



CNA EMILIA ROMAGNA

RICOSTRUIRE LA COMUNITÀ OPEROSA

Impresa e rappresentanza nel nuovo scenario competitivo

*Un percorso di ascolto territoriale in
Emilia - Romagna*

Conferenza di Organizzazione CNA Emilia Romagna

Bologna, 26 settembre 2011

SOMMARIO

1. RICOSTRUIRE LA COMUNITÀ OPEROSA.....	5
Polarizzazione e rinserramento: Anatomia della fine d'un "modello"	5
Eppur si muove: tracce di rinnovata speranza	10
La vibratilità del margine: nuova composizione sociale e nuove professioni	13
Senza un centro di gravità permanente: L'Emilia – Romagna e la crisi della politica.	14
La "crisi" della CNA, tra rappresentanza e servizi.....	17
Dallo Stato al mercato, dagli adempimenti ai servizi per competere.....	20
Dall'isomorfismo istituzionale all'isomorfismo comunitario	23
2. LA PIATTAFORMA DELLA VIA EMILIA.....	26
C'era una volta la Via Emilia.....	26
Le risposte di CNA a supporto del cambiamento	36
La rappresentanza artigiana tra innovazione e ritorno ai "fondamentali"	45
Verso la riconfigurazione della "sovranità provinciale"?	50
CNA e le piattaforme della Via Emilia.....	53
Le "solite" nuove sfide: Tecnopoli, ricambio generazionale, Rete Imprese Italia	57
3. LA PIATTAFORMA DELLA CITTÀ ADRIATICA.....	64
La risacca della Città Adriatica nel dopo crisi	64
La comunità operosa delle CNA romagnole.....	69
Il nodo dell'organizzazione, lungo la Città Adriatica.....	73
La CNA che verrà, nella Città Adriatica	78
4. ELENCO ATTORI INTERVISTATI.....	83

Il presente rapporto è stato curato dal Consorzio AASTER, sotto la direzione di Aldo Bonomi.

Testi: Francesco Cancellato, Cristiana Colli, Gian Mario Folini

Team di ricerca: Francesco Cancellato, Cristiana Colli, Gian Mario Folini

1. RICOSTRUIRE LA COMUNITÀ OPEROSA

POLARIZZAZIONE E RINSERRAMENTO: ANATOMIA DELLA FINE D'UN "MODELLO"

Stimolare una riflessione sulle modalità attraverso cui rappresentare le piccole e medie imprese emiliano-romagnole del lavoro artigiano nello scenario competitivo attuale: questa la volontà sottesa all'incarico che CNA Emilia – Romagna ha affidato al Consorzio Aaster. Un incarico, questo, che si è sostanziato in un'attività di ricerca-azione sul territorio, che ha coinvolto 40 testimoni privilegiati. Più precisamente, 20 Segretari e Presidenti delle realtà provinciali di CNA presenti in Emilia – Romagna; 9 membri della Giunta di Presidenza e delle Unioni professionali regionali e 11 stakeholder territoriali esterni quali politici, imprenditori, gestori di autonomie funzionali. Ognuno di questi soggetti è stato intervistato in profondità, attraverso una traccia che mirava a ricostruire la percezione dello stato attuale dell'economia e della società locale e regionale, nonché, ovviamente, il ruolo che la CNA potrebbe – e dovrebbe – essere chiamata a svolgere in questa delicata fase.

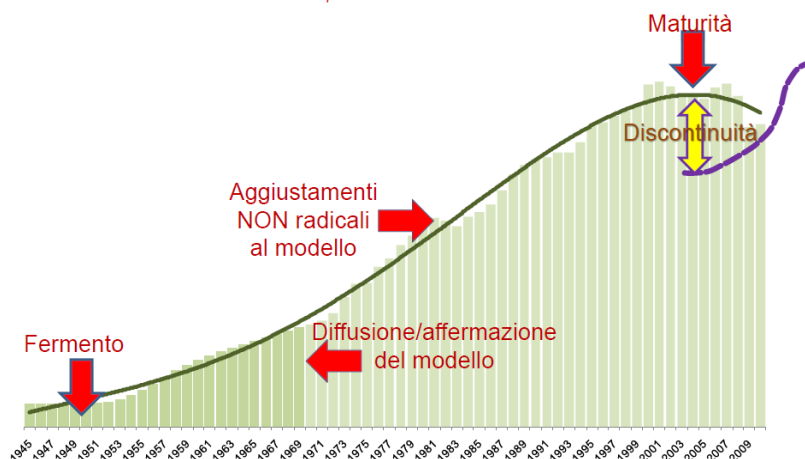
Evidentemente, questa ricerca è l'ultimo mattone di un edificio concettuale che parte da molto lontano. Sono infatti decenni, ormai, che si parla di crisi della rappresentanza degli interessi collettivi. Rappresentanza che è stata indubitabilmente uno dei motori che hanno consentito l'ascesa e il consolidamento del cosiddetto "modello emiliano-romagnolo". Simbolo, a sua volta, del vitalismo economico e sociale dei territori italiani. Un modello "periferico" emerso proprio mentre declinava ciò che un patto non scritto aveva assegnato al controllo e all'intermediazione del "centro" del Paese – la grande impresa, la grande banca, lo Stato sociale. I villaggi artigiani - che si rifanno ai distretti produttivi, e dai quali si solleveranno le *multinazionali tascabili* che esporteranno il made in Italy nel mondo - sono figli dell'intermediazione tra le associazioni di rappresentanza e gli enti locali. Così come sono a loro modo frutto del ruolo giocato dalla società di mezzo nel suo stretto rapporto con la politica, anche gli stessi livelli d'eccellenza raggiunti nella sanità pubblica, nelle scuole e negli asili modello, nell'accoglienza e nell'inclusione sociale del margine. Così come, ancora, la capacità di portare i territori nel mondo, con le fiere, gli aeroporti, le università, simboli di un sistema policentrico volto a massimizzare il protagonismo territoriale che evitasse "tentazioni di dominio"

(così le chiama proprio uno dei soggetti intervistati) da alcuni parti di regione su altre.

È evidente che non si può indicare un preciso momento nel quale il modello raggiunge il suo zenit, iniziando poi un lento ed inesorabile declino, secondo una “curva ad S”, come suggerisce Guido Caselli nel suo ultimo rapporto Unioncamere sull’economia emiliano – romagnola, analoga a quella di un prodotto maturo che raggiunge progressivamente la sua obsolescenza, laddove interviene una discontinuità di sistema e si impone un nuovo paradigma. Si è soliti cogliere nel settembre nero 2008 il momento in cui questa discontinuità si manifesta a livello mondiale. E non è un caso, del resto, che è proprio in questa fase che il prodotto interno lordo regionale comincia a decrescere, in Emilia – Romagna più che altrove. Il PIL regionale, nel biennio 2008-2009 è infatti crollato di ben 3,72 punti percentuali, uno dei tracolli peggiori, fra le regioni italiane. Così come i dati sulle ore di Cassa Integrazioni Guadagni per addetto del 2010 raccontano impietosamente che fra le prime dieci province in cui si è ricorso più massicciamente a tale ammortizzatore sociale, ben sei erano emiliano - romagnole. Come osserva l’Assessore Regionale Peri, *“è del tutto evidente che non ci sono isole al riparo da questa tempesta che ci accompagnerà ancora a lungo. L’Emilia – Romagna risente in misura rilevante della crisi come tutti i sistemi esposti significativamente verso l’esterno: piccole e medie imprese che lavorano con i mercati internazionali e che per farlo hanno bisogno del sistema del credito risente strutturalmente di tutto quel che sta accadendo”*.

Tuttavia, sono gli stessi attori economici intervistati a mettere in evidenza come le attuali difficoltà siano solo l’ultimo atto di un processo di indebolimento strutturale dell’economia e della società emiliano – romagnola già in atto da qualche anno. Certo, sarebbe stato difficile, anche solo qualche mese prima, scorgere tali difficoltà. Al contrario, tra il 2000 e il 2007 il valore medio unitario delle esportazioni regionali aveva fatto registrare una crescita del 26,6%. Non un periodo scelto a caso: si tratta infatti degli anni che intercorrono tra la fine della svalutazione competitiva della Lira e i primi shock della domanda indotti dalla crisi economica mondiale. Quel periodo, quindi, in cui le imprese italiane hanno giocato nel mondo senza “aiutini” monetari, dovendo anzi fronteggiare nuovi avversari come Cina e India, dotati di infinite disponibilità di materie prime e “dopati” da condizioni e costi del lavoro infinitamente inferiori a quelli italiani. Allo stesso modo, il sistema del welfare, dei servizi alla persona, dell’accoglienza era ancora uno dei migliori (se non il migliore) in Italia.

Tavola 1: Pil procapite Emilia – Romagna (1945-2010)



Fonte: Elaborazione su dati Unioncamere Emilia -Romagna

Eppure, seppur al di fuori dal cono di luce, le avvisaglie delle grandi difficoltà di questi anni già si stagliavano chiare all’orizzonte. “Già nel 2004-2005 si vedeva che il mondo era cambiato.” - racconta Fabio Giovannini, imprenditore membro della Presidenza di CNA Emilia – Romagna – “Si lavorava il sabato e la domenica, si facevano doppi turni, si lavorava sempre e i margini continuavano a ridursi: era cambiato il paradigma”. Allo stesso modo, la crescita dell’export era in realtà sintomo di una crescente polarizzazione tra chi aveva gli strumenti, le risorse e la visione necessarie ad andare *nel mondo* e chi, invece, vi si accodava passivamente, mascherando così – come dice Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna “quei fattori di debolezza diventati evidenti nel momento della crisi”, riferendosi, più precisamente, ad un “eccesso di localismo, sottocapitalizzazione e sottodimensionamento di larga parte della base produttiva”, laddove, per l’appunto, “la funzione di incremento della capacità esportativa era troppo spesso affidata a una serie di aziende medio grandi che facevano da capofila”. Osserva anche Guido Caselli, Direttore del Centro Studi di Unioncamere Emilia – Romagna, che “noi leggiamo i dati dell’export, li riportiamo a tutta la regione, ma in realtà le imprese che esportano non sono tante. Parliamo di dodici, quindicimila imprese più o meno a livello regionale, per il manifatturiero. Parliamo di un quinto delle imprese, questo vuol dire che i quattro quinti delle imprese manifatturiere non esporta.” Gli fa eco l’Assessore Peri quando ricorda che relativamente all’internazionalizzazione, “ci sono poche

realità che sono capaci e che hanno gli strumenti per venirne a capo, mentre moltissime piccole imprese no”.

Anche sul welfare territoriale, una delle eccellenze che caratterizzava il modello, cominciarono a posarsi i primi dubbi e le prime ombre. Alcune proiezioni, infatti, modulate sui dati storici, preconizzavano al 2030 una regione con 600.000 abitanti in più, cifra risultante dalla differenza tra l'arrivo di 800.000 nuovi immigrati dall'Italia e soprattutto dall'estero, ed il perdurante crollo delle nascite, superate dai decessi di 200.000 unità, con due anziani ogni bambino e con nove ottantenni ogni cento abitanti. Così come la crisi economico-finanziaria ha squarciato il velo sulla competitività territoriale, così la perdurante ed accentuata crisi fiscale dello Stato e, a cascata, degli Enti Locali, ha mostrato chiaramente quanto sia difficile rendere sostenibili nel tempo gli standard emiliano - romagnoli nell'assistenza, nella cura e nell'accompagnamento delle comunità locali.

Sia in campo economico, sia in campo sociale, quindi, la parola chiave per descrivere la fotografia dell'attuale situazione emiliano - romagnola pare essere “polarizzazione”; per le imprese e i sistemi produttivi, innanzitutto. Il paradigma della globalizzazione all'anglosassone, quello per cui “ *the big gets bigger, the small gets smaller*” (il grande cresce, il piccolo rimpicciolisce), sembra aver attecchito anche in Emilia - Romagna. Non è una questione da poco, questa, se si considera che uno degli storici capisaldi emiliano-romagnoli era, ed è ancora, per certi versi, quello di supportare una crescita armonica delle imprese e dei sistemi produttivi locali. Tuttavia, ben pochi sono gli attori intervistati che vedono nel contesto attuale una tendenza al soddisfacimento di tale visione. Luca Lorenzi di UniCredit, ad esempio, rimarca come in Emilia - Romagna vi siano “*tante belle aziende che sono talmente avanti e lontane che, dalle altre, vengono ormai considerate non tanto come un esempio da seguire, quanto come un “museo dell'eccellenza” da ammirare*”. A fronte di questa situazione, osserva ancora Ferrante, sebbene il sistema produttivo subirà una selezione che lo renderà più forte, “*si indebolirà il territorio, la sua capacità di produrre ricchezza e ridistribuirla, che è stata una componente storica del modello emiliano - romagnolo*”. Aggiungendo, dubbioso, che “*saremo costretti a ripensare al welfare come conseguenza dell'indebolimento della ricchezza diffusa e del tessuto imprenditoriale diffuso*”. Se ciò che un tempo era diffuso, tende a concentrarsi e a polarizzarsi attorno alle eccellenze, è lo stesso policentrismo, come forma di governance territoriale che risponde a logiche di diffusione delle funzioni, ad essere messo in discussione, in quanto, sono ancora parole di Ferrante, “*non permette al territorio di sfruttare al meglio le sue potenzialità*”. Anche in questo senso, quindi, emerge più che l'istanza, la consapevolezza di un ineludibile percorso di gerarchizzazione territoriale.

Si tratta di processi, a ben vedere, che tendono a scavare un solco tra promossi e bocciati, soggetti da includere ed escludere, funzioni pregiate da rafforzare e “rami secchi” da tagliare. Mutuando e prendendo come metro di giudizio - e forse questo è l’aspetto più preoccupante - le logiche stringenti del mercato, della competitività, della capacità di stare in piedi nel nuovo, radicalmente mutato, scenario economico. Una prospettiva, questa, che preoccupa non poco i soggetti intervistati che sono, ovviamente, quelli che fanno parte, a vario titolo, della governance territoriale della CNA; ma anche le realtà imprenditoriali che storicamente fanno ricorso a quelle piccole realtà iperspecializzate che agiscono (o agivano?) da subfornitori all’interno delle filiere territoriali. Come racconta Tiziano Girotti, Presidente della CNA di Bologna, *“io stesso in questo momento ho problemi a trovare subfornitori, perché una parte ha chiuso, per crisi o per difficoltà nel passaggio generazionale. Ci sono dei buchi nella filiera”*. Buchi che, talvolta, le imprese maggiori tendono a riempire altrove. Come racconta Dario Costantini, Presidente di CNA Piacenza, *“tutti hanno ridimensionato le aziende e fatto uscire i subfornitori. Il problema è che i subfornitori non stanno rientrando nel ciclo”*.

Di fronte a questa prospettiva c’è necessità di vitalità, dinamismo, propositività. Tuttavia, anche l’Emilia - Romagna pare vittima di un atteggiamento quantomeno inerziale rispetto all’attuale scenario. La spia di quest’inerzia è soprattutto semantica. Laddove ancora oggi si usa la locuzione economica “crisi” per definire lo stato delle cose, nonostante la crisi, nel suo dispiegarsi globale, abbia da tempo concluso il suo corso. Nel far ciò si confonde il particolare - la crisi della mia impresa o del mio territorio - con il generale. *“Diverse imprese sono attendiste e aspettano che la crisi passi per capire cosa fare”*, racconta Paolo Govoni, Presidente di CNA Emilia - Romagna. *“Il rischio più grave che vedo in questo momento è che a Parma ci sono ancora tanti imprenditori che aspettano che tutto torni come prima”*, gli fa eco Domenico Capitelli, Segretario Provinciale della CNA di Parma. Ancora oggi, quindi, a farla da padrone sono l’incertezza e la paura. Le imprese fanno fronte chiudendosi nella “ridotta” della comunità locale, del proprio capannone, di ciò che si conosce e si sa fare meglio, senza lanciarsi in rischiose nuove avventure. Anche perché, come ricorda giustamente ancora Ferrante, *“la cosa preoccupante è che rimangono in fortissima difficoltà le piccole imprese che hanno tentato e stanno tentando di internazionalizzarsi in proprio”*. Evidenza, questa, che spegne ulteriormente le piccole realtà produttive che anche avrebbero qualche velleità di aprirsi ai nuovi mercati. Le logiche di rinserramento, in altre parole, sono la seconda cifra interpretativa di questa nuova, difficile, fase. Il secondo sintomo di una malattia che sta attaccando in modo preoccupante il sistema produttivo dell’Emilia - Romagna. Due facce di una medaglia, queste, che minano alla base di quella che, a ben vedere, era la peculiarità del tessuto economico e sociale regionale: la capacità di creare

legami tra i soggetti; la forza di produrre coesione anche attraverso la ricerca dell'efficienza; la persistente volontà di diffondere conoscenza, benessere, qualità della vita, attraverso la sedimentazione e la gemmazione di buone pratiche di sviluppo territoriale. In altre parole, quello che ormai molti chiamano, derubricandolo a storia passata, il "modello emiliano - romagnolo".

EPPUR SI MUOVE: TRACCE DI RINNOVATA SPERANZA

Di luce certo non si può parlare. Ma in questi ultimi mesi, in Emilia - Romagna, il buio si è perlomeno fatto penombra. I mercati mondiali - e quello tedesco, in primo luogo - sono ripartiti. Le banche hanno, almeno in parte, ripreso a finanziare l'economia reale. E la società di mezzo, compresa la stessa CNA, committente ed oggetto di questo lavoro di ricerca, ha iniziato un percorso di profonda riorganizzazione all'interno del mutato scenario. Così oggi ci troviamo di fronte a dati sicuramente più incoraggianti. Che raccontano di un PIL regionale che nel biennio 2010-2011 sta crescendo al ritmo dell'1,75%, miglior performance a livello nazionale. Una ripresa, questa, ancora una volta trainata dall'export, che nei primi nove mesi del 2010 è cresciuto del 14,7% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente.

Quanto questi dati possano prefigurare uno scenario ottimistico relativamente al futuro dell'economia emiliano - romagnola è difficile dirlo. Piuttosto, appare più utile e proficuo chiedersi quali possano essere i motivi di questa, seppur modesta, ripresa. Le opinioni dei soggetti intervistati sembrano convergere unilateralmente su processi di collaborazione ed aggregazione fra realtà imprenditoriali. Ancora una volta, quindi, su meccanismi di reciproca utilità che legano sia in verticale - la grande impresa con il piccolo subfornitore iperspecializzato - sia in orizzontale - le due piccole imprese che condividono le strutture di marketing, commerciali, di ricerca e sviluppo - gli attori economici del territorio. *"C'è una parte di subfornitura meccanica che ha ripreso a crescere e che nel 2010 ha recuperato almeno il 50% delle perdite dell'anno precedente."* - racconta Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna - *"Sono rimasti attaccati alle grandi imprese e ai grandi driver e si sono messi in sinergia con esse, gestendo in maniera integrata l'acquisto delle materie prime, i servizi finanziari, la logistica, l'accesso ai mercati internazionali"*. Addirittura, in alcuni casi, l'impresa capo-filiera entra nel capitale delle piccole realtà ad essa legate, creando di fatto un' "impresa a grappolo" in grado di far fronte alle crisi senza perdere pezzi del processo produttivo grazie ad un'adeguata patrimonializzazione. Beninteso, si tratta di processi che hanno origine ormai più di dieci anni fa, e che già da allora sono conosciuti e studiati. Evidentemente,

quest'ultima crisi economica ne ha saggiato la tenuta anche in situazioni molto complesse. Come racconta Viviana Castellari, Direttore della CNA di Imola, *“le imprese che trascinano l'economia del territorio già da tempo si sono organizzate come fossero delle holding, entrando sin dal 2000 nel capitale delle piccole aziende in filiera. Sono realtà che hanno sì risentito della crisi, ma che sono riuscite a superarla in quanto fortemente patrimonializzate. Parlo in particolare di grandi cooperative come Sacmi, Cefla, 3L”*.

