sostenere e continueremo a sostenere, infine, i processi di riforestazione anche urbana.

FederlegnoArredo si è già avviata su questa strada, iniziando a promuovere a Milano il **"Bosco del Design"** che rappresenta un approccio complesso, non banale al tema della sostenibilità, anche in termini simbolici. I 650 alberi piantati nell'area del Parco Nord sono senza dubbio un atto di responsabilità ambientale ma, contemporaneamente, ogni albero raffigura infatti un'azienda di Assarredo, rappresentando in se stessa la vocazione dell'intero settore.

Prendere atto della rivoluzione che deriverà come conseguenza diretta dall'attuazione delle politiche europee del Green Deal non è sufficiente. Sarà necessario promuovere in tutte le sedi la nascita di una nuova cultura del costruire in legno, che vada oltre le caratterizzazioni legate a specifiche regioni o zone climatiche, per arrivare ad un concreto "sdoganamento" delle costruzioni in legno in tutti gli ambiti, in Italia e nel mondo. **Bisogna credere e investire nella grande crescita di mercato che le costruzioni in legno potranno avere specialmente nel campo dell'edilizia.**

In tutto questo sarà importante **accompagnare le imprese italiane nell'adeguamento alle normative** e alle conseguenti necessità di fare test, prove di laboratorio, certificazioni. **Diventa sempre più strategica la collaborazione della Federazione con i laboratori e gli Enti di certificazione, Centri universitari e di studio per lo sviluppo tecnico normativo, favorendo l'accesso in modo semplificato ed efficace.**

Continueremo a sollecitare l'utilizzo dei protocolli S.A.L.E. Sistema Affidabilità Legno Edilizia, che possono certamente aiutare nel fugare i dubbi degli acquirenti sulla durata degli edifici in legno. Andremo quindi a **supportare le aziende nell'avvicinamento alle certificazioni di sostenibilità degli edifici e dei processi costruttivi LEED, BREEAM e ITACA.**

Partendo da questi ultimi spunti, vorrei trarre una nota importante che spero sia già evidente: porre al primo posto del programma l'attenzione alla sostenibilità, non va confuso con un approccio meramente "ecologista" al nostro mondo; la **sostenibilità deve essere vista come una direttrice da applicarsi a ogni ambito**, dall'ambiente, senza dubbio, passando anche per le imprese, l'evoluzione del nostro mercato, fino ad arrivare al modo di lavorare vero e proprio.

2. NETWORK DI FILIERA E CAPITALE UMANO: DAL CONCEPT AL MERCATO GLOBALE

Le aziende italiane sono le migliori nel concepire e produrre prodotti di eccellenza. Questo valore straordinario di innovazione, oggi, non è più sufficiente a garantire il presidio dei mercati e la crescita internazionale del Made in Italy.

Per questo motivo penso sia indispensabile promuovere la creazione di un network di servizi, a supporto della filiera Legno-Arredo, che possa offrire le competenze necessarie per certificare la conformità dell'operato di un'azienda rispetto a una determinata normativa di un prodotto o di un processo, e migliorare la competitività del settore offrendo leve necessarie ad affrontare ogni aspetto legato al mondo degli scambi commerciali con l'estero e quindi favorire il processo di **internazionalizzazione del settore**.

L'obiettivo è generare una base di sviluppo per **una vera e propria piattaforma FLA** che valorizzi ancora di più la qualità e l'autenticità dei prodotti Made in Italy.

Tutto ciò per garantire:

- Migliore competitività nel mercato nazionale e internazionale
- Facilitare certificazioni, analisi, test e tracciabilità
- Tutela del design Made in Italy
- Consulenza e formazione doganale
- Sviluppo ecosostenibile del settore
- Certificazione etica, bilancio sociale

Il progetto dovrà prevedere la mappatura della filiera, in modo da individuarne i punti cardine, partendo dalla materia prima arrivando al prodotto finito e includendo tutti i passaggi fondamentali come: prove, certificazioni, tutela brevetti e marchi, logistica e distribuzione.

La creazione di questo sistema permetterà di estendere i suoi benefici all'intero Sistema Legno-Arredo; sarà necessaria la partnership con uno o più operatori chiave tali da permettere a FederlegnoArredo di garantire a tutti i suoi associati, prove e certificazioni a supporto del prodotto e facilitare le esportazioni, rendendo più competitivo il sistema del Made in Italy.

