

# CONFERENZA REGIONALE DI ORGANIZZAZIONE



**L'Emilia Romagna che verrà.  
CNA si interroga sul futuro  
della regione.**

**Introduzione del Presidente  
Paolo Govoni**

**Lunedì 26 Settembre 2011  
Palazzo degli Affari - Sala Topazio  
Piazza Costituzione, 8 - Bologna**



Emilia Romagna

Care colleghe e colleghi, gentili ospiti,

vi ringrazio per la vostra presenza ed è con vero piacere che mi accingo ad aprire i lavori di questa Conferenza Regionale di Organizzazione del sistema associativo della CNA Emilia Romagna.

Arriviamo a questo appuntamento con un lavoro preparatorio molto intenso, avviato oltre un anno fa sulla base della decisione dei nostri Organismi Dirigenti. Una decisione lungimirante, guardandola con gli occhi dell'oggi, presa leggendo le caratteristiche e la natura della crisi e gli scenari che si sarebbero aperti sia sul terreno delle nuove sfide competitive per le imprese, che su quello, strettamente connesso, delle strutture della rappresentanza sociale ed economica.

La domanda di fondo che ci siamo posti è stata quella di verificare, in questo contesto, l'utilità della nostra funzione verso gli associati, sia di rappresentanza dei loro interessi nei confronti degli interlocutori istituzionali e delle politiche che mettono in atto, che di servizio, nel saperli affiancare ed assistere nel miglioramento delle condizioni competitive delle loro imprese.

La Conferenza di Organizzazione non si soffermerà, però, sul tema dei servizi, in quanto il nostro sistema territoriale è protagonista di un profondo lavoro di ridefinizione e riorganizzazione lanciato lo scorso aprile, a Milano, con la Conferenza Nazionale dei Servizi.

Al nostro livello regionale ci siamo concentrati sulle dimensioni più politiche della rappresentanza e dei suoi collegamenti con l'organizzazione territoriale e settoriale, nonché con gli strumenti e le modalità con le quali si perseguono le iniziative e le attività. A questo scopo, oggi, il Gruppo Dirigente si confronta con i risultati di due lavori preliminari di analisi:

- il primo, una ricerca condotta da Aldo Bonomi con il suo staff del Consorzio Aaster, tesa ad indagare l'Emilia Romagna che verrà vista dalla CNA, dal suo Gruppo Dirigente e volta a stimolare una riflessione sulle modalità della rappresentanza dell'artigianato, della piccola impresa e delle professioni nel contesto dei territori emiliano romagnoli, con una focalizzazione sui temi della governance e delle funzioni territoriali preposte ai vari livelli dell'associazione.
- Il secondo, una analisi in profondità condotta dai Consulenti della Società B&SI (*Business & Society Improvement*), mirata a verificare l'adeguatezza dell'attuale assetto organizzativo del sistema CNA della nostra regione rispetto agli obiettivi strategici fissati, per poi individuare ipotesi di miglioramento e nuovi scenari organizzativi.

Tutto ciò, nella consapevolezza che le scelte che si sapranno compiere in Emilia Romagna in risposta alle sfide del cambiamento portate dall'esterno, formeranno indicazioni e contributi utili ed importanti per l'adeguamento dell'intero sistema associativo nazionale.

In questo senso, voglio ringraziare a nome di tutto il Gruppo Dirigente della CNA Emilia Romagna, il Presidente Nazionale Malvasi ed il Segretario Silvestrini per la loro presenza ed il loro contributo ai nostri lavori.

Colleghe e colleghi imprenditori, gentili e graditi ospiti,

con questa Conferenza di Organizzazione, CNA Emilia Romagna si sta interrogando su se stessa alla ricerca di migliori e più efficaci condizioni di funzionamento.

CNA è un sistema di rappresentanza economico e sociale che in Emilia Romagna associa oltre 70.000 imprese, per lo più micro e piccole, appartenenti ai settori dell'artigianato, dell'industria, del commercio, del turismo e delle professioni.