Meno frequentemente, invece, si assiste a processi di collaborazione e integrazione orizzontali, fra imprese cioè di analoghe dimensioni e patrimonializzazione, che mettono a fattor comune le loro singole debolezze per cercare di ovviarne attraverso la reciproca collaborazione. Beninteso, non si sta parlando di “reti d'impresa” nominalmente intese e di “contratti di rete”; non solo, perlomeno, quanto piuttosto a legami funzionali anche informali, o legati a strumenti antichi come quelli consortili, che tuttavia fanno da ponte tra il vecchio e il nuovo scenario competitivo. Ciò permette a realtà imprenditoriali oggi a rischio di sopravvivenza, di provare a rilanciare la propria presenza sui mercati esteri, in funzione di quell'internazionalizzazione che a pressoché tutti gli intervistati appare come la strada maestra da percorrere. *“Le reti sono un tema cruciale”,* osserva l'Assessore Regionale Peri. *“Sia dal lato delle infrastrutture e dei servizi, per allargare il bacino potenziale entro cui le imprese possono cogliere le sinergie. Sia nell'incentivazione delle aggregazioni e delle reti fra imprese. Sempre meno ognuno fa per sé, insomma. E questo è uno dei connotati di questa regione, a ben vedere”*.

Questa, per il momento appare una strada lastricata più da buoni propositi e auspici, che dalla reale diffusione di buone pratiche. Peraltro, non sono pochi i soggetti intervistati che, in costruzioni come le reti d'impresa o i consorzi, vedono più che altro un passaggio intermedio, al vero, non del tutto confessabile, obiettivo: quello dell'aggregazione vera e propria fra realtà imprenditoriali. *“Non puoi pensare di approcciare dei clienti che ti chiedono il lavoro in un mese e tu non riesci a farlo nemmeno in tre anni. Non rimane altra alternativa che aggregarsi. Consorzi e Reti possono essere percorsi intermedi per imprenditori orgogliosi”,* afferma Fabio Giovannini, Presidente di CNA Innovazione. Gli fa eco Domenico Capitelli, Segretario della CNA di Parma, per il quale *“L'impresa cresce se si mette assieme, se si aggrega. Noi qui facciamo fatica perché c'è molto individualismo. Ci stiamo provando con i consorzi”*. Rafforza ulteriormente il concetto Franco Giuliani, Presidente Unione Produzione della CNA Emilia Romagna, il quale dice di credere *“più che alle reti, ai processi di aggregazione d'impresa. Non è necessario che di dieci imprenditori ne rimangano dieci.”*

In entrambi i casi, sia che si parli di relazioni verticali di filiera o di legami orizzontali, formalizzati e non, la dimensione della prossimità territoriale pare essere un dogma che, nel nuovo scenario competitivo, appare sempre più messa in discussione. *“La chiave delle reti d’impresa non è la prossimità, come per i distretti”*, osserva Tiziano Girotti, Presidente della CNA di Bologna, *“Le filiere si modellano a seconda delle esigenze”*. Un’affermazione, questa, che può persino apparire scontata, ma che, tuttavia, assume nuovo valore laddove si riferiscono a imprese sempre meno orientate al prodotto e sempre più orientate ai mercati, sovente internazionali o intercontinentali. Imprese bisognose di funzioni pregiate e terziarie più che dell’operosità diffusa ed iper specializzata che può essere trovata sul proprio territorio. Come si dirà meglio in seguito, quindi, sempre più i soggetti tendono a percepire il territorio in una logica multidimensionale, a seconda delle loro istanze e dei loro bisogni, attraverso una perimetrazione multi-livello e a geometria variabile, che tende a rifuggire i confini istituzionali, sia provinciali che regionali, se non forse, talvolta, anche quelli nazionali. Oggi, la realtà dice con chiarezza che il Po non è più un confine e che le rotte dello sviluppo del Paese corrono lungo la pedemontana lombarda e quella veneta, costeggiando la Città Adriatica fino a Rimini e Ancona e risalendo poi lungo la Via Emilia. Un grande triangolo della produzione, questo, in cui l’Auto Brennero è l’arteria che congiunge i territori lungo le rotte dell’internazionalizzazione verso l’Europa centro-orientale. Per dare qualche numero: oggi, Emilia – Romagna, Lombardia e Veneto fanno assieme 133 miliardi di Euro di valore aggiunto manifatturiero, pari al 52% di quello italiano, e un valore aggiunto totale di 531 miliardi di Euro (38% del valore aggiunto italiano). E’ un ragionamento, questo, che viene fatto proprio dallo stesso Presidente della CNA Emilia – Romagna, Paolo Govoni, secondo cui *“oggi l’Emilia – Romagna è una regione del nord est dal punto di vista economico. Occorre aprirsi molto di più verso quei territori”*. Allo stesso modo, Luca Lorenzi di UniCredit ritiene che *“l’Emilia è veramente attaccata alla Lombardia. Qualunque cosa buona venga fatta in Emilia va verso nord. La fine della Via Emilia è Milano, che è la vera cappa d’aspirazione delle nostre eccellenze”*. Non pare quindi più il tempo di *“ridotte appenniniche”*, né di *“piccole patrie”* del policentrismo in cui tutti hanno tutto e tutto rivendicano, dalle fiere, alle università, agli aeroporti. E nemmeno il tempo di *emilie*, di *romagne* e di Bologna città-trattino (sebbene questo rapporto sia organizzato proprio secondo tale divisione). Al contrario, occorre quanto prima assumere questo nuovo spazio di rappresentazione, gerarchizzando le funzioni e facendo sistema delle eccellenze territoriali per competere nella globalizzazione.

LA VIBRATILITÀ DEL MARGINE: NUOVA COMPOSIZIONE SOCIALE E NUOVE PROFESSIONI

Finora, di fatto, si è raccontato della punta dell'iceberg. Delle legittime e auspicabili prospettive di crescita di un nucleo imprenditoriale consolidato che vuole sopravvivere e crescere attraverso l'internazionalizzazione, l'innovazione e le velleità di collaborazione, integrazione, aggregazione fra imprese. Sarebbe tuttavia sbagliato concentrarsi solo su questo bacino produttivo. Non fosse altro per il fatto che, sebbene in relazione ad esso e alla sua capacità di evolvere si giochino gran parte delle possibilità, c'è molto altro che sobbolle sotto la sua superficie. Un mondo sommerso, questo, che parte inevitabilmente dal racconto degli sconfitti dalla crisi; da chi, a causa della contrazione degli ordini, è stato espulso dal ciclo produttivo; ed da chi, terminati gli studi, si sta chiedendo come entrarvi, trovando sbarrate molte delle usuali porte d'ingresso.

Una delle considerazioni che emerge più di frequente dal percorso di ricerca – azione territoriale è, del resto, proprio relativo al fatto che sebbene l'occupazione abbia sostanzialmente tenuto – anche grazie al massiccio uso degli ammortizzatori sociali straordinari e in deroga – l'eventuale ripresa nella produzione non porterà ad un conseguente aumento della forza lavoro occupata. Tendenza, questa, che tende a colorare a tinte fosche il destino dei lavoratori per i quali terminerà la CIG nel gennaio del 2012. Del resto, quello dei giovani neodiplomati o neolaureati, le cui possibilità di trovare un impiego sul territorio, già di per sé non molto alte, tenderanno a ridursi ulteriormente. L'uscita (o il non ingresso) dal mondo del lavoro dipendente tendono così ad ingrossare le fila della nuova imprenditoria. Una spinta verso il lavoro autonomo, tuttavia, che molto spesso si connota come una necessità più che come un ponderato desiderio o come una reale opportunità. A fronte di questa dinamica, non sono pochi i soggetti intervistati che esprimono la loro preoccupazione. Alcuni di essi, arrivano addirittura a definirla come una vera e propria “criticità sociale”. E' evidente, in primo luogo, come questa spinta imprenditoriale dal basso concorra ad accentuare la polarizzazione all'interno della base associativa di realtà come la CNA. A fronte di imprese che fanno il salto in avanti, si ingrossano le fila di chi invece tende a muoversi nell'alveo dell'imprenditorialità *labour intensive* – sovente individuale – in assenza anche solo del capitale e del minimo know how necessari a intraprendere. Una polarizzazione che costringe le associazioni a divaricare letteralmente la propria operatività, dovendo coprire contemporaneamente istanze e fabbisogni estremamente diversi. “A Parma”, racconta Domenico Capitelli, Segretario Provinciale della CNA di Parma, “tra le nuove imprese che nascono, solo il 20%-30% ha dietro un'idea imprenditoriale. Spesso si tratta di realtà che nascono per necessità, in uscita dal lavoro dipendente. Questa situazione, per alcuni aspetti, è

una criticità sociale". Ugualmente, secondo Viviana Castellari, Segretario della CNA di Imola, "capita spessissimo, ormai, di imbattersi in persone che cercano di buttarsi sul commercio da sprovveduti. Noi cerchiamo di far riflettere, di offrire formazione, di cercare di far capire cosa significhi fare l'imprenditore, di affiancare e far capire cosa succederà. Se non fai così, quell'impresa dopo un anno chiude. E chiude con dei disastri."

A fronte di questa preoccupazione, c'è tuttavia la consapevolezza che chi, in questa nuova composizione sociale emergente, rimarrà in piedi, costituirà lo zoccolo duro della nuova piccola imprenditoria territoriale. L'altra faccia della "criticità sociale" attiene quindi alla capacità delle associazioni nell'accompagnare la crescita e il consolidamento di queste realtà emergenti. Fra le quali, non va dimenticato, vanno annoverate anche le nuove imprese i cui titolari sono cittadini stranieri migrati in Italia. Sovente percepiti come un problema – o, nel migliore dei casi - come un fattore di costo per la comunità locale. Laddove oggi, sempre più, si qualificano come un possibile vettore di crescita e sviluppo. Non tanto e non solo in funzione del fatto che sono una "grande disponibilità di manodopera a costi inferiori", come afferma Giovannini. Ormai, infatti le imprese che hanno un titolare straniero sono più del 12% sul totale delle imprese attive in Emilia – Romagna. Certo, molte di esse sono realtà individuali e operanti in settori a basso valore aggiunto. Tuttavia, anche la qualificazione di questo consolidato nucleo imprenditoriale diventa un mattone fondamentale per costruire la comunità economica e la società di domani.

SENZA UN CENTRO DI GRAVITÀ PERMANENTE: L'EMILIA – ROMAGNA E LA CRISI DELLA POLITICA

Il tema quindi, è quello della costruzione – o della ricostruzione – della comunità economica emiliano – romagnola. Molteplici, come si è visto, possono essere i livelli di analisi per raccontarne la transizione, pre e post crisi. È, in primo luogo, la transizione di una parte importante di quel sistema produttivo del cosiddetto NEC (Nord-Est-Centro) dei distretti, nella globalizzazione dei nuovi mercati, dei nuovi concorrenti, della simultaneità tra cause ed effetti e del mondo che è sempre più piccolo. E' anche la transizione di un territorio regionale fatto di piccole e grandi comunità locali ad alto tasso di coesione e benessere sociale che va verso un altrove, fatto di una popolazione sempre più caratterizzata da alti tassi di immigrazione dall'estero, dal progressivo invecchiamento medio dei suoi abitanti, da un welfare sempre più difficile da garantire e da costruire. Il cuore dell'analisi, secondo gli intervistati, è rappresentato dalle crescenti difficoltà della politica territoriale nel governare il processo di adattamento dei territori alla modernizzazione del contesto. In altre

parole, di dare forma ad una visione generale che faccia sintesi dei tanti interessi e delle tante passioni. Ancora l'Assessore Peri ricorda, del resto, come già da tempo le istituzioni fossero coscienti di questo stato delle cose e avessero per tempo provato a governare il cambiamento. *“Noi eravamo coscienti da tempo – ricorda – che l’Emilia – Romagna stava attraversando una fase di profonda transizione. Lo stesso PTR aveva segnato un punto di svolta, col passaggio dal policentrismo a una dimensione regionale molto più forte, anche attraverso un processo di ridisegno della pubblica amministrazione che puntava molto sulla semplificazione, sulla riduzione dei costi. Il processo era partito, insomma: la crisi sta tuttavia procedendo a rendere questi processi sia sempre più necessari, sia sempre più difficili da realizzare. Questo non significa però che dobbiamo cambiare strategia. Anzi, tutti quanti dobbiamo procedere con ancora più lena per ripensare il nostro ruolo nel nuovo scenario”.*

E' chiaro che questa analisi è centrata principalmente sulla dimensione regionale del governo del territorio, non tanto perché è l'ente che più di tutti viene percepito in difficoltà, quanto piuttosto, perché dalla Regione, e più in generale, dalla galassia dei corpi intermedi che vi gravitano attorno, gli attori intervistati si aspettano la capacità di fare da coagulo istituzionale delle tante “terre del policentrismo”, come accadeva fino a un paio di decenni fa. Aleardo Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol ben fotografa questa esigenza: *“Io penso che ogni organizzazione, ogni componente della società emiliano – romagnola abbia al suo interno gli anticorpi per reagire al declino. La difficoltà che vedo è nel metterli assieme. Ci vorrebbe un soggetto, che credo appartenga alla politica, che metta in relazione tutti i luoghi in cui ci si interroga sul futuro”.* Aggiunge Gualtiero Ghirardi, Presidente Provinciale della CNA di Parma, che *“La società non percepisce più la Regione come vicina alle proprie esigenze e il modello emiliano – romagnolo di conseguenza fatica. Noi subiamo più gli effetti del localismo che quelli dei fenomeni che avvengono su ampia scala”.* Tale difficoltà è leggibile attraverso la cartina tornasole dell'evoluzione, nei territori, di chi ha assunto il compito di portare i territori nel mondo, con le sue fiere, i suoi aeroporti, le sue università. In altre parole, del suo capitalismo delle reti. È lì, infatti, che si leggono entrambe le facce del vitalismo dei territori dell'Emilia - Romagna. Quella del policentrismo e del protagonismo delle realtà territoriali locali, piccole patrie ognuna delle quali con la sua fiera, la sua università, la sua multi utility, finanche, talvolta, il suo aeroporto. Sovente rimasta incompiuta, nell'aggregazione di funzioni in un contesto d'area vasta, quantomeno interprovinciale. Non che la Regione non ci abbia provato: al contrario, è evidente come abbia comunque esercitato finora un forte ruolo nel provare, perlomeno, a gerarchizzare le funzioni territoriali passando dal “policentrismo” in cui tutti fanno tutto a una “poliarchia” in cui ognuno fa per tutti ciò che sa fare meglio. Lo stesso Sindaco di una di queste “piccole patrie”,

Daniele Manca di Imola, afferma che *“l’attuale sistema policentrico ha faticato a reggere la prova del cambiamento”* e che *“non è più il tempo di una fiera per provincia e di un aeroporto per provincia”*. Per quanto largamente condiviso questo processo ha incontrato forti resistenze proprio nella scelta e nella gerarchizzazione delle funzioni. Si pensi, a titolo d’esempio, alle annose diatribe fra chi vorrebbe puntare tutto sul porto di Ravenna e chi, invece, preferirebbe una sinergia più stretta con i porti tirrenici della Toscana e della Liguria, o alla sfida per la primazia dei valichi appenninici tra Parma, Bologna e, non ultima, Modena, che vorrebbe portare l’Autostrada del Brennero sino a Lucca e Livorno, o ancora alla concorrenza fra enti fieristici e fra atenei.

Nel contesto emiliano romagnolo, per quanto difficile, vi è comunque una tensione, una dialettica, che spinge nella direzione di una nuova organizzazione funzionale dei territori regionali. Non vi si sottraggono, del resto, gli attori di territorio intervistati. Prevalentemente, l’attenzione si concentra sul superamento delle barriere istituzionali che avevano caratterizzato – e che caratterizzano tuttora – il modello di governo policentrico dell’Emilia – Romagna. Secondo Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia *“su certi argomenti, il confine provinciale è un aspetto che appartiene al passato”*, ammettendo peraltro che ciò è vero soprattutto per le strutture, che per gli individui o per le imprese. *“Sono le strutture”*, afferma, *“a non riconoscere questi processi. Le imprese si organizzano in un certo modo, ma le strutture non sono ancora così organizzate”*. Da questo processo, tuttavia, non discende la tendenza a considerare l’accentramento alla dimensione regionale come la soluzione del problema. In primo luogo, perché non eliminerebbe la rigidità istituzionale, ma semplicemente la sposterebbe al livello superiore, tramutando il policentrismo in centralismo. Un processo, questo, che molti attori vedono peraltro come già in atto: o che, perlomeno, leggono come l’unica alternativa che a tutt’oggi viene percorsa laddove ci si pone l’esigenza di razionalizzare un qualunque servizio. Ancora Bezzi, ad esempio, ricorda che *“se tutto prima era policentrico e si ripeteva sempre uguale sul livello provinciale, dagli aeroporti alle fiere, adesso, invece, si riparla di società regionale dei trasporti. La tendenza a razionalizzare il sistema ha il risultato che tutto diventa regionale. Ma non è nemmeno questa la soluzione, perché le imprese che ce la stanno facendo già travalicano la dimensione regionale”*.

La ritrosia verso le pulsioni accentratrici del capoluogo è del resto acuita dalla crisi profonda che sta vivendo il capoluogo stesso, che appare oggi chiuso in sé stesso ed incapace di fungere da luogo di accumulazione di funzioni d’eccellenza per il proprio territorio regionale, da luogo di produzione di nuove visioni e di nuove policy per il loro futuro. Quella che un tempo era il trattino tra le due anime della regione – non a caso oggi percorse da venti, per il momento

ancora flebili, di secessione – e che avrebbe dovuto essere, un domani che è sempre più ieri, la porta aperta della Via Emilia sul mondo. Un città, Bologna, ritrovandosi, umiliata ed impotente, a subire persino l’onta del commissariamento del Comune. Secondo Ferrante, *“la Fiera di Bologna è in crisi profonda e sebbene sia ancora la migliore d’Italia, l’università è al centocinquantesimo posto nel mondo e non è un serbatoio di conoscenze per le imprese e per il tessuto produttivo”*. Sulle stesse frequenze è Aleardo Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol, secondo cui, peraltro, lo stesso *“modello emiliano – romagnolo è in crisi soprattutto per la sua incapacità di generare nuova classe dirigente, soprattutto a Bologna.”* Per diversi tra gli intervistati, Bologna oggi è soprattutto un nodo infrastrutturale per andare altrove, in particolare, in relazione all’aeroporto, cresciuto fino a diventare il secondo aeroporto italiano, esattamente come l’interporto.

LA “CRISI” DELLA CNA, TRA RAPPRESENTANZA E SERVIZI

Tutti i mutamenti di cui si è detto sinora chiamano in causa la società di mezzo, o meglio, tutte quelle strutture di servizio preposte ad accompagnare – attraverso la rappresentanza, i servizi, l’elaborazione culturale – le società locali nel nuovo scenario competitivo. Per forza di cose, quindi, ne sono investite, ad ogni livello, tutte le realtà emiliano – romagnole appartenenti alla CNA. In primo luogo, perché essa ormai rappresenta - o potrebbe rappresentare – un bacino di individui quasi omnicomprensivo delle società locali. In secondo luogo, in funzione del ruolo, della storia e dell’estrema rappresentatività che tale associazione ha sul territorio emiliano – romagnolo.

Alla CNA, ma non solo, si chiede oggi di indicare percorsi di uscita dalle attuali difficoltà – in molti casi strutturali – del piccolo capitalismo sulla soglia del dopo crisi, fornendone nel contempo gli strumenti adeguati per farvi fronte; allo stesso modo (non solo a essa, peraltro) si chiede di agganciare e rappresentare la composizione sociale che viene avanti, fatta di capitalisti delle reti, di professionisti della creatività, di imprese terziarie, di privato sociale, di stranieri; e ancora, di supplire alla crisi di progettualità e risorse che sta attraversando la politica. *“Anche qui, come per la politica e per le imprese, c’è da cambiare”*, osserva l’Assessore Regionale Peri. *“Una rappresentanza d’impresa moderna ha il dovere d’ufficio di produrre servizi evoluti per i suoi associati, non essendo più solamente un sindacato o una lobby che difende la sua base in dialettica con la politica. D’altro canto, è un attore che sempre più si deve rapportare in una logica di rete con altri soggetti, in primo luogo le altre associazioni di rappresentanza, come nel tavolo anti-crisi regionale. Solo così la mediazione si alza di livello”*.