Il Polo Formativo di Lentate rappresenta un'eccellenza per il nostro settore, tuttavia **non dobbiamo trascurare gli altri centri formativi esistenti**, a cui il Polo di Lentate potrà fare da coordinatore. In questo modo si potrà creare una **rete di centri formativi** dove la formazione offerta sia idonea a soddisfare le esigenze delle aziende del territorio, che si potranno avvalere dell'esperienza già fatta a Lentate. Dobbiamo pensare a percorsi formativi con le Università che ancora non sono in partnership con FLA, per creare quell'alta formazione di cui c'è tanto bisogno su tutto il territorio: finanziare borse di studio mirate, potrebbe essere l'inizio del percorso.

È tempo, inoltre, di **mettere a fattore comune per tutto il mondo del legno le molteplici conoscenze che la Federazione oggi custodisce nelle singole Associazioni**, prendendo come esempio il progetto "La biblioteca interattiva del legno", finanziato dalla commissione progetti di FLA e che sta per essere attuato con il contributo congiunto di tutte le Associazioni dell'Area Legno. Lavoreremo, anche in una moderna logica open-source, **perché alla nostra Federazione venga riconosciuta, a livello nazionale, la giusta autorevolezza come baricentro di conoscenze e competenze tecniche nel mondo del legno-arredo**.

La nascita e lo sviluppo di filiere corte nazionali non devono far dimenticare che l'80% del legno utilizzato dalle imprese italiane è di importazione. **Conoscenze e competenze sui legni di tutto il mondo, raccolte nel tempo dalle aziende importatrici, hanno permesso di caratterizzare e sviluppare l'industria italiana di trasformazione con capacità uniche** di creare manufatti a base legno che coniughino bellezza formale, prestazioni tecniche e sapere artigianale. Supportare, anche attraverso gli strumenti di Conlegno del Portale LegnOKWeb e del marchio LegnOK, le industrie italiane nel processo di applicazione del Regolamento europeo sulla legalità del legno EUTR.

3. CULTURA D'IMPRESA

L'ascolto e il confronto sono la chiave per il successo di ogni impresa. Così lo deve essere anche per la nostra Federazione e **ritengo ancora oggi questa fase imprescindibile** per proporre programmi, sviluppare progetti e intraprendere percorsi condivisi.

Negli ultimi quattro anni, ho messo a disposizione quanto ho maturato nella mia esperienza imprenditoriale e associativa pregressa, ma soprattutto mi sono posto in un costante dialogo e confronto con gli associati, così che **abbiamo potuto sviluppare contenuti e proposte**; un lavoro che ho sempre considerato da realizzare insieme.

Così voglio continuare a fare.

Assieme al Consiglio Direttivo di Assarredo, in questi anni abbiamo percorso il Paese per incontrare le aziende, per conoscerle, e **sono grato a tutti coloro che abbiamo incontrato**. Non voglio elencare i luoghi, i volti e le realtà che ho avuto l'onore di conoscere e da cui abbiamo avuto il privilegio di imparare, ma una menzione particolare la dedico agli associati del settore legno: da imprenditore dell'Arredo, nel mio ruolo di Presidente della Commissione Progetti Speciali, ho avuto modo di comprendere meglio un mondo che pensavo di conoscere ma che sicuramente oggi vedo da una nuova prospettiva, più interessante e profonda.

Tutto questo è avvenuto attraverso un **nuovo format di diffusione della Cultura d'impresa** che dovremmo implementare a partire, ad esempio, da una tra le tante esperienze sui territori: AssarredoLab. **8 incontri** che hanno permesso a **oltre 560 imprenditori** di incontrare relatori di assoluto spessore su temi come la green economy, le politiche industriali, le strategie di *branding*, i mercati esteri, le nuove esigenze dei consumatori. Forte di questa esperienza, con il Consiglio di Presidenza, **vorrei dar vita a un progetto per diffondere cultura su un nuovo modello** di fare impresa e business ed accompagnare lo sviluppo delle imprese e del comparto. Questo percorso dovrà dare un'**immagine concretamente innovativa della Federazione** in grado di fidelizzare le aziende e attrarne di potenziali.