La CNA in Emilia Romagna è la più grande forza sociale di rappresentanza dell'impresa, con 114.000 imprenditori fra titolari e soci, di cui il 25% donne, il 30% giovani sotto i quarant'anni ed il 7% di imprenditori immigrati. A questi fanno riferimento oltre 120.000 dipendenti occupati.

Una rappresentanza sociale che si completa con la forte e crescente presenza di pensionati che con gli oltre 56.000 iscritti a CNA Pensionati dimostra la maturità di settori economici che si sono fortemente sviluppati dagli anni '60 in poi, caratterizzando l'impetuosa crescita economica e garantendo l'alta coesione sociale di questa regione e che, oggi, sono ormai entrati nella "terza generazione imprenditoriale".

CNA Emilia Romagna è anche una grande organizzazione di servizi che con oltre 3.000 dipendenti distribuiti in 248 uffici locali svolge ogni anno oltre 4.500.0000 pratiche di servizio ai suoi associati.

Una grande organizzazione di servizi che ha saputo far crescere e consolidare la capacità imprenditoriale dei propri associati, sia ieri, nel passaggio da lavoratore autonomo ad imprenditore, sia oggi, nel favorire la crescita delle capacità manageriali indispensabili nel nuovo contesto competitivo sempre più globale.

Insomma, con questa Conferenza di Organizzazione, la CNA Emilia Romagna ha scelto di misurarsi con il cambiamento, con la necessità di mettere mano ad una struttura consolidata e di successo, per affrontare un nuovo percorso, più in grado e capace di rappresentare e sostenere il proprio mondo associativo.

Nella sessione di questa mattina, presenteremo e discuteremo assieme ad importanti *opinion leader*, che ringrazio vivamente per la loro disponibilità, il risultato della ricerca che Aldo Bonomi ha svolto all'interno del Gruppo Dirigente dell'Associazione e fra un selezionato panel di interlocutori del mondo istituzionale ed economico di questa nostra regione.

Con questa ricerca ci siamo proposti di riflettere su una nuova governance territoriale per CNA Emilia – Romagna. Una riflessione, che deve giocoforza partire dalle comunità, dal loro protagonismo economico e dalle loro virtù civiche. Per ascoltarle e capire come stanno affrontando il difficile guado della modernizzazione del loro ciclo economico e della loro qualità della vita, innanzitutto.

Ma anche e soprattutto per ragionare insieme del nuovo "modello emiliano romagnolo", dell'Emilia Romagna che verrà.

Una ricerca che parte dalla consapevolezza che l'organizzazione territoriale della rappresentanza degli interessi economici, imperniata prioritariamente sull'isomorfismo istituzionale, appare non adeguata – in assenza di innovazioni – a intercettare l'evoluzione delle tendenze in atto.

Sempre più, infatti, emerge la necessità dei sistemi locali di imprese, di accedere a risorse – beni collettivi per la competitività – più efficienti ed adeguate alla sfida degli odierni mercati. Risorse (*infrastrutture materiali e immateriali*) troppo costose e fuori dalla portata dei singoli sistemi locali, che incentivano di conseguenza la ricerca di accordi e forme di coordinamento tra i territori sovente caratterizzati da competenze contigue e complementari. Non casualmente, del resto, i processi di aggregazione territoriale in corso vedono quasi sempre il protagonismo degli attori che definiamo come “capitalisti delle reti” (*gestori di infrastrutture, utilities, banche, ect*).

È una logica, questa, che capovolge l'usuale metodologia di riorganizzazione “dall'alto”, laddove rappresentava, anche e soprattutto in Emilia – Romagna, l'ideale policentrica cornice entro cui le diverse province esercitavano il loro autonomo percorso di sviluppo. La realtà dei fatti, oggi, suggerisce di provare a guardare oltre il policentrismo, per ragionare di sviluppo d'area vasta, di piattaforme produttive, insomma, di un modello non centralizzato di organizzazione e governance territoriale.