Si tratta, come ben si capisce, di una ridefinizione e di un ampliamento del ruolo dell'associazione (per certi versi già in atto) che fornisce una nuova lettura al processo di "crisi della rappresentanza" degli interessi organizzati, di cui si discute da lungo tempo. E' evidente, peraltro, che a partire dagli anni '80 del secolo scorso le associazioni dell'artigianato, rimaste ai margini nella formazione del modello sociale italiano basato sulla "concertazione a tre" (grandi organizzazioni del lavoro, dell'industria e Stato centrale) e sui grandi patti neo-corporativi nell'epoca del capitalismo organizzato, sono entrate in crisi, proprio a causa delle crescenti difficoltà nel rinnovare le basi del rapporto rappresentante-rappresentato. Tuttavia, le ragioni di quella che nel discorso pubblico è rappresentata per l'appunto come "crisi della rappresentanza" sono associate, più che al mutamento della struttura economica del Paese e dei territori, ai processi di trasformazione storica del rapporto tra economia, società e individui. Innanzitutto, l'obsolescenza del modello di rappresentanza basato su settori produttivi rigidamente demarcati (commercio, industria, artigianato, ecc.), sempre più inadeguato a intercettare il contenuto dell'impresa e del lavoro nel "nuovo capitalismo"; così come, del resto, la non attualità dei meccanismi di legittimazione dall'alto, in altre parole, del collateralismo rispetto al sistema dei partiti; o ancora, il venire meno dei dispositivi culturali che strutturavano le appartenenze politiche, primo fra tutti un linguaggio che alle nuove leve imprenditoriali appare sempre più sclerotizzato e burocratico, con il quale è difficile identificarsi; ed infine, il processo storico di individualizzazione, inteso in una duplice accezione. In primo luogo, come l'approfondimento della distanza tra base e vertice, quale effetto perverso del passato successo della rappresentanza. Nel contempo, come un esito del processo di differenziazione strutturale dell'economia (e del lavoro) nell'epoca della de-regolazione seguita al fordismo-keynesismo. Il progressivo disallineamento tra condizione socio-professionale, regolazione, vita quotidiana, status sociale, avrebbe prodotto infatti il risultato di sottrarre terreno all'idea stessa di rappresentanza generale, frantumata e dispersa in una miriade di particolarismi e interessi corporativi micro. Come osserva giustamente Caselli di Unioncamere, le stesse associazioni di rappresentanza, *"scontano il fatto di essere incollate, anche loro, a dei tavoli in cui si continua a discutere, in cui si decide poco. Il fatto comunque che se avessero la capacità di fare effettivamente delle scelte, delle politiche che vadano oltre confine provinciale, che mettono insieme più regioni, probabilmente riuscirebbero anche ad avere una maggior forza."* Il combinato disposto tra mutamento socio-economico e tendenze di lungo periodo del capitalismo, dunque, ha generato l'effetto d'indebolire i legami di connessione tra gli individui e i processi di formazione degli interessi collettivi, che si confrontavano nella dimensione istituzionale attraverso la negoziazione tra rappresentanti dei medesimi. A questo si fa riferimento, in sintesi, con le espressioni di "crisi della società di

mezzo” o più semplicemente della rappresentanza. Come spiega efficacemente Ferrante di CNA Bologna, *“fino alla fine degli anni '80, la configurazione organizzativa delle associazioni di rappresentanza si basava sull'isomorfismo istituzionale, veniva da sé. Poi negli anni '90 abbiamo sperimentato l'autonomia dalla politica, in dialettica con tutte le forze, il che vuol dire ridefinire la propria identità, non più mediata da un partito, ma rielaborata al proprio interno. In quegli anni, la CNA ha fatto scelte importanti, di allargamento della base associativa alle piccole e medie imprese, di intervento diretto nelle iniziative volte a promuovere lo sviluppo, dai villaggi artigiani alla creazione di reti e consorzi. Nello stesso tempo, per rendere plausibile questo disegno, CNA si dà anche questa scelta di essere presente nei servizi, non solo quelli di supporto all'intermediazione con lo Stato, ma anche quelli di supporto alla crescita sui mercati. Questa fase, arrivata sino adesso, è la fase dell'associato cliente”*

Se di “crisi” si parla, quindi, essa è da interpretare a partire dall'ambivalenza di significati che questo termine incorpora: come dissolvimento, quindi, ma anche come krisis, ossia superamento, passaggio di stato, i cui esiti sono perennemente aperti e che dipendono, in ultima istanza, dalla qualità degli attori in gioco e dalla loro capacità di produrre innovazione. Così formulata, la riflessione sulla crisi della rappresentanza può essere declinata nella disamina dei fattori e dei processi d'innovazione che possono consentire a singole associazioni di farsi “incubatore del nuovo”, bacini di competenze, saperi, relazioni appropriabili per nuovi scopi. Questa lettura, naturalmente, si oppone a quella, che potrebbe trovare altrettante e forse più numerose verifiche empiriche, che legge l'associazionismo d'impresa come “inutile” ceto di intermediari, costoso per le imprese e per il Paese, come molta pubblicistica di segno “neoliberale” ha implicitamente o esplicitamente proposto al dibattito di questi anni.

Negli ultimi vent'anni, il sistema dell'associazionismo di rappresentanza degli interessi appartenente al sistema della CNA emiliano - romagnola ha attraversato questa lunga transizione attraverso una sorta di “riposizionamento competitivo” basato su scelte incentrate sui servizi. In seconda battuta, sulla crescita delle loro qualità e diversificazioni. Una scelta, questa, che permette a CNA di ampliare il proprio potenziale bacino associativo. Come racconta Natalino Gigante, Direttore della CNA di Ravenna, *“oggi non si ragiona più di indirizzi della politica, ma sulla progettualità e sulla capacità di risoluzione dei problemi da parte dell'azienda. Oggi, la nostra platea è molto più ampia rispetto a qualche anno fa”*. Questo processo sposta, almeno in parte, il core business dell'associazione da rappresentante sindacale degli interessi di categoria, a fornitore di servizi per gli adempimenti di legge e per la competitività. Perché comunque è forte, all'interno dell'associazione, la convinzione che l'erogazione

dei servizi sia parte integrante dell'azione di rappresentanza. In questo, è una spia piuttosto interessante la discussione su come debba essere chiamato - se cliente o associato - l'interlocutore dell'associazione. Interessante e piuttosto curioso, ad esempio, è notare come questa diatriba semantica venga declinata secondo diverse logiche dal Presidente e dal Segretario della medesima associazione (in questo caso quella di Parma). Secondo Ghirardi, *“se si afferma nel nostro associato l'idea che debba essere trattato come un cliente, il nostro ruolo è finito”*. Secondo Capitelli, invece, *“siamo noi che abbiamo sempre fatto fatica a chiamare i nostri associati, clienti. A loro non da fastidio. Solo, vogliono essere considerati dei clienti “buoni”, che in quanto associati si aspettano qualcosa di più. Non sono più in molti quelli che si sentono proprietari dell'organizzazione. E' ben chiaro che c'è una società di servizi, che ha le sue regole del gioco da rispettare”*.

La sottile linea rossa che divide l'associato dal cliente è quindi, in definitiva il crinale che separa l'imprenditore-proprietario che fa le regole dell'associazione dall'imprenditore-fruitor che le deve rispettare; che separa il membro di un sindacato d'impresa che lo rappresenta sui tavoli istituzionali, dal centro servizi cui si rivolge quando ha una necessità, che è altra rispetto alle sue competenze o al core business della sua attività. A ben vedere, tuttavia, questa linea non appare affatto sottile. Al contrario, più che una contrapposizione tra le due anime, diversi tra i soggetti intervistati vi colgono una sostanziale complementarità. Il Presidente della CNA di Rimini, Renato Ioli, ad esempio, afferma che *“se non facessimo alle imprese tutta una serie di servizi non riusciremmo a conoscere i loro bisogni”*. Un pensiero, questo fatto proprio anche da Franco Giuliani, Presidente Unione Produzione della CNA Emilia Romagna, secondo cui *“dire che ci si iscrive alla CNA solo per i servizi è una lettura superficiale. Quante volte un commercialista è andato a Roma per discutere del contratto di lavoro?”* Più che un crinale, insomma, quello che separa il cliente dell'associato è uno spazio. Che si fonda sull'ibrido teorico e pratico della rappresentanza (anche) attraverso i servizi e sui servizi come mezzo per conoscere meglio l'imprenditore e per accompagnarlo ad innovare e sviluppare la propria figura imprenditoriale, quali elementi fondamentali su cui costruire una moderna azione di rappresentanza. Un ibrido, questo, che nella letteratura economica prende il nome di economia sociale di mercato.

DALLO STATO AL MERCATO, DAGLI ADEMPIMENTI AI SERVIZI PER COMPETERE

Definito il campo d'azione delle CNA operanti in Emilia - Romagna, non resta che chiedersi come esso venga declinato nelle strategie operative e nella pratica

quotidiana. Di certo, innanzitutto, c'è la consapevolezza che sarà sempre meno centrale, nell'attività dell'Associazione, l'attività di intermediazione con lo Stato in relazione agli adempimenti normativi e fiscali. Detto in parole di uso più comune, l'attività comunemente definita come "paghe e contributi". Non è una consapevolezza banale, né tantomeno un orizzonte strategico di facile realizzazione. Non fosse altro per il fatto che ancora oggi dei circa 3mila addetti che fanno parte dell'organico di tutte le CNA regionali, ben 1860 sono impegnati nell'area fiscale-lavoro e che, per quanto concerne i ricavi delle Associazioni, le percentuali tendono ad essere analoghe. Ignorare questo aspetto, anche solo nel pensare gli orizzonti strategici dell'Associazione, sarebbe come ignorare un elefante in salotto. Tanto la riconversione degli addetti, del mix di prodotto e una diversificazione del fatturato sono elementi imprescindibili per la modernizzazione del sistema, quanto sono numerose le viscosità e gli attriti che tale processo potrebbe innescare. Tuttavia, il futuro dell'attività di supporto agli adempimenti si trova di fronte a un futuro quanto meno critico e sono gli stessi soggetti intervistati a confermarlo. Da un lato, quasi allo specchio rispetto alle imprese che rappresentano, le diverse CNA emiliano - romagnole si trovano sempre più ad affrontare il mercato degli adempimenti fronteggiando una concorrenza orientata a competere sul prezzo, più che sulla qualità del servizio offerto, decisamente standardizzato. In secondo luogo, tale servizio rischia di essere reso obsoleto dall'auspicabile e, per certi versi, fisiologica crescita delle competenze in materia degli imprenditori. Infine, terza questione, esiste una sorta di contraddizione sottesa tra il richiedere una semplificazione normativa e tributaria per i propri associati e il fondare la propria attività e la sostenibilità economica di strutture che, sovente sono tra le più grandi imprese di servizi del territorio, proprio su quella complicazione che si mira ad eliminare. Un evidente corto circuito, questo, proprio tra l'attività di rappresentanza e l'attività di erogazione di servizi.

Altro è invece il clima tra gli intervistati, se si parla di servizi evoluti per la competizione. Servizi cioè che non stanno nello spazio che separa imprese e attore pubblico, quanto piuttosto nello spazio che separa le imprese dai loro mercati. Secondo Girotti, Presidente della CNA di Bologna, *"la CNA si deve specializzare sull'internazionalizzazione e sulla formazione"*. Secondo Natalino Gigante, Direttore della CNA di Ravenna, *"su innovazione, politiche della formazione e organizzative nei prossimi anni ci giocheremo risorse importanti"*. Va ancora oltre Renato Ioli, Presidente della CNA di Rimini, per il quale *"all'imprenditore non è più possibile dire: "Ti faccio la busta paga!", perché la fanno anche i commercialisti. Se però hai bisogno di soldi c'è Unifidi, se hai bisogno di fare un business plan e di presentarlo, c'è l'Associazione"*. Aggiungendo poi un'affermazione che è di per sé una dichiarazione d'intenti particolarmente significativa: *"Noi abbiamo un senso solo se hai bisogno di più di un semplice*

servizio.” Un’affermazione, questa, che porta immediatamente ad una riflessione importante, sulle differenze sostanziali che attengono queste due tipologie di servizi. Laddove gli adempimenti sono un servizio sostanzialmente indifferenziato – tutte le imprese devono pagare le tasse, banalmente – i servizi qualificati per la competizione sono estremamente differenziati in funzione delle necessità di ogni singola impresa. Si potrebbe fin dire che stanno l’uno all’altro come la Ford T sta a un’automobile di oggi, estremamente personalizzabile e progettata attorno ai bisogni complessi e ai desideri dell’utente cliente. Come afferma Capitelli di CNA Parma, “se fino agli anni ’90 davo una buona contabilità e un buon servizio paghe, avevo dato tutte le risposte possibili. Oggi invece devo dare risposte diverse: da una formazione qualificata per chi ne ha bisogno, ai servizi di consulenza. Ci viene richiesto il mercato. Anche in una dimensione locale, non solo internazionale: perché fino a qualche anno fa il global service e il project financing non esistevano.” Vien da sé, quindi, che le economie di scala e di apprendimento sono molto più raggiungibili nell’ambito dei settori tradizionali, laddove i diversi servizi evoluti per la competitività sono molto più difficili da serializzare e necessiterebbero di una dimensione minima ben più elevata, se si volessero in qualche modo abbattere i costi fissi ed evolverne più rapidamente la qualità attraverso la crescita di know how di chi li fornisce, a condizione che si decida di fornirli in house e di non esternalizzare la produzione di tali servizi a società private specializzate. Come afferma Maurizio Torreggiani, Direttore della CNA di Modena, “Se voglio riuscire ad essere più performante nella relazione che c’è tra la rappresentazione del bisogno e il suo servizio, ho bisogno di ottimizzare tutti i costi di struttura”.

“Buttare il cuore oltre le buste paga”, per usare la metafora di Lorenzi di UniCredit, è un processo estremamente complesso, quindi. Che chiama in causa e mette in discussione i modelli organizzativi, nonché le funzioni delle singole CNA, nonché dei diversi addetti che, a vario titolo, ne fanno parte. La consapevolezza delle ineluttabilità del cambiamento, peraltro, collide – o perlomeno, si intreccia – con le istanze delle strutture organizzative che operano attualmente sul territorio. E che, come è normale che sia, temono il mutamento – o peggio il ridimensionamento - del proprio ruolo. Fabio Giovannini, membro di Presidenza della CNA Emilia – Romagna, è in questo senso molto chiaro: “gli equilibri sono molto delicati. Se razionalizzassimo molto, dovremmo licenziare o riconvertire delle persone e sarebbe un problema. Però qualcosa bisognerà fare. Un buon generale è anche consapevole di quanti soldati perdere, per vincere la sua battaglia. Noi siamo dei buoni generali? Siamo consapevoli di questo? Abbiamo questa lungimiranza?”.

DALL'ISOMORFISMO ISTITUZIONALE ALL'ISOMORFISMO COMUNITARIO

Per provare a dare una risposta alle domande poste sinora, bisogna ancora una volta partire da un po' più lontano, più precisamente, dalle imprese e dagli imprenditori. Partendo da una nuova istanza di che sembra essere emersa in questi ultimi, difficili, anni: quella di una vicinanza non solo alle istanze dell'impresa, ma anche a quelle del singolo imprenditore. *"Ormai quest'organizzazione va in tutte le direzioni, soprattutto dove ci sono dei vuoti"*, afferma Domenico Capitelli della CNA di Parma. E i vuoti, complice la crisi della politica e la crescente complessità del mondo che lo circonda, sono parecchi. Tanto che l'imprenditore ha sempre più bisogno di supporto ed accompagnamento da parte della realtà a cui è associato. Il soggetto, in altre parole, sente il bisogno di sentirsi "circondato" da parte dell'associazione: che gli offre servizi, rappresentanza istituzionale, strumenti per la competitività. Ma a cui, sempre più, chiede anche sostegno per le proprie necessità da cittadino, progetti di sviluppo territoriale, creazione di strumenti di welfare ed assistenza. Viviana Castellari, Direttore della CNA di Imola vorrebbe che *"CNA diventasse il riferimento per tutte le persone che gravitano attorno all'impresa. Abbiamo fatto un asilo insieme a Legacoop ed Hera perché i nostri clienti associati avevano bisogno di questo servizio. Adesso stiamo cercando di portare avanti un progetto per gli anziani"*. Allo stesso modo, Salvatore Bugli, Segretario Provinciale della CNA di Rimini ricorda che la sua Associazione si occupa del *"mondo dei giovani e della scuola, nel quale abbiamo investito centinaia di migliaia di Euro in dispositivi che hanno funzionato e ci hanno reso credibili collocati all'interno del concetto della responsabilità sociale. Sono progetti contro il bullismo, per la trasmissione della cultura d'impresa"*. Quella portata avanti da CNA in questi anni – e che tutt'ora sta portando avanti – è una sorta di ricostruzione della comunità operosa territoriale, devastata dallo tsunami della crisi, ricucendo pezzi di filiera e provando ad aggregarne ulteriori; mettendo in campo strumenti per la sopravvivenza delle imprese, cercando di far evolvere i servizi per la competitività; infine, offrendo un sostegno materiale in funzione della perdita secca di ricchezza che gran parte del "popolo dei produttori" emiliano – romagnolo ha dovuto sopportare. Come afferma Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, *"le difficoltà che sono arrivate dal 2000 in poi hanno fatto sì che le persone si sentissero più sole, soprattutto se hanno perso privilegi e ricchezza, se sono in difficoltà. Così arrivano a chiedere aiuto, protezione, arrivano a chiedere "comunità", vogliono sentirsi parte di qualcosa. Dobbiamo ridare quei valori che fanno riferimento ad un'identità collettiva, dobbiamo recuperare una visione "pedagogica" del nostro ruolo"*.

Abbracciare questa visione di “ricostruttori di comunità” non vuol dire, come erroneamente si crede, occuparsi solo della dimensione prettamente locale dei bisogni e delle istanze territoriali, quanto piuttosto, assumere la consapevolezza che è nella multidimensionalità del concetto stesso di territorio e della sua conseguente perimetrazione che tale funzione trova compimento. E’ una visione, questa, che stride con la tendenza all’isomorfismo istituzionale che ha sempre caratterizzato le associazioni di rappresentanza. In quest’ultimo caso, infatti, è l’interlocutore che perimetra rigidamente il territorio e definisce, di conseguenza, gli ambiti, le competenze di ciascuno dei suoi interlocutori, lasciando alla CNA e ai suoi associati solo la possibilità di adattarsi ad essi. Se, tuttavia, come dice ancora Massimo Ferrante, è vero l’inverso, ovverosia, che la CNA “è una piramide rovesciata in cui sono gli imprenditori ad avere la sovranità” e che “è da qui (dalla base associativa, ndr) che partono le devoluzioni di poteri e funzioni” ecco che allora ben si capisce la grande contraddizione che permea la struttura organizzativa del sistema CNA emiliano – romagnolo. Quella, cioè, di una realtà che vuole costruire sé stessa attorno all’associato-cliente, ai suoi bisogni e alle istanze della comunità cui esso appartiene, al contrario, definisce i suoi spazi e le sue competenze in funzione dei rapporti di interlocuzione con gli attori pubblici, attorno alle loro competenze e alla loro perimetrazione spaziale.

È un modello, quello dell’isomorfismo istituzionale, che alcuni degli intervistati arrivano a definire “rituale”. Maurizio Torreggiani, Direttore della CNA di Modena, ad esempio, afferma che “noi produciamo riti laici, autoconsolatori, tranquillizzanti, fatti da un’introduzione, un dibattito e una conclusione. Ma ce l’abbiamo la forza di uscire dal rito, di auto-riformarci, di rigenerarci?” Si tratta di un modello, peraltro, che tende ad essere superato da numerose evidenze. La prima, già più volte ricordata, è in funzione degli spazi che trascinano i confini istituzionali, laddove le filiere produttive seguono le rotte dell’internazionalizzazione e di sentieri di iper specializzazione che non sono ormai da tempo distrettuali; laddove i grandi nodi delle comunicazioni, dei saperi, della rappresentazione, dell’intermodalità, della finanza, gerarchizzandosi, sono polarità che muovono e attraggono merci, persone, intelligenze entro aree sempre più vaste del sistema paese, sicuramente extra-regionali; laddove le politiche industriali territoriali saranno sempre più condizionate da vincoli decisi da assemblee, agenzie, commissioni sovranazionali. Tutto questo per dire – ed è la seconda evidenza - che i livelli di interlocuzione stessi si sono ormai da tempo rimodulati entro nuove gerarchie di potere. Nuove gerarchie della cui esistenza ed importanza gli imprenditori sono ben consci. Il problema, semmai, è che l’associazione di rappresentanza sta ancora presidiando il vecchio campo da gioco, lasciando le imprese da sole a confrontarsi con esse. Ancora Ferrante afferma che “La massa critica per

partecipare alle fiere internazionali o alle gare di edilizia pubblica in Brasile, per fare export seriamente, è addirittura quella nazionale”.