La rilevanza del settore Legno-Arredo per l'economia italiana è indiscutibile e lo è anche nel confronto con i principali Paesi europei: l'Italia resta il Paese che più contribuisce all'export di Arredo dell'UE verso il resto del mondo, così come dimostra il saldo commerciale attivo tra import ed export, il più alto di tutti i comparti industriali italiani.

Va in questa direzione **riconoscere il fondamentale ruolo che le industrie italiane del pallet, dell'imballaggio alimentare e dell'imballaggio industriale svolgono nel supportare il sistema economico italiano** e le esportazioni del nostro paese. Quindi proseguiremo nel far riconoscere anche a livello normativo le **indubbie qualità dell'imballaggio in legno rispetto alle alternative prodotte con materiali di sintesi**.

Tutto questo sarà accompagnato a una maggior attenzione e **ascolto alle problematiche reali del settore Arredo e del settore Legno**; lavorerò con il Consiglio di Presidenza a nuove proposte di politica industriale, che dovranno essere tarate sulle caratteristiche specifiche del nostro comparto - costituito principalmente da PMI - per un maggior impulso allo sviluppo e alla promozione internazionale.

Lavorando insieme, potremo fare in modo che la voce dell'impresa italiana risuoni più forte delle altre, proponendo non solo progettualità all'altezza di altri Paesi, ma **una visione che nasce dalla bellezza che permea ogni centimetro dei nostri territori e che solo noi**, nella quantità e qualità, attraverso le nostre mani, **riusciamo a far diventare parte dei nostri prodotti**.

In tal senso, vorrei farmi promotore, insieme al Consiglio di Presidenza, di un progetto che sostenga il “saper fare” e la qualità del prodotto italiano (non solo mobili, arredo e illuminazione) della nostra filiera, per diffondere cultura del “fare impresa” ed accompagnare il futuro del comparto. Un futuro che si disegna a partire dalla nostra storia ma che va costruito nella giusta direzione attraverso uno sguardo strutturato e consapevole a soggetti che possano **donare** al comparto la conoscenza, la ricchezza e il rinnovamento per garantire agli associati un’evoluzione virtuosa.

4. PARTNERSHIP STRATEGICHE

Dovremo scegliere anche alcuni compagni di viaggio per i prossimi quattro anni, tenendo conto di due fattori fondamentali: **continuità** e **strategia**.

Dobbiamo proseguire i percorsi e le collaborazioni che hanno portato valore alla Federazione e agli associati. Vogliamo però svilupparne anche di nuovi, secondo una strategia che si articola in tre momenti consequenziali in armonia con quanto proposto dal sistema Confederale:

- 1) **Mondo accademico**, fondamentale da un lato come vivaio per selezionare i migliori talenti da innestare nelle nostre imprese, dall’altro per creare branding collocando i nomi dei nostri associati al livello massimo di notorietà per le future élite manageriali e creative, designer e architetti in particolare.
- 2) **Osservatori, laboratori d’idee, società di consulenza**, che ci consentano di guardare avanti attingendo, **quando necessario**, alle loro competenze e mettendole a frutto per identificare la rotta più corretta per raggiungere i nostri obiettivi.
- 3) **Istituzioni culturali**, mondi utili non solo nell’ottica del prestigio che sanno consegnare ai nostri brand, ma anche e soprattutto per l’ambizione storicamente innata dei nostri prodotti, vere e proprie opere d’arte che meritano un palcoscenico alla loro altezza.
- 4) **Sistema Confederale**, intensificare la cooperazione tra i sistemi di rappresentanza nazionale e territoriale, per favorire una maggior sinergia a beneficio delle aziende associate FLA e per acquisirne di nuove.

In questa direzione vanno peraltro alcune iniziative già in atto che vedono la Federazione accanto a soggetti di grandissima caratura e reputazione.

Il percorso già intrapreso tra **POLI.design** (struttura flessibile che attinge all’ampio bacino delle competenze interne al Politecnico di Milano che opera nel campo del Design, svolgendo il ruolo di cerniera fra università, imprese, enti e istituzioni e mondi professionali) e FederlegnoArredo consente di cogliere insieme i segnali che vengono dal mondo delle imprese e i bisogni indotti dai grandi temi del cambiamento, costruendo progetti da sottoporre alla formazione/ricerca finanziata in risposta a bandi di varia natura.