La finalità dell'iniziativa è quella di fornire un quadro concettuale del cambiamento in atto sui territori emiliani e romagnoli, che potrà essere funzionale per una riflessione su una riorganizzazione “dal basso” della *governance* territoriale dell'associazione. Riflessione che la CNA vuole mettere a disposizione del sistema più complessivo della rappresentanza sociale ed economica di questa regione.

È una sfida difficile che se sapremo vincerla porterà, ne siamo certi, un contributo di stimolo all'intero sistema delle rappresentanze di questa regione, impegnato, assieme alle Istituzioni Locali, a trovare la via più efficace per ridisegnare e ricollocare il nostro sistema economico e sociale su una nuova via dello sviluppo, in grado di fare i conti con le minori risorse disponibili pur mantenendo inalterati i fondamentali di qualità e innovazione.

#### Abbiamo tutti un compito ineludibile di fronte a noi: cambiare!

Al di là dei giudizi sulla qualità delle varie misure e manovre finanziarie che si stanno prendendo nel Paese e sulle quali tornerò, è comunque evidente che il nostro sistema Paese, a tutti i livelli deve costare meno, deve saper ridurre drasticamente i suoi costi di funzionamento per dirottare le risorse disponibili, sempre più scarse, sugli investimenti per lo sviluppo di una economia efficiente ed in grado di fornire risposte alla domanda di futuro delle giovani generazioni.

Ed è la consapevolezza della sfida, dell'impossibilità di prolungare ulteriormente la resistenza al cambiamento, che porta CNA a misurarsi e ad interrogarsi alla ricerca delle migliori risposte organizzative per una Associazione che vuole restare un elemento fondamentale dell'azione sociale ed economica di questa regione, portando utilità sia ai propri associati che all'intero territorio. Per questo, ringrazio nuovamente tutti i gentili ospiti che sono presenti, per l'attenzione che hanno voluto fornire ai nostri lavori.

Tutto quanto è successo in questa estate torrida non tanto per il clima, ma quanto per la "spallata" che i mercati finanziari hanno dato all'economia internazionale, dagli Stati Uniti, all'Europa ed, ovviamente, all'Italia, ha cambiato tutto. Ha tolto tutti gli alibi e costretto a rifare i conti con i fondamentali, trovando le Istituzioni ai vari livelli sostanzialmente impreparate ed ancorate ad una logica emergenziale tutta concentrata sul presente e sulle prossime scadenze elettorali.

Solo pochi mesi prima, con molta leggerezza, il Governo Italiano dichiarava che stavamo uscendo bene dalla crisi e che non era necessario ricorrere a misure straordinarie. Merkel e Sarkozy si abbandonano a proclami impropri, contraddittori, controproducenti che non fanno altro che dimostrare l'estrema debolezza in cui versa la governance europea. Obama, che sembrava l'unica vera leadership internazionale, è stato costretto ad un estenuante braccio di ferro sui tagli al welfare che ne ha indebolito non poco l'immagine e la forza, fino a portare il Governo Cinese, principale detentore del debito pubblico americano, a redarguire la Casa Bianca per il comportamento tenuto.

Insomma, non solo la crisi è ancora ben lontana dall'essere superata ed il mondo economico e finanziario a trovare un suo nuovo assetto ed equilibrio, ma emergono con forza dirompente i problemi causati dal ritardo con il quale le istituzioni hanno proceduto ad adeguarsi alla globalizzazione, all'interpretazione delle sue caratteristiche di fondo che stanno portando ad una nuova e strettissima relazione fra innovazione tecnologica e trasformazione finanziaria dell'economia.

Le drammatiche vicende che hanno sconvolto i mercati finanziari questa estate, infatti, riportano d'attualità un tema che sembrava ormai accantonato: il rapporto fra politica ed economia in una democrazia matura ed in un contesto internazionale profondamente segnato da una nuova fase di instabilità, apertasi con la crisi mondiale del 2008.