Sebbene gran parte degli attori intervistati parlino di ruoli, funzioni, modelli organizzativi modulati in funzione delle tuttora esistenti strutture provinciali, regionali, nazionali, forse il problema andrebbe completamente ribaltato, secondo la logica di “cessione di sovranità” dall’associato alle strutture, richiamato da Ferrante poche righe fa. Un concetto, peraltro, richiamato anche da Torreggiani della CNA di Modena, quando afferma che l’organizzazione dell’associazione dovrebbe essere *“uguale a quella dell’impresa a rete, alla comunità economica che rappresentiamo”*. Definendo cioè i bisogni dei soggetti e comprendendo, in funzione di ognuno di essi, quale possa essere la perimetrazione spaziale adeguata per fornire un servizio (o un’azione di lobby) che li soddisfi. Quale sia, ad esempio, l’ampiezza della domanda di un determinato servizio di formazione. O il livello di interlocuzione adeguato per produrre la più possibile efficace azione di enforcement sulla modernizzazione infrastrutturale. E ancora, il livello di standardizzazione del back office di alcuni servizi offerti in funzione dell’ampiezza e della diffusione della domanda di tale servizio. Cosa ben diversa dal modulare l’offerta di servizi e rappresentanza delle imprese in funzione delle rigidità della struttura o dei rapporti di potere fra un’organizzazione territoriale e l’altra. D’altra parte, come afferma più di uno dei soggetti intervistati, non si può chiedere all’imprenditore di essere orientato al mercato, di passare *dal vendere ciò che si sa produrre, al produrre ciò che si può vendere*, di fare rete e di integrarsi per fare economie di scala e d’apprendimento, se poi l’associazione, nella sua pratica quotidiana, si comporta secondo logiche diametralmente opposte.

2. LA PIATTAFORMA DELLA VIA EMILIA

C'ERA UNA VOLTA LA VIA EMILIA

Il modello emiliano non c'è più. Questo il primo dato che emerge forte, non solo dall'attività di ricerca di cui il presente rapporto è restituzione, del resto. Ricercare fattori comuni in ciò che è stato lo sviluppo economico e sociale dell'Emilia, concorrendo attraverso essi a costruire un possibile basamento su cui ri-costruire l'economia e la società emiliana in questa fase di transizione rischia quindi di essere un esercizio poco utile. D'altra parte è un *sentiment* condiviso dagli stessi intervistati il non rifarsi ad un passato "mitico" per trovare le formule e i processi di evoluzione con cui competere nel prossimo futuro.

E' in questa prospettiva che la "via Emilia", peraltro, ha affrontato le prime due fasi del processo di globalizzazione. La prima segnata dalla ricerca di valore economico perseguito attraverso processi di delocalizzazione produttiva, di acquisizione di nuovi fornitori, di rafforzamento della leadership delle medie imprese, di allargamento delle filiere e di polverizzazione dei Distretti, è in buona parte alle spalle. Oggi, la "via Emilia" è completamente immersa nella seconda fase, quella che prende forma nel presidio dei nuovi mercati realizzato attraverso una molteplicità di "aggiustamenti" e formule riferite alla rimodulazione dell'organizzazione e dei rapporti gerarchici fra filiere produttive, funzioni aziendali, assunzione ed utilizzo di nuovi strumenti per la governance dell'impresa e delle filiere. In altre parole, al cambiamento "cognitivo" dei modelli di business, dei processi e dei modelli di governance delle trasformazioni socioeconomiche, dei driver che generano (o che possono generare) valore economico, imprenditoriale ed occupazionale nel territorio. Tutto questo all'interno degli impatti e degli effetti sul sistema delle piccole e medie imprese prodotti a partire dalla crisi finanziaria del 2008.

Lo diciamo subito: si coglie una difficoltà all'interno dei soggetti che guidano lo sviluppo di questa grande area produttiva ed industriale che è la Via Emilia, a comprendere, prima ancora che nell'interpretare, i caratteri distintivi e per molti versi inediti della "nuova economia". Un'economia "*liquida*" e "*veloce*" che non solo deve affrontare e risolvere i guasti prodotti dal processo di "finanziarizzazione" degli stili di vita, dei consumi, dei valori, dell'intraprendere, del fare impresa. Ma che, soprattutto, è chiamata a confrontarsi con nuovi player

che presentano inediti tratti somatici, linguistici e culturali. E che generano un diverso assetto geoeconomico e geopolitico. L'effetto è uno "spaesamento" che ha prima di tutto a che vedere con l'elaborazione di letture e di interpretazioni adeguate all'attuale livello di complessità e di turbolenza. *"Questa è una crisi, afferma Paolo Govoni, Presidente della CNA Emilia - Romagna "che va a cambiare i paradigmi dell'economia che si erano consolidati dal dopoguerra in poi. Questa crisi va a cancellare tutti questi schemi senza però proporre, se non per titoli, altri"*. Il rischio, ampiamente assunto da un nucleo consistente di imprese, è quello di assumere atteggiamenti e profili "passivi", nella convinzione che sia sufficiente riuscire a "galleggiare" e che al più sia necessario intaccare - in diversi casi come prima volta - una parte del patrimonio che fa riferimento non all'azienda ma alla famiglia dell'imprenditore. *"Prima della crisi l'artigiano, la piccola e media impresa", racconta Valter Montelaghi, imprenditore e membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna, "si metteva sulla porta e aspettava. In mattinata o nel pomeriggio qualcuno passava, entrava in azienda, combinava e l'azienda iniziava il lavoro. Oggi non è più così, non puoi più stare sulla porta, devi andare a cercare il lavoro. Oggi anche l'artigiano, la piccola e media impresa, qualunque prodotto o servizio faccia, deve cercare nuovi mercati, deve allargare il raggio del compasso. Non è più sufficiente saper lavorare perché in questi anni c'è stata una crescita smisurata di soggetti. Rispetto a questo, la selezione sta avvenendo e avverrà perché o hai la capacità oltre che di allargare il compasso e cercare nuovi mercati, anche di proporti con dei prodotti nuovi o altrimenti resisti ma prima o poi chiudi. Quindi allargare i mercati attraverso il know how, attraverso qualcosa che caratterizzi un'innovazione, un miglioramento di prodotto"*.

D'altra parte, per chi veniva da un lungo processo di crescita ininterrotta, segnata dal costante aumento degli ordini, dei volumi di fatturato, del numero di dipendenti, dei mq. di copertura del proprio capannone, trovarsi con fatturato in calo del 40%, il ricorrere agli ammortizzatori sociali ed avere la necessità di dialogare con il sistema bancario in una posizione di relativa debolezza, ha rappresentato uno "shock", un capovolgimento del sistema di "certezze" su cui si fondava l'impresa stessa. Luigi Mai, imprenditore e Presidente della CNA di Modena, racconta che: *"In trent'anni di attività, quasi tutte le imprese non avevano mai saputo che cos'era la cassa integrazione o gli aiuti erogati dell'Ente Bilaterale nel caso di imprese sotto i 15 dipendenti. Nessuno ha mai saputo che cos'erano queste cose, solo viste sui giornali o alla televisione. Questo per dire dell'impatto della crisi, e per dire che è stata una cosa grossa per il comparto delle piccole aziende. E' entrato uno tsunami, e questo ha dato una scossa alle imprese, ai cervelli, a tutto. Pare che adesso si inizi a prendere visione di due - tre cose. Non è scritto da nessuna parte che gli ordini arrivano per fax o per mail; in un mese è finito un sistema come quello degli ordini. Adesso ci vuole uno che si occupi di*

Marketing, o usiamo l'Associazione che ne mette a disposizione "uno per tanti", oppure ne inserisci uno in azienda perché gli ordini non arrivano più per mail".

C'è quindi voluto del tempo (e ce ne vorrà ancora) per "traghetare" il *capitalismo molecolare* emiliano fatto di persone, famiglie, territorio, capannoni, relazioni e legami geograficamente situati, verso sistemi produttivi e geocomunitari territorialmente complessi e poliarchicamente coordinati a cui rimanda il concetto di Piattaforma Produttiva.

Questo lavoro di ricerca è una parte del racconto della grande transizione del sistema Emiliano, ed in particolare di una delle sue parti più vitali, la CNA, all'interno dei "nuovi" paradigmi di natura antropologica che segnano i nuovi sistemi di produzione, l'impresa e la figura dell'imprenditore e che rimodellano con alcuni grandi "discontinuità" nella società locale. Rispetto alla situazione di difficoltà che interessa una parte rilevante delle piccole e medie imprese emiliane, è possibile fornire delle risposte semplici e generalmente condivise quando si tratta di semplificare la complessità e dare alcune parole d'ordine; quando poi si entra nelle dinamiche, nelle peculiarità territoriali, settoriali, ed aziendali, la situazione diviene più complessa e sfaccettata ed emergono le distintività.

La "crisi", quello che è successo a partire dal 2008, fa osservare Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, *"va interpretata alla luce di una dinamica che risale ad alcuni anni indietro e cioè è riduttivo per molti settori quello di ricondurre il cambiamento, le esigenze di cambiamento, semplicemente alla crisi dei mercati finanziari. In realtà già dal 2000 - 2001, il sistema produttivo italiano segnava il passo: la crescita era costantemente più bassa rispetto a quella dei Paesi che noi reputavamo allora, e a cui guardiamo tuttora, essere i nostri concorrenti all'interno dell'UE; eravamo in difficoltà e sicuramente come Regione Emilia-Romagna, come Distretti produttivi bolognesi, c'era questa capacità di rispondere alla mancata crescita in termini di aumenti dei volumi delle esportazioni e di continuare a stare sui mercati che sembravano crescere costantemente, che in parte mascherava dei fattori di debolezza che poi sono diventati evidenti nel momento della crisi"*. Secondo Fabio Giovannini, imprenditore e Presidente di CNA Innovazione: *"già nel 2004 - 2005 si vedeva che il mondo era cambiato, per cui si lavorava il sabato, si lavorava la domenica, si facevano i doppi turni, si lavorava sempre, ma ci si rendeva conto che i margini si riducevano sempre. Erano cambiati i paradigmi"*. Anche Enrica Gambazza, Direttore della CNA di Piacenza, sostiene che *"per le imprese emiliane da tanti anni è iniziato un sostanziale declino anticipando, di fatto, la crisi. Vi erano segnali che andavano nella direzione della necessità del cambiamento, dell'innovazione e quindi di mettere mano alla realtà delle imprese. Che vi fosse questa necessità si intravedeva ma non era così impellente, e quindi si è continuato ad andare avanti sulla linea che era stata tracciata"*.

Ciò che la crisi del 2008 ha fatto emergere con evidenza, quindi, sono alcune caratteristiche di fondo e di debolezza, del sistema delle piccole e micro imprese emiliane. Dalle interviste realizzate emergono diversi elementi di criticità.

Il primo elemento riflessivo, e il più rilevante per l'impatto che produce sull'impianto culturale della "via Emilia", rimanda all'**esaurirsi del grande ciclo dell'individualismo proprietario**, un ciclo ventennale fondato, per evocare Albert Hirschman, sui valori privati, sul mito dell'individuo, della competitività e del mercato. L'individualismo che è servito per far nascere e a far crescere le imprese lungo la via Emilia, *"adesso crea un danno perché crea solitudine. In certi casi, un imprenditore da solo, e con certi tipi di produzione, non sta più sul mercato"*. Le aziende che sono andate maggiormente in difficoltà sono quelle che non sono riuscite a collaborare con qualcuno di esterno alle mura aziendali. *"Il forte individualismo non ha creato le condizioni per cui due imprese si mettono insieme. Il risultato,"* fa osservare Luigi Mai Presidente della CNA di Modena, *"è che a volte muoiono tutte e due le imprese e dentro magari ci lavorano i figli. La mentalità del forte individualismo, che ha fatto un bene enorme quando si è partiti o si parte, dopo lo tsunami della crisi non basta più"*.

La scomparsa del *soggetto* - l'artigiano, l'imprenditore, il professionista, l'operaio, il tecnico... - a vantaggio dell'individuo consumatore/del consumatore neo tribale, segna il declino del lungo ciclo di sviluppo socioeconomico, (i trenta gloriosi). Il processo di crescita, di sviluppo, di arricchimento e di diffusione del benessere ha in parte (e per alcuni versi totalmente) entropizzato e consumato quegli elementi e fattori di forza interni alla comunità locale che erano alla base e che alimentavano il processo stesso di sviluppo.

Il secondo elemento di riflessione rimanda **all'eccesso di localismo** che pervade larga parte della base produttiva ed imprenditoriale del sistema imprenditoriale regionale. La funzione di incremento delle capacità di esportazione e di proiezione della Via Emilia, come detto precedentemente, era sbilanciata a favore di una serie di aziende locali di medio - grandi dimensioni che fungevano da capofila e che strascinavano una rete vastissima di piccole e micro imprese territorialmente vocate e collocate. Nel momento in cui c'è stato il rallentamento degli ordini come effetto diretto della crisi, larga parte della piccola impresa a forte vocazione territoriale è rimasta spiazzata non avendo la capacità, il know how ed i mezzi aziendali e l'orizzonte cognitivo, per poter cercare ed avere alternative di mercato. L'eccesso di vocazione territoriale, e cioè l'aver un numero ridottissimo di committenti, il più delle volte localizzati nel raggio di pochi chilometri, in grado di garantire volumi produttivi è entrato profondamente in crisi.

Se l'eccesso di "prossimità" è il secondo fattore di criticità, quello successivo, individuato dagli interlocutori coinvolti nella ricerca, fa riferimento alla **sotto**

capitalizzazione e alla mancanza di mezzi finanziari aziendali adeguati per riuscire a sostenere riconversioni produttive importanti e spesso decisive per la sopravvivenza dell'impresa. Da una parte quindi abbiamo aziende molto deboli finanziariamente, dall'altra un sistema del credito che non è ancora del tutto attrezzato a valutare, selezionare e stimolare i business. Sotto capitalizzazione e piccola dimensione spesso si accompagnano ma non sono coincidenti. Infatti rispetto allo scenario, anche imprese di maggiori dimensioni sono rimaste nel tempo sotto capitalizzate.

Il quarto fattore ha a che vedere con l'aspetto della **continuità aziendale e del passaggio generazionale** che molte volte si è tradotto in un passaggio di proprietà attraverso la vendita dell'azienda. Osserva Domenico Capitelli, Direttore della CNA di Parma: *“non c'è stato il passaggio all'interno della famiglia o coinvolgendo i dipendenti delle aziende. Scelte e valutazioni a monte, tipo quella “non voglio che mio figlio faccia quello che ho fatto io”, si sono fatte sentire, per cui molti sono stati costretti, e sono ancora adesso costretti, o a vendere o a chiudere anche delle imprese che hanno una storia, che hanno fatto storia in questo territorio. Molto spesso sono state vendute e qui abbiamo assistito di più al fenomeno dell'acquisizione da parte di gruppi multinazionali di imprese che avevano una storia e un mercato di nicchia in alcuni settori, in particolare quelli della meccanica e dell'alimentare. Nel tempo questo aspetto non è emerso “né nella testa dell'imprenditore né nelle associazioni di imprese che hanno poco evidenziato il fatto che prima o dopo tutti arrivano alla fine di un ciclo. Prima o dopo uno va in pensione, non è eterno. Di questa questione abbiamo iniziato ad occuparci quando il problema era già sul tavolo. Non c'è stata una operazione anche politica, di accompagnamento, e cioè iniziare a dire dieci anni prima: “attenzione che questo sarà un problema”; come lo gestiamo? Cosa mettiamo a disposizione dell'imprenditore? Come si affronta il problema? Adesso il problema è sul tavolo, c'è da 8 - 10 anni, ed è un altro dei problemi che stanno nell'agenda e che è indipendente dalla crisi. Per alcuni aspetti la crisi può aver acuito questo aspetto”.*

Un discreto numero di aziende iscritte a CNA è a titolarità di persone in pensione o prossime alla pensione. Il ricambio, osserva Enrica Gambazza, Direttore della CNA di Piacenza, *“non è solo il problema della trasmissione dell'azienda ai figli, anche se è chiaro che i figli oggi fanno delle scelte diverse; ma dobbiamo essere anche noi nel sistema della rappresentanza, a far sì che le aziende diventino attrattive rispetto alle scelte dei successori”.*

Qui entra in gioco non solo il passaggio del testimone, ma il ricambio generazionale assume un senso più generale fino a toccare i temi:

- **delle nuove imprese** perché diventa sempre più difficile avviare nuove imprese, e questo si collega al ragionamento delle imprese fondate da

immigrati perché molto spesso *“gli interlocutori sono persone non italiane che per mancanza di occupazione, ma questo è un dato che vale anche per gli italiani, ed è un dato che fa riflettere, fanno la scelta di creare un’impresa”*. Imprese “deboli” dal momento che si fa impresa in mancanza di altro, e di conseguenza *“si crea qualcosa in cui non si crede veramente”*. Il problema della neo impresa è un po’ un insieme di aspetti perché è piccola, è fragile, ed è difficile che possa essere assistita. *“La sfida vera per le neo imprese sarebbe quella di riuscire a costruire tra sistemi associativi e istituzioni e mondo finanziario una rete che consenta di accompagnare”*.

Molti interlocutori ascoltati, affermano che solo una piccola frazione di nuove imprese è detentrica di un’idea imprenditoriale. A Parma, in particolare, *“negli ultimi anni, le imprese che nascono sono imprese che nascono per necessità. Infatti c’è un turn over abbastanza elevato. Durano 7 – 10 mesi, poi si ritorna a fare il dipendente appena si può. Ci sono delle situazioni, alcune settoriali come l’edilizia, altre legate al mondo delle Partite Iva, e allora divento “imprenditore” ma non sarò quella figura che cresce e che ha un progetto di lungo respiro per cui mi interessa la Formazione, mi interessano i processi innovativi; mi interessa staccare la fattura a fine mese. Oggi, solo un numero abbastanza ridotto di imprese nasce perché c’è veramente un’idea imprenditoriale. Questa situazione per alcuni aspetti è una criticità”*.

Si fa osservare che *“non abbiamo bisogno di nuove imprese, ne abbiamo già tante, abbiamo bisogno di “buone” imprese perché in questa fase della crisi si è persa una parte di imprese che erano quelle meno strutturate, meno in grado di poter affrontare la congiuntura. C’è più timore adesso per gli imprenditori che vogliono mettersi in gioco, perché si sente anche epidermicamente che c’è qualcosa che non funziona, c’è una certa diffidenza nell’affrontare un’esperienza a livello imprenditoriale. Però credo che anche qui l’Associazione abbia un ruolo fondamentale. Noi abbiamo delle traiettorie di sviluppo enormi sulla green economy, che non vuol dire solamente fotovoltaico e pannelli solari, ma un approccio culturale al mercato”*.

- **dei lavoratori** perché in molti settori, in particolare nel metalmeccanico stanno sparendo figure importanti. Racconta Tiziano Girotti. Presidente della CNA di Bologna: *“La metalmeccanica ha avuto il suo boom dagli anni ‘60 in poi. Quei dipendenti che sono diventati imprenditori allora stanno andando tutti in pensione, è finito un ciclo ed è molto difficile da ricostituire. E’ chiaro che le basi sono diverse rispetto ad allora ma, secondo me, il polo della metalmeccanica in Emilia Romagna rimane importante e non lo possiamo sottovalutare. Va fatto in modo diverso, le aziende sono totalmente cambiate, ma bisogna comunque mantenere*

questo polo". Oggi dentro le imprese, nonostante le criticità, si fa fatica "perché se cerchi uno specializzato per l'Ufficio Tecnico non lo trovi, se vuoi uno specializzato in meccanica non lo trovi, se vuoi un gestore di impianti fai fatica a trovarlo. Su questo è necessario che la CNA si impegni a indirizzare le scuole perché mancano delle persone e delle professionalità all'interno delle imprese. La CNA deve strutturare politiche per indirizzare le imprese. Anche la Formazione è indispensabile dentro le imprese. Tutto questo implica un'evoluzione della CNA".