L’obiettivo è di costruire una squadra fra **Università e Impresa**, che negli anni futuri possa definire una traiettoria di sviluppo del progetto nei suoi diversi ambiti e settori, creando un Laboratorio sperimentale pluriennale per delineare un percorso strutturato, approfondendo i diversi settori dell’arredo e del legno.

In questo senso **si stanno già sviluppando partnership** che vanno oltre, toccando temi come la managerialità e la gestione d’impresa. In questo senso cito l’**Università Commerciale Luigi Bocconi** e l’**Università Statale Iuav di Venezia**, dove la nostra presenza offre borse di studio, supporto a corsi di laurea e di Master: attività formative inserite in un network virtuoso che danno agli associati l’accesso a professionalità eccellenti direttamente dalla fonte.

La collaborazione con le Università e gli Enti di ricerca va oltre: attraverso queste collaborazioni **vogliamo identificare migliori utilizzi delle risorse forestali italiane più orientati alla creazione di prodotti semilavorati o finiti a maggior valore aggiunto**; vogliamo quindi promuovere la caratterizzazione del legno italiano con la doppia certificazione forestale PEFC e

FSC, volta a garantirne la piena sostenibilità, **candidandolo come materia prima ideale per prodotti certificati che valorizzino l'origine italiana e ne sottolineino la provenienza da filiere corte.**

Il sostegno alla cultura vede la Federazione protagonista, a partire dalla presenza nella Fondazione Triennale di Milano attraverso la controllata FLAE spa, con un suo Consigliere nominato nel CdA accanto alle principali istituzioni nazionali. Un luogo dove abbiamo voluto recuperare quel rapporto sinergico tra creatività e industria che ha rappresentato un modello a livello globale, capace di elevare a storia, racconto e opera d'arte il nostro prodotto.

Certo, il mondo del design, della cultura milanese, il respiro internazionale sono elementi di cui teniamo conto, ma **tengo a sottolineare come non si tratti di una scelta estetica fine a se stessa ma, al contrario, vi sia una profonda motivazione di business alla base di questo sodalizio:** essere in quei luoghi significa fare *branding*, fissarsi nella mente di chi fruisce di arte e cultura, un pubblico che sappiamo essere attento alla qualità e alla bellezza che gli associati mettono nei loro prodotti.

Per questo l'orizzonte di questa iniziativa dovrà ampliarsi per presidiare nuove aree, dove ora siamo scarsamente presenti, in un percorso sinergico che parta dal design, l'architettura e l'edilizia, legando la nostra Federazione a Istituzioni già ben affermate nel mondo, come ad esempio la Biennale di Venezia e altri soggetti di sicuro spessore nell'educazione al gusto e alla cultura per un pubblico che va ben al di là dei nostri confini.

Per rendere tutto più efficace, dobbiamo operare congiuntamente al nostro sistema di **rappresentanza Confederale**. Il contesto e il momento storico impongono una condivisione degli obiettivi e una cooperazione per il raggiungimento degli stessi, anche attraverso il coordinamento con le strutture di rappresentanza territoriale che potrebbero assicurare una maggior incisività dell'azione della Federazione a beneficio delle aziende associate, senza dimenticare la necessità di acquisirne di nuove.

5. DIGITALIZZAZIONE ED EVENTI

L'emergenza dovuta al Covid-19 ha portato ad un'accelerazione nella **trasformazione digitale delle aziende**, evidenziando l'urgenza di trovare soluzioni che possano sempre amplificare la voce nel settore.

Il **Salone del Mobile di Milano** può diventare il player principale anche a livello digitale, avviando una trasformazione che rifletta la sua attuale forza fisica nel sistema fieristico mondiale, in un format innovativo in grado di affiancare e sostenere il settore.

Per questo in **Assarredo abbiamo dato vita ad un gruppo di lavoro** per partecipare attivamente al **co-design** di progetto e supportare la **preziosa attività già in corso** per lo sviluppo strategico del concept "Salone Digitale".