Una crisi che sta dimostrando come i mercati, specialmente quelli finanziari con le dimensioni raggiunte, non si regolano da sé, ma hanno bisogno di una politica forte, in grado di disegnare gli scenari del futuro che ci aspetta, aprendo una grande stagione di riequilibrio e di assetto globale, di crescita sostenibile e di riduzione delle disuguaglianze.

Una stagione che abbandoni gli egoismi nazionali per recuperare in fretta quel gap creatosi fra la localizzazione nazionale del comando politico ed una globalizzazione della nuova economia pressoché senza regole. Una contraddizione che sta rendendo inutili gli interventi pur massicci messi in campo dagli Stati Nazionali con grande dispendio di risorse e di energie, che avrebbero potuto e dovuto, invece, essere impiegate per far ripartire la crescita.

Non voglio soffermarmi sulla manovra finanziaria messa in atto dal Governo ed ormai approvata, lasciando semmai questo tema all'intervento conclusivo del nostro Presidente Nazionale che l'ha seguito direttamente e da protagonista, anche per il ruolo che riveste come portavoce di Rete Imprese Italia, ma sottolineare alcuni aspetti del cambiamento strutturale che dobbiamo impostare a tutti i livelli e che noi stiamo tentando di avviare per quanto riguarda l'adeguamento della nostra struttura organizzativa.

E' da almeno due decenni, da quando, cioè, con la manovra "lacrime e sangue" da 90.000 miliardi di lire del Governo Amato riuscimmo ad entrare nell'Euro ed a superare la crisi economica del 1991-'93 grazie anche all'ultima svalutazione competitiva che l'Italia poté attuare, che rinviando la soluzione dei problemi strutturali del nostro Paese.

Se andiamo a rileggere tutti i documenti dei partiti, delle istituzioni, delle rappresentanze sociali ed economiche (*da ultime le stesse Considerazioni di Banca d'Italia di quest'anno*), vi troviamo una continua esortazione ad affrontare i nodi strutturali del Paese a partire dall'enorme debito pubblico che impedisce la crescita e tiene alta la pressione fiscale, ma di contro le misure adottate dai vari Governi non hanno mai inciso positivamente ed efficacemente su questo stato delle cose.

La gestione del presente, dell'interesse di breve termine da spendere in campagne elettorali continue, ha impedito l'assunzione di decisioni strategiche ed ha abituato il Paese a convivere con una retorica, amplificata da una comunicazione che brucia le notizie e contribuisce alla contrazione del tempo nel presente, che annulla ogni sguardo sul futuro ed ogni progetto di cambiamento.

La crisi dei partiti ha aperto un *vuoto di consapevolezza* che, poi, è anche un vuoto di politiche, indebolendo la capacità dei soggetti sociali di pensare e costruire il proprio futuro, andando al di là della congiuntura sperimentata giorno per giorno.

Neppure la tremenda scossa della crisi finanziaria internazionale della seconda metà del 2008 ha nei fatti cambiato questo stato delle cose. Abbiamo riempito le pagine dei giornali e dei talk show con grandi dibattiti ed affermazioni sul necessario cambiamento epocale, sul nuovo paradigma della globalizzazione che non consente di affrontare più i problemi con le stesse certezze e strumentazioni e così via, ma non è cambiato nulla, anzi, la politica si è ancor più rinchiusa in un suo mondo autoreferenziale incapace di trovare le sintesi necessarie per far fare al Paese quello scatto di cui avrebbe assolutamente bisogno e sul quale insiste, solitario, il nostro Presidente della Repubblica.

E' un quadro coerente, strategicamente efficace che dobbiamo essere capaci di costruire. Un quadro strategico che si dipana fra i due corni strutturali fondamentali: l'abbattimento del debito pubblico e le risorse per la crescita. Se restiamo ancorati solamente alla contingenza del possibile nel presente, ci condanniamo ad una spirale viziosa tra stagnazione e alta pressione fiscale.