Il fatto che una parte di imprese locali siano diventate di proprietà di gruppi, agglomerazioni, multinazionali, ha come conseguenza diretta lo spostamento della governance, e questo introduce sia aspetti di opportunità che di criticità intorno al tema della **"direzionalità"** e cioè della propensione di un sistema economico locale ad allungare le proprie reti e relazioni produttive. Dal punto di vista dei gruppi locali *"la mortalità delle piccole imprese per problemi di passaggio generazionale, di svogliatezza dell'imprenditore, è un problema. Di conseguenza vale più la pena di creare delle condizioni perché queste aziende rimangano sul mercato. Bisogna creare le condizioni perché queste aziende non muoiano, e allora alcune volte per garantire la continuità noi siamo entrati nella proprietà dell'azienda. Metto un po' di capitale all'interno dell'azienda, ho coinvolto dei nostri dipendenti e abbiamo fatto delle società esterne, e questo garantisce che il lavoro venga fatto in un certo modo. Tutto questo serve a "legare" e a collegare la filiera".*

Il quinto fattore fa riferimento al **mutamento del profilo della piccola imprenditoria e della figura dell'artigiano-imprenditore**. Un aspetto "antropologico" che si declina sia rispetto alle imprese storicamente operanti, che alle nuove realtà imprenditoriali entranti. Le imprese nel corso dei "trenta gloriosi" sono cresciute: *"oggi generalmente il modello è una società di capitali"* fa osservare uno dei soggetti intervistati *"è difficile che sia rimasta una ditta individuale se l'impresa è cresciuta ed ha certe dimensioni. Molto spesso all'interno delle imprese ci sono degli imprenditori che non sono stati abituati a confrontarsi con più soggetti e questo è un problema che incide sulla crescita delle imprese. Questa è una questione di mentalità, una questione di un'idea che deve passare: se si vogliono far crescere le imprese non si deve avere paura del confronto".* Accanto al mutamento giuridico dell'impresa, vi è il processo di terziarizzazione della produzione, dal momento che la globalizzazione ha portato aziende anche molto piccole ad esportare, a trovare sbocchi su mercati esteri. La competitività, con l'ingresso dei Paesi BRICS, si sposta dai costi alla qualità delle produzioni. Non basta più *"che un impianto, un prodotto funzioni, c'è il servizio, c'è l'assistenza, c'è la manutenzione. Un impianto automatico ha bisogno di tanti componenti, cioè di una filiera, dove ci sono i montatori, i*

produttori, chi fa la manutenzione e così via. Il mercato ha bisogno di un prodotto finito, altamente qualificato, che dia delle garanzie, i clienti vogliono questo. Pertanto per avere questo bisogna avere una filiera “capace”, che vuol dire che io che sono il committente ho bisogno di una serie di aziende dell’indotto che sappiano lavorare in un certo modo”.

Non bisogna dunque osservare - è questo il *sentiment* prevalente all’interno della classe dirigente di CNA - le trasformazioni strutturali dell’economia e della società emiliana con “gli occhiali” della “crisi”, perché questa condizione rimanda ad uno stato di passività, di schiacciamento all’interno dei problemi della quotidianità e di esasperazione che poco aiuta alla costruzione di progettualità. E’ opportuno assumere e praticare un concetto certamente più stimolante e complesso come quello di “cambiamento” che aiuta a definire un atteggiamento culturale e uno stile professionale *pro attivo* e capace di valorizzare e gestire “le differenze”. “*La crisi bisogna “leggerla”, fa osservare Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia, “però in realtà dobbiamo guardare al cambiamento perché oramai qualsiasi fenomeno che succede nel mondo succede anche qui. La crisi è paurosa nella sua violenza, soprattutto nella sua rapidità: Basilea2, Basilea3, un terremoto, il Mediterraneo. Nessuno prevede più gli effetti degli eventi. Quindici giorni fa si facevano le missioni in Libia, quindi accompagnavamo le imprese adesso sta succedendo la rivoluzione. In Tunisia vi erano le piccole e medie imprese italiane, un Distretto, poi è successo quello che è successo. E’ meglio che ci abituiamo ad un’idea di cambiamento, all’idea di avere delle strutture capaci di reagire al cambiamento, e anche il tempo di reazione non può più essere quello di una volta”.* Fenomeni “work in progress”, dove i modelli d’impresa non si stabilizzano per lungo tempo come è successo in passato. “*Non esistono più le crisi”, prosegue Bezzi, “esistono dei mutamenti costanti, esistono dei cambiamenti di scenario che arrivano in una notte, ad esempio perché scoppia una guerra in una parte del mondo e il giorno dopo crollano i mercati. Così allo stesso modo, credo che anche queste nostre organizzazioni si siano abituate, o dovrebbero cercare di abituarsi, ad essere più snelle, più mutevoli, più veloci nell’essere reattive ai cambiamenti, e in parte lo siamo”.*

Le risposte che sono nate rispetto a queste difficoltà di fondo, oggi sono ancora parziali. Emerge la consapevolezza che “*siamo in una fase di mutamento profondo che però è ancora di sofferenza, di difficoltà, e di faticosi sforzi di riconversione che riguardano parti del nostro sistema produttivo che sta perdendo via via dei pezzi importanti”.*

Quel che emerge rispetto agli interlocutori ascoltati, è che l’Emilia, e più in generale la Regione Emilia Romagna, uscirà da questo periodo profondamente mutata. Dichiarò Fabio Giovannini, imprenditore e Presidente di CNA

Innovazione: *“Noi siamo arrivati alla crisi già stremati, già sfibrati da una guerra di trincea e di logoramento, dove centesimo dopo centesimo veniva rosicchiato il margine e allora si cercava di rimanere sui mercati pensando che la situazione con il tempo potesse cambiare. In realtà le cose sono cambiate, ma in peggio. Siamo arrivati al 2008, poi al 2009, poi al 2010, anni difficoltosi. Nel 2010 si inizia a vedere uno spiraglio, dopo un po' di tempo nel corso del 2010 si inizia a fare il bilancio con un segno più e non un segno meno davanti. A questo punto dove ci troviamo? Ci troviamo in una regione fortemente in difficoltà, perché questa crisi ha colpito sicuramente le aree dove si produceva di più, una regione dove occorre reinventarsi. Noi abbiamo manodopera, abbiamo investimenti, abbiamo capannoni, abbiamo macchinari, abbiamo competenze e non sappiamo se riusciamo a far ripartire o meno tutto questo. Questo è il problema nella situazione attuale, una situazione dove noi abbiamo un'economia che risente molto della mancanza di liquidità, di lavoro e che deve riorganizzarsi”.*

La selezione fra imprese, sostengono gli intervistati, renderà migliore il sistema produttivo regionale, che però risulta e risulterà sempre più indebolito dal punto di vista del milieu territoriale, della sua capacità di produrre ricchezza e, come afferma Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, di *“quella componente storica del modello emiliano – romagnolo che è la coesione sociale e la distribuzione di ricchezza, cioè una forte tensione allo sviluppo economico ed al contempo alla giustizia, all'equità, ai servizi sociali, a forme di protezione che salvaguardano la coesione sociale”.* Tutto questo oggi è profondamente in discussione e quel tipo di modello farà fatica in prospettiva a mantenersi. Di conseguenza *“saremo costretti a ripensare a quali forme di protezione, di welfare e di servizio che saranno necessarie nel prossimo futuro come conseguenza di un indebolimento di una ricchezza diffusa e del tessuto imprenditoriale diffuso. Una parte di imprese rimarranno e connoteranno la forza del sistema emiliano – romagnolo, la piattaforma che sta attorno alla Via Emilia, ma sarà un modello profondamente diverso da come è stato in passato”.*

Un modello, quello della Via Emilia, generato dentro precise coordinate spazio – temporali e che viene raccontato sinteticamente in prima persona da Tiziano Girotti, Presidente della CNA di Bologna, uno degli imprenditori di successo della filiera meccanica: *“Negli anni '50 – '60, lungo l'asse della Via Emilia, prese forma una realtà industriale fondata su imprese di una certa dimensione. Mi riferisco alla Ducati, alla Calzoni, e ad altre imprese che costituivano l'ossatura del sistema industriale di Bologna. Parlo di dieci – quindici aziende importanti. L'evoluzione e le crisi hanno portato una parte dei dipendenti di queste aziende ad uscire: Ducati per fare un esempio, nel dopoguerra occupava 10mila persone. Sono usciti e una parte si è messa in proprio. La Ducati ha sfornato tanti piccoli artigiani. Questo è stato un primo passaggio importante*

perché si sono create tante nuove aziende. Era molto importante saper lavorare con le mani, la parte prevalente era “saper lavorare con le mani”. Con un piccolo tornio, una fresa, un artigiano riusciva a fare delle cose incredibili. Poi una parte di queste aziende è cresciuta sull’asse della Via Emilia: tante aziende, tanti distretti, la ceramica, le macchine per l’alimentazione di Parma, parliamo dell’indotto bolognese delle macchine automatiche, il settore degli ingranaggi, dei motori. Tutto questo è avvenuto dagli anni ’80 fino agli anni 2000, dove la globalizzazione dei mercati ha coinvolto tante aziende”.

Il processo di apertura dei mercati ha rappresentato un’opportunità per un gran numero di imprese della Via Emilia, nel senso che vi è stato un ampliamento geografico, le distanze si sono ridotte, e pertanto diverse aziende hanno fatto del mercato più globale una parte del loro business. Per altre imprese *“questo processo non è stato un business: chi non ha saputo utilizzare questi momenti, coloro che lavoravano per terzi, chi non si è evoluto. La globalizzazione ha portato aziende anche molto piccole ad esportare, a trovare sbocchi su mercati esteri. Poi è arrivata la concorrenza dei Paesi asiatici, come Cina e India, e noi dell’asse della Via Emilia non possiamo competere con gli stessi strumenti. Non possiamo competere sui costi e allora bisogna competere sulla qualità, creando le condizioni per batterli sulla qualità. Non basta più che un impianto funzioni, c’è il servizio, c’è l’assistenza, c’è la manutenzione”.*

A fronte di un sistema di opportunità (e di rischi) connesso al tema della globalizzazione, da più parti si sostiene che l’Emilia *“si è seduta”* e che diverse occasioni che avrebbero potuto dare continuità al percorso di *“democrazia economica”* della regione non sono state opportunamente comprese e valorizzate. *“Ho l’impressione”,* osserva Valter Montelaghi, membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna, *“che dagli anni ’90 in poi questa regione non abbia più saputo galoppare, non abbia più saputo alimentare lo sviluppo precedente. Credo che ci sia stata una scarsa capacità politica di dare queste risposte, ma che ci sia anche una scarsa capacità di noi imprenditori di capire dove andava il mercato perché non è un caso che siamo capitati dentro una crisi che nessuno di noi si aspettava. In tre mesi siamo passati da una prospettiva di sviluppo ad una prospettiva di crisi. Io credo che questa situazione sia anche determinata dalla miopia dell’imprenditoria, delle Associazioni, di tutti, di non aver saputo cogliere cosa stava avvenendo nel mondo”.*

Il mondo economico emiliano segnala le difficoltà *“della politica”* ad intercettare, comprendere e accompagnare le trasformazioni economiche e sociali che interessano il territorio regionale. Nel compassato modello del *“c’era una volta l’Emilia”*, la politica aveva un ruolo centrale nel guidare i processi di cambiamento. *“Oggi, questa funzione dinamica”,* osserva Gualtiero Ghirardi,

Presidente della CNA di Parma, *“è più difficile perché la società non percepisce più la Regione, la politica come vicina alle proprie esigenze e forse è anche per questo che il modello emiliano oggi fa un po’ più fatica a mantenersi come tale. Questo, per dire che l’influenza che ha avuto la politica nel modello organizzativo emiliano è più influente nella nostra realtà rispetto ad altre realtà dove si sono sviluppati altri modelli di mercato, altri modelli di economia. Se è stato determinante l’apporto che la politica ha dato allo sviluppo della società, ciò che vediamo oggi è la difficoltà che la politica ha nel seguire il modello organizzativo”.*

LE RISPOSTE DI CNA A SUPPORTO DEL CAMBIAMENTO

Come sta reagendo il tessuto delle imprese alle sfide poste e configurate dal cambiamento? Intorno a quali temi, e a quali assi di intervento, la CNA accompagna - o vuole accompagnare - la sua base associativa all’interno di un riposizionamento della piattaforma economica, produttiva ed industriale della “Via Emilia”? Da più parti si fa osservare che le risposte che sono nate rispetto a queste difficoltà di fondo, oggi sono ancora parziali. *“Siamo in una fase di mutamento profondo che però è ancora segnato da sofferenze, da difficoltà, e da faticosi sforzi di riconversione che riguardano parti del nostro sistema produttivo che sta perdendo via via dei pezzi importanti”.*

Dal quadro delle interviste realizzate i temi portanti che sostanziano il riposizionamento della Via Emilia e del suo sistema economico, produttivo ed industriale riguardano:

INNOVAZIONE & FORMAZIONE

Innovazione è uguale a fatturato? Parliamo di Innovazione e guardiamo dentro CNA, nel settore della metalmeccanica, il settore più strutturato: il 90 - 95% delle imprese emiliane che, si afferma a Bologna, sono iscritte all’Unione Produzione, non hanno un prodotto proprio, sono contoterziste. Osserva amaramente Fabio Giovannini Presidente di CNA Innovazione: *“Se io sono un contoterzista che cosa innovo? L’innovazione di processo è legata all’acquisto di un macchinario nuovo. Io subisco l’innovazione se compro una macchina nuova: mica ho fatto innovazione, sono semplicemente stato al passo con i tempi. Posso inventarmi qualche attrezzatura, qualche sistema per fare il lavoro un po’ prima, perché venga migliore, però è un’innovazione che è fine a sé stessa, è finalizzata all’aver il prodotto. Più aziende che hanno singole competenze possono mettersi insieme per arrivare a fare un prodotto? E’ possibile, coinvolgiamo anche uno studio di progettazione, però poi chi va a vendere il prodotto? Occorre un brand, un marchio, una struttura commerciale. Se il processo di innovazione va bene ecco*

che allora abbiamo integrazioni “a rete”, verticali. Puntiamo su quelle aziende che possono fare innovazione perché sappiamo che poi queste avranno la forza di trainare tutti gli altri, quindi creo e distribuisco ricchezza”.

In diversi contesti provinciali, CNA è impegnata in attività di Formazione rivolta agli imprenditori con particolare accentuazione al tema del ricambio generazionale e della continuità aziendale. A Imola, “cerchiamo di costruire un percorso formativo sia per i genitori che per i figli che vogliono subentrare in azienda”. Osserva la Direttrice Viviana Castellari, “è chiaro che il fondatore deve maturare la consapevolezza e avere la disponibilità mentale di favorire il passaggio di testimone. Molte volte si dice che sono i giovani che non sono in grado di cogliere, ma la mia esperienza mi dice che molte volte sono anche le persone che hanno costituito l'impresa che non hanno la disponibilità mentale a fare il passaggio perché vorrebbero impostare quel passaggio come pare a loro, senza considerare che molte volte i giovani hanno qualche idea innovativa”.

A Reggio Emilia, CNA sta affrontando il tema dell'innovazione collegandolo anche al tema della Formazione intesa anche come rapporto con le scuole rispetto al tema delle professioni. Osserva Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia, “c'è un vuoto tra il mondo delle imprese e il mondo della scuola, per cui siamo entrati negli istituti superiori e ci abbiamo messo imprenditori e competenze per cercare di progettare i profili che servono e serviranno alle imprese. Il tema del Sapere, che significa innovazione e formazione, è legato a una nostra presenza sia come Associazione che come imprenditori anche in alcuni progetti internazionali. Oggi noi stiamo cercando con le scuole di diffondere l'idea di fare impresa, della voglia di fare impresa perché questo è un tema che non riguarda solo la crisi”.

Sempre a Imola, CNA ha presentato una proposta alla Fondazione “perché vogliamo fare un progetto di scuola d'impresa coinvolgendo alcuni imprenditori locali che hanno avuto successo, e che sul territorio hanno una grande credibilità. Noi abbiamo un gruppo di Giovani Imprenditori che sono molto attivi, sono 22 e si ritrovano con una certa regolarità e in questi incontri che fanno, elaborano proposte. Abbiamo organizzato alcuni convegni con i Giovani Imprenditori che hanno fatto reti d'impresa per trasmettere queste esperienze. Questo ci ha dato lo spunto per elaborare un progetto di scuola d'impresa, potrebbe essere anche un'opportunità per tutte le persone che stanno perdendo il lavoro. Una parte delle aziende di successo come SACMI, la CEFLA, che operano sul nostro territorio vengono da un processo di profonda crisi degli anni '50. Sono nate lavorando in garage, riconvertendo il lavoro dipendente e poi sono diventate aziende di successo”.

ESPORTAZIONE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

Va detto preliminarmente, che gran parte delle imprese che aderiscono a CNA non può sviluppare processi di internazionalizzazione o di delocalizzazione per affrontare i propri problemi o per superare la crisi. In questa prospettiva l'evoluzione del modello territoriale e dei sistemi produttivi necessariamente si deve sviluppare localmente, in sintonia ed in continuità con quel modello che ha fatto queste imprese grandi, pur nella loro piccola dimensione organizzativa, ma grandi nella loro complessità tanto da far sì che questa regione sia una delle regioni che a livello europeo è tra le più importanti. La presenza sui mercati esteri, fa osservare Sergio Giuffredi, imprenditore della filiera edile e membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna, *“necessita di una dimensione adeguata, un'organizzazione che sia in grado di non fermarsi al primo ostacolo, anzi, in genere in queste cose uno dovrebbe essere di aiuto all'altro, per cui figuriamoci. Occorrono dimensioni d'impresa diverse da quelle che abbiamo. Nell'era della globalizzazione esiste un problema di “vivibilità” di una persona e di un'impresa in un territorio che non è il suo. Passati i primi momenti di euforia, diventa un problema gestionale e la quotidianità in questo genere di iniziative è micidiale perché l'oggetto non viene costruito e trasportato fino a quei luoghi, reso funzionante e poi si torna a casa con i soldi. In questi contesti bisogna vivere con i sistemi locali, e questo è un aspetto abbastanza complicato da risolvere. In più, si possono scoprire durante il percorso, degli aspetti pubblici che sono tipici di quel luogo”*. La cultura di un Paese bisogna *“capirla, altrimenti non vendi in quel Paese, altrimenti tu non collabori. In Cina, in Russia, non è come vendere in Germania, sono “mondi” diversi”*. Di conseguenza, fa osservare Tiziano Girotti, Presidente della CNA di Bologna *“è importante conoscere queste realtà, capire se ti serve uno che vada là da qui. Anche se un'azienda ha degli ottimi commerciali, non è sempre detto che il tuo commerciale possa andare a vendere in Cina o in Russia. Ogni Paese ha bisogno di una strategia. In Russia, ad esempio, l'impresa ha bisogno di avere dei rapporti continui, di entrare attraverso relazioni amicali, c'è un modo di ragionare totalmente diverso rispetto all'Europa. Questi “mondi” vanno capiti, bisogna capire la loro cultura, va studiato l'approccio che devi avere con queste persone. Questi sono aspetti importanti”*.

DAI CONSORZI ALLE RETI D'IMPRESA

La CNA, al contrario di altre associazioni di piccola impresa e dell'artigianato, fece alcune scelte coraggiose, in termini di iniziative di incentivazioni delle aggregazioni, di intervento diretto per promuovere lo sviluppo. Negli anni '80 promosse i Consorzi di Inseadimento e accompagnò la costruzione dei Villaggi Artigiani. Alla fine degli anni '80, primi anni '90, fa osservare Massimo Ferrante,

Direttore della CNA di Bologna, *“nascono i Consorzi Export in Emilia Romagna anche in virtù di una Legge regionale che incentivava fortemente queste esperienze. Oggi che non ci sono più quelle leggi, i Consorzi ci sono ancora, sono molti, e sono ancora delle realtà vitali e importanti”*.