Sono ben cosciente che la nostra Federazione va oltre i confini di Assarredo e del Salone del Mobile, ed è per questo che ritengo fondamentale che ognuno di noi, di qualsiasi Associazione faccia parte, possa accedere a una ridefinizione del nostro sistema digitale plasmandolo sulle esigenze di ogni impresa.

In tal senso, **è necessario avviare una revisione completa degli attuali servizi sviluppati e proposti agli associati** che ci dovrà far meglio comprendere i **reali bisogni delle aziende**, per meglio investire le nostre risorse in una nuova catena del valore più contemporanea, innovativa e digitale.

In questa direzione dovrà andare anche il **nostro sito web istituzionale** che **si trasformerà in una vera e propria piattaforma digitale**, in grado di comunicare con sempre maggiore efficacia

tutta la nostra ricchezza e di rendere i nostri servizi sempre più disponibili e adatti alle necessità degli associati.

Queste sono le sfide su cui giocheremo la credibilità del settore, questi gli ambiti su cui è opportuno investire per colmare il gap digitale tra le nostre imprese e il resto del mondo. Naturalmente si tratta di una sfida ambiziosa e finanziariamente onerosa, come molti di voi sapranno nell'aver approcciato gli stessi temi per le proprie aziende. Una promessa senza i presupposti economici è scritta sulla sabbia, ne sono consapevole. Ma il punto è esattamente questo: le risorse ci sono, non vanno disperse, dobbiamo identificare correttamente gli obiettivi e le priorità.

Secondo questa logica, **credo sia indispensabile una revisione approfondita dell'opportunità di investimento nella nuova sede** alla luce delle incertezze legate a COVID 19, al futuro del mercato e all'andamento delle fiere di settore, compreso il Salone del Mobile, asset principale di tutto il sistema.

Non è certo una nuova sede che potrà aiutare nel concreto lo sviluppo delle nostre Aziende, ma un insieme di azioni e servizi, anche digitali.

E INFINE...LA NOSTRA FEDERAZIONE

Innovazione e Governance

Il contesto emergenziale attuale richiede un rilancio in chiave contemporanea di FLA e delle società operative (FLAE - Salone del Mobile e altre società controllate). **Il prossimo mandato deve quindi avere un cambio di passo** e pertanto si renderà necessario promuovere un nuovo modello di *governance* e di *business* per il settore.

Per questo vorrei contribuire a rivedere e disegnare con voi una struttura capace di cogliere le sfide di rinnovamento e di sviluppo, in favore degli azionisti/associati.

Ad oggi, alcune motivazioni che hanno portato all'attuale assetto organizzativo sono superate: attualmente, come tutti voi sapete, il Salone del Mobile è gestito da FLAE che, al contempo, ha sotto la sua responsabilità parte di Made e i servizi erogati a FederlegnoArredo.

Partendo da questo stato di fatto, è a mio giudizio necessario **rivedere l'attribuzione dei ruoli e il sistema delle deleghe in FLAE, per garantire autonomia al Salone del Mobile** affinché possa gestire al meglio l'asset principale del Gruppo, e dal quale provengono importanti risorse per i nostri progetti.

Ebbene, in una logica di ordine, rigore e trasparenza assoluta, che ben si sposano con il desiderio di un'ottima gestione, l'intenzione è di creare **un sistema più focalizzato** in cui ogni struttura possa dedicarsi con la massima attenzione alla **responsabilità del proprio incarico**.

Per questo il primo passo sarà **creare una newco che, partendo da FLAE, si dedichi solo al Salone del Mobile cambiando completamente pelle**: un nuovo nome, un nuovo statuto e un Presidente.

Due obiettivi sinergici ma distinti.

Due entità, FLA e la futura "FLAE - Salone del Mobile".

Quindi, a rigor di logica, **due Presidenti**, diversi ma coesi sugli obiettivi.

Per Il Salone del Mobile, è evidente che il Presidente debba essere espressione di quel "mondo" che con la sua costante partecipazione lo ha reso il punto di riferimento internazionale - quel

mondo che ci crede e ogni anno investe per mantenerlo sempre all'altezza delle sfide globali – e quindi debba essere **nominato tra Consiglieri di Assarredo**.