Dobbiamo avere coraggio! Dobbiamo scegliere misure forti che taglino drasticamente i costi di funzionamento della "macchina Paese" e liberino risorse per investire sulla crescita, sullo sviluppo delle imprese e del lavoro, sul benessere delle persone.

Vi sono grandi discriminanti sulle quali confrontarsi ed operare le scelte. Innanzitutto i costi di funzionamento della Pubblica Amministrazione e dei servizi pubblici e privati. Nella situazione odierna, salvaguardati i poteri ed i compiti di programmazione e controllo e la proprietà pubblica delle reti infrastrutturali strategiche, tutto può e deve essere messo in discussione nella ricerca di migliori condizioni di funzionamento e di minori costi per lo Stato. Troppo spesso, lo ripetiamo, si confonde l'interesse pubblico con la gestione delle aziende!

Alcuni esempi: non è strategico guidare un autobus, tanto più se il privato lo può fare a meno della metà del costo, ma lo sono la programmazione delle linee e dei servizi ed il controllo conseguente nell'interesse dei cittadini e dei territori; come non è strategica la raccolta dei rifiuti, quando una sua liberalizzazione e privatizzazione potrebbe aumentare la concorrenza e quindi anche la qualità e ridurre il costo del servizio, ma lo sono la programmazione e la realizzazione delle discariche, degli impianti di incenerimento, ecc., oltretutto il controllo dei sistemi di smaltimento. E tanti altri se ne potrebbero fare, anche in settori più sensibili come la sanità ed il welfare.

Analoga deve essere la disponibilità a liberare i servizi privati dalle rendite di posizione corporative delle Professioni chiuse all'interno dei loro privilegi ordinistici che impediscono l'innovazione e la concorrenza e tengono alto il costo burocratico del rapporto con lo Stato per imprese e cittadini. Come, senza indugi, deve essere affrontata una riforma strutturale del fisco e della giustizia, entrambe ormai socialmente ed economicamente non più sostenibili.

Va, inoltre, completato l'assetto federale dello Stato superando l'incompiuta del Titolo V e procedendo sia con l'accelerazione degli schemi già predisposti per il federalismo fiscale, sia con il completamento delle riforme strutturali come la Carta delle Autonomie, che costituzionali come la previsione di una Camera delle Regioni. Riforme, all'interno delle quali collocare le scelte per la necessaria riduzione dei livelli di governo ed in particolare per una ristrutturazione profonda nella modalità di produzione ed erogazione dei servizi.

In questo quadro riteniamo utile puntare all'attuazione di un "federalismo a geometria variabile (o "federalismo differenziato"), consentendo alle Regioni che sono in grado di farlo (*e vogliono farlo*) la gestione di ulteriori competenze, poiché una seria ed efficace prospettiva federalista non può che basarsi su una riduzione significativa degli attuali costi di funzionamento dello Stato e delle sue articolazioni funzionali e settoriali<sup>1</sup>.

Il federalismo, nei suoi principi fondamentali che debbono portare al superamento della spesa storica e all'affermazione di un nuovo sistema della responsabilità nella gestione della cosa pubblica, è utile agli interessi generali del Paese, dei nostri territori e delle nostre imprese e, per regioni come la nostra, resta l'ultima occasione per rilanciare con forza lo sviluppo e poter continuare a svolgere il ruolo di locomotive a beneficio dell'intero Paese.

Abbiamo dedicato, come CNA Emilia Romagna, molto spazio al tema del federalismo, poiché riteniamo che, nonostante le contraddizioni e le incertezze e le logiche ancora di stampo neo centraliste, con le quali il Governo attua la maggior parte delle sue politiche, possa rappresentare la via maestra per la riforma di una finanza pubblica troppo elevata, i cui conti spesso sono fuori controllo e che, in gran parte del Paese, diviene strumento di spreco e corruzione.