Negli ultimi anni, anticipando il tema delle Reti d'impresa, CNA ha promosso nuove aggregazioni attraverso la costituzione di ulteriori Consorzi che sono nati come necessità da parte delle imprese di mantenere e di sviluppare il loro business soprattutto in riferimento a realtà pubbliche. *“Ci siamo posti”, dichiarano alla CNA di Piacenza “come interlocutori per poterli seguire sotto i vari aspetti, anche quello del confronto con le varie realtà che davano loro lavoro. Questo è stato un modello “vincente” perché abbiamo visto che imprese tra loro concorrenti iniziano a ragionare insieme e a superare la logica delle concorrenza, e dell'accanimento e iniziano a lavorare insieme, a vedere che i problemi messi insieme hanno una soluzione più significativa. Questo non con poca fatica perché il punto di conciliazione, di guida ce l'abbiamo noi. Sulle varie tematiche del trasposto, dei rifiuti, etc, abbiamo costituito diversi Consorzi”*.

Tuttavia, in molte di queste esperienze di aggregazione, è il caso di Parma, emerge come dato problematico *“la mentalità dell'imprenditore, che è ancora quella del singolo che aspetta che arrivi qualche cosa in più e non dà qualcosa per avere una struttura più efficace”*. Il discrimine è anche di natura generazionale ed anagrafica perché, fanno osservare a Piacenza: *“i giovani sono molto più portati al dialogo e infatti uno dei due Consorzi che ha partecipato ai bandi Reti è fatto tutto da giovani. Per tutto quello che riguarda le nuove iniziative, gli imprenditori, più hanno i capelli bianchi e più fanno fatica a ragionare insieme. Questo forse dipende dal fatto che hanno dovuto “sudare” i loro risultati e quindi fare un'apertura verso qualcun altro diventa più difficile”*.

I Consorzi sono aggregazioni di imprese “tra pari” che realizzano prodotti, lavorazioni o servizi e che delegano solitamente ad un soggetto esterno la loro promozione e commercializzazione. Viceversa il fare rete nasce come “capacità progettuale”, non nasce come necessità come nel caso dei Consorzi e il loro significato fondamentale è “la collaborazione”. Secondo Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia: *“noi abbiamo un problema sulle Reti d'impresa, perché è vero che esiste la Via Emilia, ma esiste anche la Lombardia, e la Legge Regionale dell'Emilia Romagna sulle Reti d'impresa non è detto che sia uguale a quella della Lombardia. In realtà il confine provinciale non esiste più nelle Reti d'impresa, noi abbiamo un Consorzio per l'Internazionalizzazione che in realtà tratta imprese che sono al di fuori della regione. Quindi il confine provinciale su alcuni argomenti è un aspetto passato, però sono le strutture che non hanno riconosciuto questi processi”*.

Le Reti di impresa rappresentano una evoluzione del fenomeno delle filiere produttive e dei distretti. Il distretto, con gli estesi legami di sub-fornitura incardinati su uno specifico territorio è espressione di reti, ma ha una forte connotazione territoriale, mentre la Rete di impresa va oltre il perimetro territoriale e può connettere imprese dislocate a grande distanza. La Rete di impresa rappresenta un modo nuovo di crescere per quelle imprese che, pur mantenendo totale autonomia, decidono di lavorare insieme ad altre aziende, condividendo una strategia per raggiungere obiettivi imprenditoriali specifici.

Quasi sempre si tratta di allargamento dei mercati, innovazioni di processo o di prodotto, progetti di ricerca, investimenti materiali e/o immateriali, specializzazione e qualità della produzione. Dichiara Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna: *“In tanti ci stanno provando, stanno facendo questo esperimento con le nuove formule di Contratti di rete e di aggregazioni che sono al momento vagiti di un tentativo di politica industriale. Sono strumenti abbastanza indefiniti, se ne parla molto, lo si pratica meno, le cose sono ancora più informali che formalizzate, però questa tensione tra le imprese c’è e dei tentativi in questa direzione si stanno facendo”*.

La CNA, si osserva da più parti *“sta lavorando molto sulle Reti d’impresa e sull’internazionalizzazione. E’ un lavoro per alcuni versi operativo, per altri di tipo culturale”*. La fase di progettazione della rete, necessità della presenza di “facilitatori” perché uno dei problemi che emerge è riferito alla leadership, e cioè a chi “guida” la rete. Chi ha maturato diverse esperienze “di rete” riflette sul tema affermando che *“il tema della leadership è stato affrontato in modi differenti, con approcci diversi. In un caso, purtroppo, non è scattato quel processo di fiducia, quel processo di identificazione comune che porta ad individuare “il capo”, chi guida. per cui la diffidenza reciproca e la mancanza di fiducia ha portato a questa situazione. Altre esperienze di rete in cui la leadership c’è stata ed è stata riconosciuta, in questo caso il messaggio è stato univoco e cioè la persona che aveva dimostrato di meritarsela per un suo cammino precedente. Questo però è stato un limite, perché le situazioni cambiano. Il problema della leadership c’è sicuramente ma è anche aggravato dalla mancanza di competenze, dalla mancanza di conoscenze specifiche delle persone sui vari argomenti. Quando si parla di aggregazioni, di reti, le persone da un lato non hanno l’umiltà di confrontarsi, e ci si siede intorno ad un tavolo avendo la presunzione di poter dire qualcosa, senza rendersi conto che in realtà si dicono delle sciocchezze”*.

Le opportunità connesse allo sviluppo di reti, vanno collocate nell’ambito delle relazioni fra imprese dove ognuno rinuncia ad una parte della sua identità per raggiungere un obiettivo, per dare un prodotto o un servizio, *“ma non nella logica che abbiamo portato avanti negli ultimi anni della subfornitura, dei subappalti, etc, ma di collaborazione e di relazioni fra imprese dove ognuno mette*

una competenza, divide il rischio, divide anche economicamente l'esposizione e dà un prodotto finito, un servizio finito che deve essere di alta qualità e dove ci deve essere una ripartizione corretta degli utili". E' chiaro che serve sempre un "capofila", ma questo non è un appaltatore. Osserva Paolo Govoni, Presidente di CNA Emilia Romagna: "spesso fatico a comprendere il mondo accademico proprio su questioni concrete come quella delle reti. C'è bisogno di un linguaggio che arrivi in maniera più diretta all'imprenditore, che capisca che la rete è una relazione, una collaborazione fra imprese che deve portarlo a dividere il rischio e a dare un prodotto o un servizio di qualità ma poi alla fine la remunerazione deve essere adeguata per tutti, perché altrimenti c'è un problema di diffidenza. Questo è il sentimento che percepisco e che blocca spesso gli imprenditori sul tema delle reti. L'imprenditore è un egoista, ma proprio per questo deve guardare al proprio interesse. In questo momento la rete è necessaria per affrontare dei mercati che da solo non riuscirebbe ad affrontare, bisogna applicarla in una logica di collaborazione, di relazione".

Più in generale, sono i processi di aggregazione tra imprese, osserva Fabio Giovannini, Presidente di CNA Innovazione: *"quelli che possono interessare soprattutto quelle piccole imprese terziste quelli che stanno annaspando. Io credo che nel medio periodo, 5 - 10 anni, non ci possa essere alternativa al creare delle aziende uniche: da 10 snc si fa una srl. Il processo è lungo e deve passare attraverso il riconoscimento della leadership e quindi deve passare attraverso altre forme aggregative: Consorzi, Contratti di rete, una società intermedia che registra un marchio comune, che intanto comincia a capire che cosa può funzionare. Si può stare insieme per tanti motivi e uno dei motivi può essere che conviene. Se io mi rendo conto che da solo ce la faccio poco, però sono orgoglioso perché sono un imprenditore, attraverso un percorso intermedio - un Consorzio, una società pivot che prende degli ordini ogni tanto, che ha un commerciale - vedo che porto a casa qualche cliente in più, che io corro di meno e faccio quello che mi piace più fare e che so fare meglio, con magari qualcuno che organizza - come può essere un'associazione di categoria - e fa delle simulazioni prendendo i bilanci delle aziende che aderiscono e il bilancio della società unica. Quindi, invece di avere più impianti di riscaldamento, più muletti, più compressori, più segretarie, etc, ci sarebbe una razionalizzazione. Un macchinario che costa 500mila Euro anziché lavorare 6 ore al giorno ne lavora 12, costa la metà. Bello se si trova un leader, se ci si "innamora" del capo, però uno può aderire perché può convenirgli".*

L'altro aspetto differenziale nelle Reti d'impresa "orizzontali" fa riferimento all'ampiezza geografica, perché si fa osservare che *"per andare d'accordo, soprattutto all'inizio, soprattutto tra artigiani, c'è bisogno di vedersi, di guardarsi in faccia, di essere presenti. Le video conferenze vanno bene per i CDA molto strutturati, dove la gente è abituata a fare CDA, dove si delibera tutto prima, poi si*

vota. L'artigiano ha bisogno di vedere, di discutere, ha bisogno di dire la propria, ha bisogno di ripetere quello che hanno detto tutti gli altri, per cui la prossimità è importante. Vedo che quando ci sono anche poche decine di chilometri di distanza ci sono anche solo i tempi per i trasferimenti. La prossimità ha un suo valore. Fare una rete anche solo provinciale può diventare un problema". D'altra parte, per chi fa rete "verticale", "l'aspetto importante non è la "vicinanza". Il problema non sta nelle distanze, ma nel modo di lavorare, nel modo di ragionare, nel modo di interagire". Le filiere, si modellano a seconda delle esigenze. "Le filiere sono globalizzate, è globalizzato anche questo mondo. Tu puoi avere" prosegue l'imprenditore Tiziano Girotti "delle componenti che prendi in giro per il mondo per assemblare un prodotto. Se sono prodotti abbastanza semplici trovi tante aziende che possono darti tutto. In certi Paesi le imprese si fanno tutto in casa, però queste imprese sono destinate a finire, non possono continuare perché hanno una produttività scarsa. Sono realtà presenti in Paesi come la Russia, come l'India, anche negli Stati Uniti; sono imprese gigantesche che cominciano a far fatica ad andare avanti. Si rendono conto che ci sono delle specializzazioni e che tu devi rivolgerti al mercato. Sempre di più si cercano le aziende specializzate". Si fa un gran parlare di Reti d'impresa, sostiene Sergio Giuffredi, membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna "per supportare ed incrementare l'orientamento al mercato delle imprese ma sono frasi che ho sentito tante volte, ma alla fine di queste situazioni ne capitano pochissime".

Vi è poi il rischio, fa notare Giuseppina Gualtieri, Presidente dell'Aeroporto di Bologna, con un'esperienza maturata nel mondo della ricerca "che le imprese che operano all'interno delle norme delle Reti d'Impresa convinte di prendere qualcosa, rimangono deluse perché non ne trovano dei benefici. Questo è uno dei problemi classici della politica industriale, perché spesso hanno fatto delle leggi non per portare il sistema da un punto ad un altro, ma per assecondare specifici interessi".

... FINO ALLE "FILIERE INTEGRATE"

La complementarietà tra aziende può essere ricercata non unicamente nelle Reti d'impresa, ma anche attraverso lo sviluppo di Filiere Integrate. Questo è quanto emerge dall'attività di ascolto sui mutamenti della Via Emilia. Vi sono aziende di subfornitura che si sono internazionalizzate con il supporto delle aziende capofila che con loro gestiscono in maniera integrata una serie di processi che sono l'acquisto delle materie prime, che sono i servizi di finanza, che sono la logistica, che sono lo stesso accesso ai mercati internazionali. Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, sottolinea il caso della IMA Spa "sta aiutando la prima schiera della sua subfornitura a internazionalizzarsi

sia compartecipandola in investimenti produttivi all'estero, sia dirottandola su alcune nicchie di mercato internazionali che essa non ha interesse a presidiare direttamente ma che fa in modo che presidino i subfornitori. Ovviamente a questa prima schiera di subfornitori di primo livello, ci sono secondi e terzi livelli di subfornitura che si agganciano a questo treno e riescono a tenere e a ripartire".

Oggi non c'è più "il numero uno", commenta Tiziano Girotti, Presidente della CNA di Bologna *"c'è la necessità di creare delle filiere perché per essere competitivi bisogna produrre tantissimo e questo non lo si può fare da soli, bisogna avere il supporto di tutta la filiera per arrivare al prodotto finito nel più breve tempo possibile. Oggi l'esigenza è quella di avere un'aggregazione di imprese dove ognuno con la propria autonomia crei queste condizioni per provare a battere la concorrenza. Questo in parte si sta verificando nel nostro Paese. Oggi conta sempre meno saper lavorare con le mani a differenza di 30anni fa, serve una visione di insieme perché questo è quello che richiede il mercato".* La filiera non può essere solo un elemento di comodo, deve essere un modo di ragionare tra imprese. La filiera in sé riguarda delle lavorazioni, ma poi, continua Girotti, *"ragioni con delle persone, ragioni con degli imprenditori che ti seguono quando è necessario, ma che devono essere tenuti al corrente anche dei programmi, se fai qualcosa di nuovo devono saperlo. La filiera per me vuol dire ragionare, non solo ragionare con i tuoi dipendenti, ma ragionare anche con gli imprenditori della filiera. Nella filiera ci sono anche imprenditori capaci di andare all'estero a lavorare. La filiera deve essere "attiva" e non "passiva" in tutta la sua rete".* La filiera è integrata se è in grado di sviluppare dialogo, se è capace, anche nei momenti più critici, di ridistribuire il lavoro, se è capace di cercare e di trovare delle soluzioni in modo che le imprese collegate non chiudano.

LEGALITÀ, IRREGOLARITÀ

Nei contesti territoriali di Modena e Reggio Emilia, emerge come tema rilevante quello delle legalità, che *"non significa solo rispetto delle regole, ma anche di infiltrazioni mafiose che rischiano di essere forti nel momento della crisi e nel momento del bisogno finanziario".* Il problema della presenza malavitosa e delle infiltrazioni mafiose in questo periodo di crisi è diventato evidente, osserva la Presidente nazionale CNA FITA, Cinzia Franchini, *"perché chi ci fa credito c'è, ma non sono le banche però. E' drammatica la situazione, c'è un'accentuazione qui a Modena, a Reggio Emilia, ma anche in tutta la regione il problema è molto sentito. Anche l'illegalità, l'irregolarità, con la crisi si è accentuata pesantemente. Non riuscendo a far fronte a tutti gli impegni che il lavorare in regola ti comporta, si sono trovate le "scorciatoie". Paradossalmente resistono le imprese illegali e muoiono quelle sane, questo è un aspetto che mi sta e ci sta preoccupando molto".* Il Direttore della CNA di Reggio Emilia, Fabio

Bezzi”, afferma: *“Oggi avvertiamo il pericolo di un’infiltrazione che non è solo l’impresa calabrese che viene qui e si radica; il rischio che si sta leggendo è che l’impresa locale ha all’interno una governance diversa. L’impresa parla il dialetto reggiano, ma in realtà il governo è di qualcun altro. La crisi ha accentuato questo fenomeno. Questa situazione apre poi un tema di rapporto con il sistema bancario, con i Consorzi Fidi. Il tema non è soltanto di denuncia, ma apre anche argomenti rispetto ai soggetti ed agli attori. Tuttavia non credo che esista un pericolo mafioso “provinciale”, esiste un problema di legalità generalizzato che riguarda tutte le province”.*

Un tema che si intreccia con quello più generale dei rapporti tra imprese e dei pagamenti, in particolare della Pubblica Amministrazione e degli Enti locali, poiché fa osservare Luigi Mai, Presidente della CNA di Modena: *“Non è possibile che in un momento come questo dove le banche hanno stretto i cordoni della borsa, e a volte anche giustamente, le piccole imprese che sono le “ultime” del ciclo produttivo perché sono quelle che assemblano il prodotto finale, fanno le finiture, etc, debbono fare due mestieri: la fornitura che vuol dire fare impresa, e fare da banca. Non c’è nessuno che mette le mani intorno alla serietà del rapporto di pagamento, all’obbligo di pagamento. Il risultato è che ci sono aziende che hanno iniziato a chiudere perché hanno fuori i soldi e le banche non li anticipano più. E’ possibile che le imprese chiudano perché non si riesce a farsi pagare? Questo è quello che sta avvenendo su questo territorio. Anche i Comuni, le Istituzioni, pagano tardi. Questa situazione è delicata perché si stanno rompendo alcuni elementi che garantivano la coesione sociale. Quando un’azienda decide di non partecipare ad un bando di un Comune perché non riesce a non essere pagata per 4anni, significa che si tira indietro e che non lavora. Questa situazione ha però aperto un’altra “porta”, una possibile porta a chi ha dei soldi in tasca e cerca di espandersi su nuovi mercati, di riciclare denaro. Chi può stare 4anni senza essere pagato, significa che può investire per entrare nella “legalità”. Questo a Modena i magistrati l’hanno detto parecchie volte. Queste situazioni non aiutano le piccole imprese, aiutano altre situazioni”.*

LA RAPPRESENTANZA ARTIGIANA, TRA INNOVAZIONE E RITORNO AI “FONDAMENTALI”

Nata come struttura di rappresentanza di quei *pochi e piccoli interessi* fondati sulle forme del lavoro autonomo e della micro impresa all'interno di una schematizzazione tipicamente novecentesca, la CNA si è storicamente data un modello di rappresentanza per settori, per ottocenteschi *mestieri*, con una forte impronta organizzativa centralizzata di carattere piramidale inizialmente rivolta alla tutela sindacale degli associati. CNA viene da una lunga storia: dal dopoguerra e fino alla fine degli anni '80, *“c'erano alcuni capisaldi chiari, e quindi i modelli organizzativi e le scelte conseguenti erano tutto sommato semplici perché l'identità era sostanzialmente definita dall'appartenenza politica. C'era il partito, i partiti che fungevano da “regolatori” e che facevano le funzioni della Direzione del Personale: collocavano le persone, le spostavano, costruivano le carriere, mediavano le grandi scelte e davano le grandi linee rispetto alle quali c'erano anche i conflitti che si mediavano”*. Un'identità definita all'interno di un modello organizzativo *“chiaro perché vi era l'isomorfismo istituzionale: dato lo Stato io mi rendo eguale. Dove c'è un'istituzione statale, di fianco ci metto la mia facciata, che è corrispondente alla facciata del Comune, della Provincia e, quando hanno istituito le regioni, della Regione. L'articolazione territoriale della CNA, oggi come ieri, ricalca “l'architettura istituzionale dello Stato, dall'alto in basso: l'organizzazione nazionale, le federazioni regionali, le associazioni provinciali (una e solo una per provincia) e infine le sedi o uffici comunali”*. In realtà, osserva Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, *“non ci sono strutture sovra ordinate, perché da noi la sovranità sta nell'imprenditore. La nostra è una piramide rovesciata dove “sopra” ci sono gli imprenditori che esprimono la “sovranità”. La “sovranità” transita attraverso le strutture provinciali, che sono l'unica entrata nel sistema associativo. Da qui partono “devoluzioni” di poteri e funzioni che nel nostro statuto passano anche per una dizione ben precisa. Al di là della rappresentanza nei confronti delle istituzioni di livello regionale e le funzioni conferite dallo Statuto alla CNA Regionale, ogni altra funzione viene attribuita dalle CNA provinciali che, se vogliono, le riconoscono un ruolo di coordinamento, integrazione, ecc.”*. CNA, ricorda Valter Montelaghi, membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna, *“è nata per aiutare l'artigianato, perché allora si parlava solo di artigianato, nel disbrigo delle pratiche burocratiche, per pagare le tasse, etc. e ha vissuto per quasi 50 anni su questi servizi, e su questi servizi ha sempre fatto i propri bilanci”*.