Un onore, senza dubbio, associato però ad altrettanti oneri: dovrà restare indipendente e **dovrà avere deleghe adeguate al compito a cui è chiamato, rispondendo dei risultati che contribuirà a raggiungere**.

Infine, i principi di nomina nel CdA dovranno rispondere non solo ai criteri di rappresentatività, ma anche alla capacità di portare valore e dovranno contribuire ad una gestione delle responsabilità e dei controlli che applichi **assoluta trasparenza nella gestione**.

In secondo luogo, ma di pari importanza per la Federazione, dovremo, **dopo un'attenta analisi e confronto serrato e costruttivo con tutti gli interlocutori, mappare l'intero corpo dei servizi già offerti agli associati, svilupparne di nuovi**, comunicarli e renderli accessibili con agilità a chiunque ne abbia bisogno, individuando assieme a voi il sistema più efficiente per erogarli.

Ritengo sia giunto il tempo nel quale i membri del **Consiglio di Presidenza**, come in Confindustria, siano portatori di **deleghe vere**, che contribuiscano alla gestione della Federazione, in quanto un uomo solo al comando va contro quello che è il mio mantra – lavorare in squadra – solo in una squadra si definiscono i ruoli e gli obiettivi che insieme si raggiungeranno.

La trasparenza assoluta nei confronti degli Associati sarà il mio faro, per questo ritengo già fin d'ora di chiarire un principio, per altro Confindustriale: **tutte le cariche all'interno di FederlegnoArredo e delle società del Gruppo dovranno essere gratuite**, per me deve prevalere lo spirito di servizio, quindi considero una remunerazione sufficiente avere l'onore di farne parte, assicurando una policy di gruppo chiara e trasparente per ciò che riguarda i rimborsi spese.

Per quanto riguarda alcuni esempi di criticità già emerse in questi anni, nell'interesse principalmente della Federazione e nell'interesse specifico degli associati di Assobagno, sarà fondamentale legittimare quanto prima il maggior numero possibile di merceologie riferibili ad Assobagno all'interno di FLA o quantomeno condividere una soluzione equilibrata e coerente tra servizi erogati, garantendo la sopravvivenza e attività dell'Associazione.

Un palcoscenico internazionale

Attraverso la conoscenza acquisita negli anni, FLA può accorciare le distanze con mercati apparentemente lontani, fornendo *know-how*, supporto e promozione di incontri, affinché ogni prodotto italiano possa ambire a conquistare nuovi territori.

Il mio impegno è far sì che il ruolo della Federazione possa essere sempre più efficace nell'agevolare le imprese, anche quelle meno strutturate, per potenziare la loro presenza nei mercati internazionali e sostenere la promozione del Made in Italy nello scenario competitivo internazionale.

Vorrei che FederlegnoArredo, anche in questo ambito, fosse sempre più il luogo in cui scambiare esperienze tra imprenditori, fare rete e cogliere opportunità sia nei mercati più prossimi che in quelli più lontani, attraverso la definizione di strategie condivise e nel rispetto degli interessi collettivi di tutti gli associati.

La storia dei nostri associati, la storia della qualità e del saper fare, la storia del Made in Italy: tutti marchi di fabbrica delle nostre imprese che, opportunamente valorizzati, possono diventare grandissimi elementi di seduzione, da raccontare attraverso fiere settoriali, con il Salone del Mobile di Milano e le altre fiere specializzate.

Un modo per mostrarsi al meglio ai nostri clienti, anche potenziali, e confrontarsi con gli altri sistemi-Paese.

Un sistema-Paese che si muove in modo coordinato, presidiando il proprio territorio, allargando i propri orizzonti, facendosi sentire, è una potenza. Sta avvenendo altrove. Dobbiamo, quindi, rispondere e giocare con la stessa potenza.

Voglio concludere rinnovando una promessa che, in questi quattro anni, credo di aver mantenuto: io mi impegno ad ascoltare ciascuno di voi.

Ascolterò la pluralità delle vostre voci, facendo tutto quanto sarà in mio potere per rappresentare una Federazione così varia, piena di talenti e di assoluto valore, con una sola voce. Facendola sentire forte e chiara nei luoghi dove conta farsi valere.