---

<sup>1</sup> Ad un primo sommario esame risultano esservi oltre 90.000 dipendenti di 11 Ministeri di stanza sul territorio che potrebbero essere notevolmente ridotti in numero e trasferiti come competenze alle Amministrazioni Regionali, in una applicazione più compiuta del titolo V – Escludendo i Ministeri degli Affari Esteri, Giustizia, Difesa e le Agenzie Statali, l'Istat ha censito circa 830 Amministrazioni Periferiche dello Stato con uffici regionali e provinciali.

Noi vogliamo bene all'Emilia Romagna! Noi vogliamo bene all'Italia ed all'Europa! Istituzioni efficienti e di qualità sono indispensabili affinché la piccola impresa si diffonda e possa crescere e prosperare, arricchendo a sua volta i territori di quei benefici tipici che sono il suo portato caratteristico (*diffusione del benessere economico, alta qualità delle relazioni sociali, fucina di talenti e di iniziative, ecc.*). Infatti, gli interessi delle imprese che rappresentiamo sono gli stessi dei nostri territori e delle persone che li vivono.

Un mondo di donne e di uomini che tutti i giorni è costretto a fare i conti con le sfide del futuro e del cambiamento continuo, con le necessità di trovare sempre nuovi obiettivi di capacità competitiva per tenere assieme il benessere economico con la qualità sociale, sintesi di un paradigma al quale territori come l'Emilia Romagna, hanno dedicato decenni di sforzi delle loro "comunità operose", per dirla come Bonomi.

Oggi, di fronte a tale situazione anche il nostro territorio deve fare uno scatto per il cambiamento, costruendo le condizioni per una accelerazione degli obiettivi strategici che tutti assieme abbiamo condiviso ed inserito nel nuovo Piano Territoriale: quella "Regione sistema" che supera la stagione del policentrismo, oggi non più sostenibile nel nuovo contesto globale e di disponibilità di risorse, che fa sintesi sulle sue eccellenze, le sa mettere in rete e collegare ai nuovi scenari dello sviluppo europeo e mondiale.

Le risorse vanno trovate nella radicale riduzione dei costi di funzionamento, non nell'abbassamento del livello e della qualità dei servizi! Come fanno le imprese, anche le Istituzioni in questi momenti debbono imboccare la strada della ristrutturazione organizzativa, per migliorare l'efficienza e l'efficacia e liberare risorse da ambiti non più strategici, o, quantomeno non più prioritari.

Il Tavolo Regionale dell'Imprenditoria ha presentato già alla fine dell'anno scorso un quadro di proposte per il futuro dell'Emilia Romagna, sostenuto da un nuovo patto Istituzioni – Forze Sociali in grado di elevare la capacità sussidiaria della società con le sue forme organizzate. Questo è il terreno concreto, a nostro avviso, sul quale misurarsi evitando il rischio di prolungare all'infinito le discussioni o, peggio, concentrarle sostanzialmente in un ambito autoreferenziale fra le varie Istituzioni.

I tempi stanno venendo a meno ed il rischio che lo sforzo, comunque grande, che il nostro sistema economico e il territorio nel suo complesso sta facendo anche in questo momento difficile, sia reso vano, ci deve spingere ad una forte accelerazione verso il cambiamento, anticipando i tempi di realizzazione di azioni e strategie già condivise e ricercando anche nuove e diverse modalità.

E' in questo quadro di consapevolezza che si vuole muovere la CNA. Prima di tutto, attuando verso se stessa il processo di cambiamento che indichiamo necessario a tutto il sistema regionale ed in secondo luogo mettendo a disposizione dei nostri territori la sua intelligenza e la sua capacità organizzativa.

Mai come ora, nell'epoca dei flussi globali, ci dice Bonomi, c'è bisogno di una politica che assuma come luoghi del pensare e dell'agire le parole chiave Territorio e Comunità. Ebbene, la CNA ed i suoi associati ci sono!