Rispetto alle sfide ed alle parole chiave della “nuova economia” che si sono delineate nel percorso di ascolto territoriale della classe dirigente della CNA Emiliana, appare evidente come sostiene Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia: *“che c’è un grande limite: questi temi né nelle imprese, né nella nostra struttura organizzativa a livello provinciale sono in grado di avere le qualità necessarie per poterli affrontare. Contestualmente c’è una contraddizione perché ancora oggi le CCIAA, gli enti di formazione, la Provincia, etc. hanno l’elemento territoriale ancora molto forte per cui così come abbiamo difficoltà a ragionare di Area Vasta, in realtà anche il sistema istituzionale ha difficoltà a ragionare in termini di area vasta. I fondi per l’internazionalizzazione a Reggio Emilia li gestisce la CCIAA e non le CCIAA della “via Emilia....”*. Da più parti si evidenziano i limiti di una struttura organizzativa che riflette a tutto tondo l’isomorfismo istituzionale. Sempre secondo Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna: *“noi di CNA dobbiamo scordarci di dover costruire una nostra rappresentanza laddove esiste una Prefettura. Dobbiamo darci un modello flessibile, dove la struttura si combina e si ricombina sulla base delle esigenze delle imprese, dei progetti, delle cose da fare. Il punto è, e questa cosa come organizzazione ce la scordiamo sempre, che la nostra struttura è una chiave di lettura del mondo, ed è una “costruzione di realtà”, per cui noi abbiamo definito con i nostri cambiamenti strutturali che una volta c’erano 150 Mestieri, poi le Categorie e adesso abbiamo le Unioni. Una decina di Unioni a livello nazionale che rappresentano le aggregazioni. Ma questa è semplicemente un’interpretazione della realtà che viene dalla nostra cultura, dai nostri elaborati, dalla nostra visione e che poi dopo vogliamo forzare nell’interpretazione di tutto, e questo vale sia per la nostra struttura orizzontale che per quella verticale. Il punto è che le nostre chiavi di lettura spesso segnano il passo rispetto ai fenomeni economici”*.

Negli anni ’90 in CNA si apre la fase che è quella della propria autonomia, che ha significato una ridefinizione di una propria identità non più mediata e influenzata dal rapporto con “il partito” ma elaborata al proprio interno. D’altra parte era mutato anche il profilo dell’impresa artigiana visto che si era stabilmente inserita ed integrata nelle logiche di filiera, e questo aveva comportato una crescita dimensionale e professionale. Trasformazioni che hanno avuto degli impatti decisivi sulla struttura organizzativa di CNA avviando la lunga stagione dello sviluppo di società partecipate con l’immissione e la professionalizzazione di nuove funzioni. Il supporto all’impresa artigiana non si esaurisce più nell’ambito di tradizionali servizi quali la gestione di paghe e contributi, la tenuta dei libri amministrativi e fiscali, il servizio sindacale. Sono la formazione, la consulenza finanziaria, il credito, l’ICT, il marketing, la logistica, l’immobiliare, i nuovi saperi che ne caratterizzano la presenza sul territorio. *“Se fino agli anni ’90 se davo una buona contabilità e un buon servizio paghe avevo dato tutte le risposte possibili”* racconta Domenico Capitelli, Direttore della CNA

di Parma *“oggi devo essere in grado di dare delle risposte che sono completamente diverse: da una formazione qualificata per chi ne ha bisogno, a dei servizi di consulenza. E’ chiaro che poi dovrò fare la contabilità fino a che me la faranno fare, e anche le paghe, ma sono altre le cose che a noi negli ultimi anni vengono chieste. Ci viene chiesto il mercato, ci viene chiesto di affiancarli in alcune operazioni o percorsi nel mercato, perché il mercato anche per il soggetto che non andrà mai all’estero, è diventato più complicato perché sono cambiati gli strumenti”*.

Nel giro di pochi anni la funzione di sindacato di piccola impresa è completamente cambiata. Ora il sindacato artigiano, oltre che portare avanti la rappresentanza *politica* della realtà artigiana, si è dotato di una organizzazione complessa e sofisticata per dare degli aiuti specifici alle categorie, erogando dei servizi innovativi di supporto e di assistenza all’imprenditore fin dal momento in cui avvia l’attività. E’ la fase *“dell’associato cliente”*, dove la logica *“non è più quella dell’imprenditore “compagno”, o dell’imprenditore trattato alla stregua di un cittadino davanti ad uno sportello pubblico, ma è quella del servizio con tutte le caratteristiche che deve avere un rapporto di servizio qualificato”*.

Se prima l’associato della CNA, afferma Domenico Capitelli, Direttore della CNA di Parma *“era quello che si sentiva molto partecipe della vita associativa, sentiva l’associazione molto sua, come qualcosa di suo, negli ultimi anni in particolar modo, anche con l’ondata dei nuovi imprenditori, questo senso di appartenenza c’è molto meno. Prima c’era il collante politico, la provenienza dal Sindacato, tutta una serie di cose che cementavano l’appartenenza. Oggi i nostri soci per alcuni aspetti sono “gratificati”, non dà loro fastidio sentirsi chiamare o essere trattati come “clienti”, poi vogliono essere trattati da “clienti buoni”. Oltre che “cliente” sono anche socio, per cui mi aspetto qualcosa di più. Ma oggi nell’ottica dei nuovi dirigenti, di chi sta entrando nell’associazione, di chi sta approcciando l’associazione, la parola “cliente” non crea più problemi, perché il “cliente” è visto come il soggetto per il quale tu hai un’attenzione. Non sono più molti quelli che arrivano e si sentono anche un po’ il “proprietario” di questa organizzazione. Comincia ad essere molto chiaro che c’è una società di servizi che ha le sue regole del gioco da rispettare, che ha i suoi organi, i suoi punti di riferimento, per cui se prima c’era un problema sul discorso del “cliente”, oggi non c’è più e questa è un’evoluzione che c’è e di cui dobbiamo tenere conto per rimodulare anche i modelli organizzativi”*.

Con i processi di cambiamento in atto la fase del “cliente” non si chiude perché presenta elementi di forza e di validità che tuttora permangono. Però, osserva Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, *“così come in crisi il “localismo” delle imprese, è in crisi il “localismo” delle Associazioni, cioè il nostro modello storico che passa per province autonome che poi per scelte autonome e*

indipendenti fanno qualcosa a livello regionale insieme ed hanno una Confederazione Nazionale a cui sono demandate certe funzioni. Questo modello è in grandissima parte inadeguato rispetto a ciò che ci chiedono i mercati, a ciò che ci chiede la rappresentanza, a ciò che ci chiedono le imprese. Fa certamente parte delle cose da ridiscutere. Una valutazione condivisa anche da Girotti, Presidente di CNA Bologna che afferma: “dieci – quindici anni fa si è iniziato a fornire dei servizi evoluti, un sistema di servizi, un collegamento tra le aziende e l’associazione. Tutto questo pian piano si è superato. I servizi sono indispensabili per le aziende, soprattutto le piccole, però oggi si parla di filiere, oggi si parla di politiche industriali”.

Si può fare rappresentanza, identità, impresa, con i soli servizi in una fase di grandi trasformazioni strutturali? Il modello di erogazione dei servizi, che vuol dire produrre valore per le imprese, non è in declino, però non è più sufficiente. Non è più sufficiente *“perché la crisi economica, i mutamenti che la crisi introduce, le difficoltà che venivano dal 2000 in poi e che sono fortificate dalla crisi del 2008, fanno sì che le persone si sentano più sole, soprattutto se hanno perso privilegi, se hanno perso ricchezza, se sono in difficoltà in qualche forma e quindi chiedono aiuto, protezione, arrivano a chiedere “comunità”, si vogliono sentir parte di qualcosa. Questa richiesta che ha una storia alle spalle, quella della cooperazione, del tessuto associativo forte, che si è un po’ perso nel corso degli ultimi 15 anni, oggi questo tipo di domanda ritorna e bisogna trovare il modo per ri-declinare, per ricollegare questa forte tradizione del modello emiliano – romagnolo alle esigenze avanzate di servizio e di affiancamento delle imprese per la competizione sui mercati”.*

Oggi CNA deve garantire servizi qualificati perché sono fondamentali per la competitività delle piccole imprese, anche perché la piccola impresa da sola non è in grado di produrli. La piccola dimensione implica un’associazione che supporta l’impresa *“laddove la tua dimensione non ti permette di arrivare, però dobbiamo anche rispondere a quell’insieme di valori che fanno riferimento ad un’identità collettiva, al non essere soli, al far parte di qualcosa “di più” che ti offre tutele, sicurezze, prospettive, spiegazioni, che ti accompagna, che ti spiega il mondo”.*

Una funzione “pedagogica” che significa concretamente *“spiegare a molti imprenditori che cosa vuol dire la competizione globale”.* Una nuova e diversa funzione sociale per CNA. L’Associazione a livello locale può essere una comunità che offre sia servizi avanzati che risposte rispetto ad esigenze puntuali, *“che è in grado di integrare l’imprenditore, la sua famiglia, in un sistema più ampio, fornire nuovi valori, senso di appartenenza, cioè essere in grado di spiegare “il mondo” e di dare una direzione”.* Anche perché il processo di

cambiamento in atto ha fatto emergere critiche da parte dei piccoli imprenditori verso la CNA in relazione alla propria capacità di adattamento e di risposta: *“i nostri imprenditori ci rivolgono critiche, e questo è un tratto importante da segnalare in questa ricerca. Le imprese cambiano alla velocità della luce, sono costrette a cambiare i mercati dall’oggi al domani, a fare scelte drastiche, coraggiose, a mettere a casa dipendenti che lavoravano in azienda da 20 anni, ad occuparsi di mercati che non avevamo mai sentito nominare; all’opposto CNA appare un’organizzazione lenta, macchinosa, che non risponde alle esigenze delle imprese. Noi siamo percepiti da molti sempre più come una grande burocrazia che fa fatica a stare al passo con questi cambiamenti”*.

L’altro ambito di critica a CNA da parte degli imprenditori fa riferimento *“all’inutilità di venire in associazione per partecipare a riunioni che assomigliano a dei CDA dove si discute di bilanci, di scelte di investimento. In associazione vogliono fare altre cose: vogliono confrontarsi con dei pari, vogliono parlare con gli imprenditori, vogliono parlare di strategie, di futuro, di territorio, vogliono parlare della società, del mondo, del chi siamo, di che cosa stiamo facendo. Un senso di smarrimento rispetto al quale oggi l’Associazione è molto più debole”*.

Se CNA vuole uscire rafforzata dai processi di mutamento e trasformazione della piattaforma produttiva della Via Emilia, è questo il suggerimento raccolto, deve agire sul potenziamento del “valore dell’associarsi”. *“Noi dobbiamo essere qualcosa di più e di diverso altrimenti non abbiamo vantaggi competitivi perché i consulenti sono più bravi di noi, spesso sono più preparati, sono più rapidi a dare risposte, possono costare anche meno e nel rapporto qualità / prezzo hanno la meglio. Noi siamo sconfitti in partenza se scendiamo su questo terreno, quindi noi dobbiamo re - inventare le ragioni dello stare insieme da innestare sul corpo dei servizi, su quella strategia di affiancamento, di creazione di valore per l’impresa che rimane valido”*.

Riemerge il discorso della “forza delle origini” perché, sostiene Gualtiero Ghirardi, Presidente della CNA di Parma *“non dobbiamo perdere di vista le nostre origini, debbono continuare ad essere un punto di forza. L’impresa che nasce è opportuno che si associ a noi, ed entri a far parte di un’associazione per rappresentare la sua forza nell’insieme e non per avere un servizio. Credo che questo possa essere l’unico collante vero, ma ce ne dimentichiamo un po’ non riuscendo più a rappresentare la moltitudine di imprese nate occasionalmente, un po’ casualmente, un po’ per necessità che vengono da noi e a cui offriamo un servizio che possono trovare fuori, dimenticandoci un po’ quella che è la nostra missione. Forse è anche su questo che dovremmo ragionare”*.

Quindi, un'Associazione che è in grado di rappresentare compiutamente il suo territorio, che re-interpreta le esigenze del territorio in maniera innovativa, che guarda ad alcune sfide che riguardano tutta la collettività e non solo la singola impresa. CNA deve dotarsi di una visione complessiva che dia il senso della comunità, dell'utilità e della protezione.

VERSO LA RICONFIGURAZIONE DELLA "SOVRANITÀ PROVINCIALE"?

In CNA non ci sono strutture sovraordinate, perché "la sovranità" è dell'imprenditore. CNA, dal punto di vista della catena "del comando" è una piramide rovesciata, dove al vertice ci sono gli imprenditori che esprimono la "sovranità". La "sovranità" transita attraverso le strutture provinciali, e da qui partono "devoluzioni" di poteri e funzioni. Al livello regionale di CNA spetta il compito della rappresentanza nei confronti delle istituzioni di pari livello. Lo Statuto assegna alla CNA Regionale questa principale ed esclusiva funzione, ogni altra funzione spetta alle CNA provinciali. *"Oggi è arrivato il momento di rimettere in discussione tutto ciò, ma questo non significa solo mettere in discussione il livello regionale, e il livello nazionale. Oggi gli ambiti di autonomia provinciale devono essere rimessi in discussione nel senso che devono essere le stesse CNA provinciali che accettano di togliersi parte dei propri poteri, delle proprie autonomie, delle proprie prerogative, e coraggiosamente le devono mettere in gioco in progetti e in meccanismi organizzativi che abbiano dimensione interprovinciale, interregionale, nazionale perché ci sono troppi tipi di politiche su cui la dimensione locale non ha più alcun senso".* L'identità provinciale è ancora molto forte e adeguata, afferma Cinzia Franchini, Presidente nazionale CNA FITA, *"secondo me non è questo il problema. Potrebbe essere vero e corretto il tema di cercare delle economie di scala su determinati servizi in CNA. Tante strutture che replicano gli stessi servizi, però non so se nella nostra realtà l'accorpamento sia così efficace. C'è un forte senso di appartenenza. Ci si deve ragionare, però non credo che copiando da altri casi, penso ai processi di aggregazione del settore bancario, sia effettivamente per CNA la soluzione ideale. Non ne sono proprio convinta".*

Di altro avviso il Direttore della CNA di Reggio Emilia Fabio Bezzi, *"non credo che noi non possiamo più riproporre, così come abbiamo proposto in passato, la duplicazione delle funzioni sul livello provinciale".* La classe dirigente di CNA Emilia è convinta che vi sia la necessità di traguardare un sistema "a rete" orientato a supportare quelle imprese che *"ci sono o che ci vogliono provare"* e

che sono *“la borghesia delle imprese, sono quella parte che noi vogliamo rappresentare e che possono essere i capofila, gli apripista, la parte più dinamica”*. Le Associazioni Provinciali, sostiene Sergio Giuffredi, membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna, *“sono quelle più vicine alle imprese, hanno il loro confine che difendono anche in modo non razionale, così da dover duplicare dei servizi, così abbiamo tante piccole strutture che non sono in grado di dare la risposta efficace”*.

C'è chi provocatoriamente rammenta la battuta di un politico per cui: *“tutti noi sappiamo cosa fare per rimettere in sesto il Paese, non sappiamo però, se lo dovessimo fare, come farci rieleggere all'elezione successiva”* riferendola alle realtà provinciali di CNA *“che si basano su degli equilibri molto delicati, che nel lungo periodo potrebbero avere un riassetto interessante, ma nel breve avrebbero degli effetti collaterali significativi, importanti. Se noi razionalizzassimo molto, vuol anche dire che ci sono delle persone da licenziare, perché se si possono fare le stesse cose in 50 persone invece che in 100, quelle altre 50 non servono. Anche la riconversione di queste persone sarebbe un problema in termini di costi, di impatto, e di che cosa fargli eventualmente fare.*

Quando si parla di politiche industriali e di interventi a favore delle imprese in cui la dimensione provinciale non appare ottimale, gli interlocutori fanno espressamente riferimento al tema delle reti d'impresa e più in generale alle nuove configurazioni delle filiere. Si fa osservare che CNA *“ha un problema sulle reti d'impresa perché è vero che esiste la via Emilia, ma esiste anche la Lombardia. In realtà il confine provinciale non esiste più nelle reti d'impresa, noi abbiamo un Consorzio per l'Internazionalizzazione che in realtà tratta imprese che sono al di fuori della regione. Quindi il confine provinciale su alcuni argomenti è un aspetto passato, però sono le strutture che non hanno riconosciuto questi processi. Le imprese si organizzano in un certo modo, ma le strutture non sono ancora organizzate”*. Le reti d'impresa sono mobili, si disfano, si ricombinano, fanno diverse cose. Uno degli intervistati provocatoriamente fa un esempio sui limiti dall'attuale modello organizzativo anche in riferimento al livello regionale: *“Non è che per gestire un gruppo di imprese che sta a cavallo di 4 regioni, noi possiamo immaginare di passare attraverso gli organismi di 4 CNA Regionali che si devono mettere d'accordo e fare la mediazione politica su quale sarà la soluzione organizzativa con cui poi ci interfacciamo con quelle imprese. Nel tempo che noi facciamo tutto questo percorso, quell'impresa è già uscita dalla CNA o ha già fatto tante altre cose”*.

D'altra parte, non è che la dimensione provinciale venga disintegrata dai processi dinamici dell'impresa e dell'economia: CNA deve seguire *“gli artigiani, i commercianti, i lavoratori autonomi e le partite IVA, cioè quelli che stanno nei*

luoghi e questa parte è strettamente di tipo territoriale". Di conseguenza: la necessità di una rappresentanza e di un'organizzazione sul livello provinciale coesiste con la necessità di implementare un sistema a rete a coordinate funzionali e spaziali variabili. La relazione con il territorio rimane importante in termini di capacità di cogliere i bisogni e dare delle risposte alle imprese locali, anche perché il livello di interazione, come si è sottolineato precedentemente, rimane l'ambito provinciale. Quello che alcuni interlocutori sottolineano, ed in particolare Valter Montelaghi, membro di Presidenza della CNA Emilia - Romagna, è che all'interno di CNA convivono "due anime. Abbiamo l'anima dell'artigiano, dell'aziendina artigiana che vive ancora di servizi e questo per le sue necessità è sufficiente; abbiamo un'altra anima, quella che compete sul mercato, che è diventata "azienda", che non ha più bisogno di servizi, ma di strumenti. Strumenti per mediare il rapporto con il mercato, strumenti per la governance economico - finanziaria dell'impresa. Questa impresa ha bisogno di capire che cosa deve fare per riuscire ad essere più impresa, per migliorare la propria efficienza".

In diverse interviste è emerso il termine "inter-provincialità" come messa a disposizione dei punti di eccellenza interni al sistema CNA a favore di tutte le realtà provinciali. Questo processo, secondo Sergio Giuffredi, di CNA Regionale *"metterebbe in moto un bel potenziale e aiuterebbe anche a sviluppare un nuovo approccio. Gli stessi Dirigenti Artigiani rispetto a queste cose, a partire dal sottoscritto, troverebbero anche il modo di migliorare e di avere le idee più chiare".*

CNA sta attraversando una fase in cui le risorse, se non umane, sono sempre più scarse. Questo induce ad assumere delle decisioni anche sul versante della sostenibilità di certi costi che si tradurranno in razionalizzazioni che comporteranno delle riorganizzazioni. Razionalizzazioni che comporteranno il ripensare a tutta una serie di funzioni che molto spesso nel sistema CNA sono duplicate, e che già da oggi appaiono non più sostenibili. Un esempio sono le Unioni Sindacali *"che da qualche anno portiamo avanti come tipo di rappresentanza delle varie categorie di imprese ma che fatte in questo modo comportano molta dispersione di energie e di costi, e non si ottiene sempre l'obiettivo completo in tutte le realtà territoriali. Quindi, bisogna che si ripensi al modello CNA "dove l'eccellenza che fa bene su una determinata tematica possa essere il capofila di altre realtà, di altre province. Ma non solo; anche l'aggregazione sarà il fatto che verrà avanti nei prossimi anni, e questo anche tra sistemi regionali". In una prospettiva di sistema regionale, "tutti hanno delle garanzie, sapendo di dover mettere del proprio, ma avendo anche un rapporto dialettico più aperto, e questo ci aiuterebbe a superare quelle difficoltà o quelle diffidenze che a livello territoriale esprimiamo". Un processo, quello di superamento dell'assetto provinciale che si sviluppa in due fasi. La prima*

“consiste nel fare un’analisi dei servizi, fare un’analisi di come stanno andando questi servizi. Questo perché alcuni servizi non hanno più le marginalità di una volta. Però è chiaro che questo non è sufficiente, vanno anche ripensati i servizi. Quindi vedere quelli che vanno, rivederli e soprattutto ripensare ai servizi in funzione delle figure, delle persone, delle eccellenze che ci sono e di razionalizzarle nell’ottica del sistema e quindi a beneficio di tutti”. La seconda “è quella di arrivare ad un’Unione di Sistema che possa inserire tutti in un quadro regionale dove arrivare ad un ragionamento di sintesi, di visione complessiva”.

CNA E LE PIATTAFORME DELLA VIA EMILIA

Ad emergere nella prospettiva dell’interprovincialità è il tema della governance di area vasta, della Piattaforma produttiva della Via Emilia. Che è, nel suo essere comunque una costruzione artificiale, una rappresentazione dei processi reali, che già hanno scavato – e stanno scavando in profondità - negli assetti regionali più consolidati. Nel modello della piattaforma produttiva convivono sistemi a geometria variabile, non delimitabili entro rigidi perimetri spaziali o normativi. Soprattutto, però, la piattaforma produttiva è una scommessa, un’auspicabile direzione di marcia. Che richiede, di conseguenza, soluzioni innovative nel merito degli assetti regolativi che possono favorirne una legittimazione. Ciò evidenzia la natura del tutto “artificiale” e “volontaria” delle piattaforme produttive, che prendono forma laddove c’è produzione intenzionale di relazioni - strutturate o flessibili, temporanee o durature - tra attori economici e istituzionali; dove si mettono in moto processi coalizionali con accordi finalizzati alla produzione di beni per la competizione che i localismi non sono più in grado di produrre.

In sostanza, la piattaforma produttiva è un’area territoriale di dimensioni tali da giustificare l’erogazione di funzioni strategiche da parte di una pluralità di attori che condividono la finalità di perseguire lo sviluppo di quel territorio. Funzioni, ad esempio, che per quanto riguarda la Via Emilia, come si è visto nei precedenti paragrafi, riguardano in particolare lo sviluppo delle reti d’impresa e di filiere integrate, la *governance* dei processi di sviluppo urbano – metropolitani, la gestione delle risorse energetiche e ambientali, il sostegno ai processi di internazionalizzazione e di supporto all’export. Tutte funzioni destinate a generare beni competitivi territoriali, ossia tutti quei beni di cui poi la comunità economica del territorio beneficia per acquisire vantaggi in termini di competitività.

Il concetto di Piattaforma asseconda la domanda di riorganizzazione che

proviene soprattutto dalle imprese più evolute e sulla quale, fa osservare Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia, *“noi dobbiamo interrogarci se non vogliamo perdere il rapporto con queste imprese, e che noi non riusciamo più, con la nostra dimensione provinciale, a coltivare. Ma perché succede questo? Perché le imprese che stanno ragionando così lo fanno diversamente rispetto al livello territoriale, per cui tu ti devi organizzare rispetto ai loro bisogni e non rispetto ai nostri problemi. Per fare reti d’impresa è difficile fermarsi dentro il contesto provinciale, le imprese sono “oltre”. Il problema è se riusciamo a garantire questo “service” ed a garantire un “front office” a livello provinciale. Finché il livello istituzionale è organizzato così, e se alcuni articoli di spesa vengono gestiti così, è difficile pensare di abolire la dimensione provinciale anche perché l’80% delle imprese ha una dimensione locale”*.

I rischi maggiormente avvertiti rispetto ai ragionamenti sui temi della piattaforma produttiva sono essenzialmente due. Il primo fa riferimento alle ricadute della crisi sul versante dell’attore pubblico e cioè che le difficoltà inducano in particolare gli attori politici ad accelerare sul fronte di una forte centralizzazione delle funzioni strategiche. Osserva Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia: *“prima tutto era “policentrico”, tutto si ripeteva sul livello provinciale, dagli aeroporti alle fiere. Adesso, per esempio, si parla di società regionale dei trasporti. C’è anche il rischio di un eccessivo centralismo su questo perché nemmeno questa è la dimensione ottimale. In un dibattito che attiene alle autonomie locali e funzionali c’è una forte presenza del livello regionale, di un nuovo centralismo di tipo regionale che in realtà non ragiona sulle cose su cui stiamo ragionando noi perché centralizza tutto. Questa è la dinamica che sta emergendo in Emilia Romagna. La tendenza a razionalizzare il sistema ha come risultato che tutto diventa regionale, ma non è così, non è nemmeno questa la dimensione. In realtà il dibattito è molto aperto anche rispetto ai referenti esterni”*.

Il secondo, ad un’idea di Piattaforma come “contenitore”, che ha soltanto lo scopo di creare condizioni o di migliorare alcune situazioni logistiche, ed organizzative e non un luogo allargato di scambio di esperienze, di relazioni, di progettazione. Fanno osservare da Parma: *“Se noi ragioniamo in termini di una piattaforma allargata - diciamo Bologna/Parma o Bologna/Piacenza - all’interno di questa piattaforma potrebbero esserci anche gli strumenti di accompagnamento delle imprese, delle PMI sui mercati stranieri. Non vorrei una piattaforma che fosse legata soltanto a delle cose che esistono, dentro la piattaforma ci possono stare la logistica, i servizi, il collegamento fra le imprese, il ragionamento che si potrebbe fare con la Regione per i finanziamenti, con l’Europa, ma anche quello che può servire alle imprese per crescere, per andare sui mercati esteri, per l’innovazione, la competitività”*.

Si tratta di coniugare questa evoluzione de bisogni dell'impresa cercando di essere a fianco di quelle imprese "che ce la vogliono fare": *"Quelle che hanno capito le reti d'impresa, quelle che hanno capito che bisogna guardare a mercati nuovi, quelle che hanno capito che bisogna affrontare il tema dell'innovazione tecnologica. Come stare a fianco di queste imprese? Quelle che aprono una nuova strada? Quelle che riescono a competere perché se non abbiamo imprese che riescono a competere il problema riguarda tutti. Diversamente c'è il sistema della subfornitura: c'è il capofila che organizza la filiera"*.

Ragionare per piattaforme, significa anche riuscire ad abbassare il livello di dialettica e competizione tra i territori, o tra alcuni territori. Ricorda uno degli intervistati: *"Io mi ricordo la discussione sul PTR dove ce le siamo date di santa ragione con Piacenza, con Reggio. Io mi rendo conto che i politici di questi territori devono mantenere la loro visibilità, però lo facciamo sulla testa delle imprese, sulla testa di tutti. Allora, un'ipotesi di Piattaforma può servire a dare più valore a tutti e ad abbassare alcuni punti negativi che rischiano di essere quelli che ci hanno frenato o ci frenano perché, ad esempio, la fermata Medio Padana si fa a Reggio e a Parma diventato tutti isterici, oppure la TIBRE toglie i sonni ai modenesi perché non fanno il passante a Lucca"*.

Compatibilmente all'idea di piattaforma, anche CNA deve assumere una nuova dimensione organizzativa e funzionale che, secondo molti interlocutori, va organizzata sui punti di eccellenza che stanno sui livelli territoriali mentre il livello regionale dovrebbe sviluppare e potenziare le sue funzioni di rappresentanza e di confronto sul tema delle politiche industriali regionali e nazionali. Ironicamente si afferma: *"Visto che noi dovremmo convivere con il cambiamento, bisogna che ci abituiamo a non aspettare tutte le volte una Conferenza di Organizzazione, gli Stati Generali e così via per sposare un cambiamento. Il cambiamento viene giorno per giorno, e quindi queste strutture non devono essere rigide e "per sempre". Il livello regionale è importantissimo, ha delle funzioni in cui la scala regionale è quella corretta, poi ci potrebbero essere delle Aree vaste interprovinciali, le aree vaste interregionali. Io penso che anche l'ente Regione dovrebbe iniziare a ragionare così"*.

Vista così, le Piattaforme sono tante: *"non c'è solo la "via Emilia", ci sono quelle che portano al mare: c'è la Spezia, Livorno, Ravenna. Bisogna che qualcuno inizi a parlare di queste cose anche in termini di rappresentanza. Il nostro livello regionale ha la necessità di avere un forte confronto con la Regione, ma ha la necessità di iniziare a ragionare non più solo con il "nazionale". Nessuno deve negare l'esistenza degli altri, però nessuno può star fermo nel proprio posto, perché quel posto non esiste più nel senso della staticità"*. In questa prospettiva, anche l'attività di ricerca – azione promossa dalla CNA Regionale. *"è molto "localista", perché circoscrive il disegno a livello regionale e chiude tutto il*

ragionamento dentro la dimensione regionale. La “via emilia” non è racchiusa da Milano a Bologna, perché si va al Brennero, si va al mare....”.

Il ragionamento su “piattaforme a geometria variabile” interessa anche le tante attività di servizio, le tante imprese di scopo che compongono la galassia CNA perché “se non si dotano di una logica di area più vasta non hanno nemmeno più le ragioni della tenuta economica che garantisce la possibilità di proseguire il servizio. Cosa facciamo? Immaginiamo servizi per supportare le imprese nell'internazionalizzazione che riguardano le imprese di Bologna, con i finanziamenti che sono in grado di intercettare a Bologna, con i Consorzi Export fatti soltanto da imprese bolognesi? Quando io ho bisogno di costruire iniziative, collegamenti con tutto il mondo, con tutti i paesi in fase di sviluppo, nelle diverse declinazioni settoriali, cosa faccio mi procuro un Agente che mi metta in collegamento con la meccanica in Turchia e poi Brasile, in Argentina, negli Stati Uniti, e poi sui Paesi Europei? Abbiamo bisogno di 100 agenti, di 1000, me li formo tutti io a Bologna? Sarà meglio che faccia massa critica, che ciascuno ci metta dentro i suoi e intanto partiamo da un sistema di “corrispondenti”. Vogliamo parlare delle Fiere? Certo il gruppetto delle mie dieci imprese per partecipare alla Fiera in Svezia, piuttosto che in Germania, piuttosto che andare a fare un'iniziativa commerciale, mandare una delegazione in Brasile? Quando mai troverò nelle nostre piccole imprese le risorse e la possibilità di rendere questa cosa veramente utile? Forse se lo facciamo come sistema nazionale per cui nell'ambito delle stesse filiere riescono a metterne insieme tre a Torino, dieci a Bologna, cinque a Firenze e così via. Facciamo le masse critiche, per cui ha senso immaginare una delegazione che va in Brasile a interagire con il Governo di quel paese sui tanti incentivi che oggi ci sono per l'edilizia pubblica. Sarebbe un'occasione straordinaria per le nostre imprese dell'edilizia che in Italia non hanno mercato, ma ciascuna di loro non si sogna nemmeno di andare a costruire case popolari in Brasile. Questa cosa, per il nostro sistema è un salto culturale straordinario.

La piattaforma produttiva che per omogeneità economiche, sociali, culturali, vocazioni territoriali, governo delle politiche pubbliche risulta più avanzata in termini di possibilità di realizzazione e di disponibilità degli attori interni a CNA, è quella che va da Bologna a Reggio Emilia, passando per Modena. La BOMORE, come la chiamano alcuni attori intervistati: “Rispetto al modello tradizionale avrebbe molto più senso invece di avere una CNA di Bologna, una di Modena e una di Reggio Emilia - etc. etc - avere la CNA BOMORE, cioè la CNA della “via Emilia”? Io dico di sì. Poi c'è bisogno di arrivare ad una fusione delle CNA per poter fare delle cose utili e riuscire ad interpretare le logiche dello sviluppo nelle Piattaforme. Non è necessario arrivare fino a qui, però senza dubbio è necessario fare molti passi in avanti perché logiche di progetto, di collaborazione, di

integrazione, oggi BOMORE la faccio diventare una cosa “sopra”, sola, integrata su alcuni filoni di attività. Questo è il fattibile oggi, non è il futuribile, ma il fattibile oggi. Non ci siamo ancora ma per quello dobbiamo lavorare”.

L’idea di lavorare sulla strutturazione di piattaforme produttive e Territoriali, introduce anche delle discontinuità rispetto alla collocazione geopolitica della Via Emilia, e più in generale dell’Emilia Romagna. Questo perché, da sempre, *“CNA sta nel Centro Italia, perché culturalmente l’Emilia Romagna è omogenea alla Toscana, alle Marche, all’Umbria. La “zona Rossa”, quella storica in cui la CNA è molto forte, mentre nel Nord Est la CNA è molto debole”.* Tuttavia, il determinare nuove opportunità per le imprese significa anche *“iniziare ad allargare la piattaforma”* territoriale con uno sguardo rivolto all’integrazione tra Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna. Questo significa *“spostare sempre di più il nostro asse”* afferma Paolo Govoni, Presidente di CNA Emilia-Romagna *“noi siamo considerati una regione del Centro Italia, in realtà io penso che non sia più così. Noi a tutti gli effetti siamo una regione del Nord Est da un punto di vista economico. Quindi c’è bisogno sempre di più di aprire delle opportunità verso questi territori, con la consapevolezza di un sano egoismo di tipo associativo nel senso che si vanno ad esplorare territori dove c’è anche lì un po’ di campanilismo”.*

Non è solo la dimensione provinciale ad essere inadeguata rispetto ai processi ed alla *governance* della piattaforma produttiva della Via Emilia, *“ma questo vale anche per il livello regionale, un aspetto che è emerso diverse volte”.* Da questo punto di vista, sostiene Enrica Gambazza, Direttore della CNA di Piacenza, *“c’è la necessità di allargare ad altre realtà che sono quelle collocate in un ambito più di Nord Est, e non più quelle tradizionali del Centro Italia. Questa io la vedo come una sfida. In realtà il tema è già lì”.*

LE “SOLITE” NUOVE SFIDE: TECNOPOLI, RICAMBIO GENERAZIONALE, RETE IMPRESE ITALIA

Al di fuori dei cancelli delle imprese entrano in gioco i fattori territoriali della competitività. Elementi come la coesione dell’ambiente sociale, la condivisione di valori, una ridotta conflittualità sociale, l’elevata professionalità dei lavoratori, i percorsi di mobilità sociale, l’attitudine sociale al rischio, l’efficienza delle reti infrastrutturali locali che collegano i diversi segmenti di quella che è una filiera produttiva territorializzata in cui si produce *just in time* e dove spesso le infrastrutture stradali possono essere considerate le linee di

montaggio dei prodotti, l'efficienza della logistica tutti quegli snodi che collegano il territorio locale alle reti internazionali globalizzate. Fattori che condizionano il livello di attrattività di un territorio. Per decenni l'Emilia Romagna, in relazione ai tanti fattori che ne connotavano il profilo e gli elevati standard territoriali è stata interessata dai più che indagati processi di crescita "dal basso", da investimenti e da localizzazioni produttive e funzionali anche da parte di grandi gruppi industriali e finanziari.

La Via Emilia, ha progressivamente assunto il profilo "hub produttivo" sia per aziende e gruppi locali, e sia per gruppi multinazionali che sceglievano di investire in quest'area in relazione alla qualità del milieu territoriale e al sistema di saperi industriali. Oggi, la situazione appare molto più critica e dinamica poiché *"una delle debolezze in questo momento del nostro sistema territoriale"* fa osservare Massimo Ferrante, Direttore della CNA di Bologna, *"è quello di essere attrattivo nei confronti degli investitori potenziali. Noi non siamo abbastanza "appetibili" come sistema nonostante le molteplici e storiche potenzialità. Il punto chiave è che le caratteristiche che riguardano l'assetto del sistema - paese - dal punto di vista istituzionale, normativo, economico e così via - rendono difficile per gli investitori decidere di investire in Italia. Il nostro territorio in questo momento non è particolarmente attraente perché non ha asset competitivi al di là delle potenzialità nate dalla sua collocazione geografica"*. L'attrattività della regione Emilia Romagna, e in particolare della città di Bologna, *"si sta un po' spegnendo perché c'è un traffico caotico; si è fatto qualcosa per la viabilità, ma abbastanza poco; la sicurezza delle città è un tema altalenante, adesso è un po' migliorata; di locali e di ristoranti ce ne sono sempre meno aperti. Bologna è la città dei divieti: non puoi circolare, non puoi passare, non puoi andare, dove parcheggiare. Ci sono delle situazioni che non sono particolarmente attrattive. A Bologna, così come a Modena e in altre città dell'Emilia, la nascita di tutti questi centri commerciali, ha comportato uno svuotamento dei centri storici. E' uno spettacolo desolante il centro storico di Bologna, intere vie sono state chiuse; ma perché? Perché non puoi parcheggiare, perché non puoi transitare, ci sono tutta una serie di motivi. Le città vanno tenute aperte, bisogna circolare altrimenti la città muore. I prezzi degli alberghi, i prezzi delle case, difficoltà di spostamenti, scarsa qualità di attrattive di carattere ricreativo"*.

Più in generale, si sostiene, è stato fatto un errore strategico di fondo, quello di generare un equilibrio "geo politico" - tra città, aree produttive, sistemi di specializzazione produttiva, funzioni territoriali - retto dal "policensismo". Un sistema *"che serviva a gestire un consenso ampio su tutto quanto il territorio contro la tentazione di dominio di un pezzo della nostra regione su altri. Andava bene per l'epoca che fronteggiava ma non era lungimirante. A un certo punto è*

sceso il sipario e ci si è resi conto che il nostro territorio oggi non è più competitivo perché la logica del policentrismo non permette di sfruttare le potenzialità che ci potrebbero essere. L'ultimo PTR formalmente abiura il policentrismo, di fatto lo rimette in circolo sotto altra veste con sfumature, giri di parole, girandoci attorno, cioè non c'è una vera e propria inversione di tendenza fino a questo momento. Guardiamo i dati strutturali: gli aeroporti disseminati continuano ad esserci, il sistema fieristico "sparpagliato" continua ad essere quello". Il "policentrismo" inteso come "ogni area è a sé", "per cui tutti hanno diritto ad avere, dalla Fiera all'aeroporto, all'Università, etc. è un tema perdente" dichiara Giuseppina Gualtieri, Presidente dell'aeroporto di Bologna. Prosegue affermando "se il "policentrismo" è inteso in quest'ottica è chiaro che non ha senso, ma non aveva senso nemmeno in passato, e se è stato fatto sono stati fatti degli errori". Io lo vedo sulle infrastrutture: si parla di aeroporti, in Romagna c'è l'aeroporto di Rimini e di Forlì che sono a 30 km di distanza. Con quel bacino e con quel tipo di infrastruttura ma che senso ha? Poi so benissimo che queste situazioni si sono create più per volontà dei territori che non della Regione. Il paradosso è che è Bologna stessa che ha creato "il problema" Forlì. Non è stata una volontà della Regione. In realtà si è visto che queste scelte poi hanno portato a delle criticità e forse non andavano fatte allora. Non è tanto un tema di cose che cambiano, in realtà l'idea che ognuno sul suo territorio possa avere tutto è abbastanza complicato e quindi vanno fatte delle selezioni. Se il "policentrismo" è questo, allora è chiaro che non ha senso. Per contro, se per "policentrismo" intendiamo una serie di realtà territoriali che hanno delle loro vocazioni, che possono avere delle loro identità, allora questo diventa un tema su cui discutere. Io credo che sia importante che la politica abbia la capacità di riuscire ad interpretare l'economia in modo più attento perché l'economia va molto veloce. Se la politica non riesce ad interpretare bene non solo quello che sta accadendo adesso, ma quello che potrà accadere nei prossimi 5 - 10 anni, il rischio è che le scelte che si fanno non siano coerenti con quello che accade".

Qual è la principale scelta strategica che la Regione Emilia Romagna ha prodotto per la governace territoriale a supporto dei sistemi territoriali d'impresa? I Tecnopoli, che per CNA - e questa è una valutazione ampiamente condivisa - hanno rappresentato finora più un'operazione tesa a riconsolidare il policentrismo e la riqualificazione in senso immobiliare di aree dismesse che ad affrontare il tema del rapporto tra Università, Ricerca, Alta Formazione, e Innovazione. "Avevamo bisogno di un Tecnopolo per ogni provincia?" si domanda Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia "Se fossero state 15 le provincie dell'ER, avrebbero fatto 15 tecnopoli? E se fossero state 6? Di fatto, ne hanno fatti uno per ogni provincia. Io spero che la combinazione sia perfetta: settori in corrispondenza con le provincie, spero che abbiano visto giusto, ma dubito. Un giorno si accentra tutto a Bologna, un giorno si ripropone tutto sul livello provinciale, quello che è oggi in difficoltà è la dimensione di area vasta perché qui

non c'è nessuno che presidia, non c'è nessun presidio sull'area vasta, non c'è la governance".

Il rapporto tra imprese e Università e con il mondo della Ricerca deve essere mediato in un altro modo, sostengono a Parma. *"Non esiste che il "mediatore" abbia un interesse diretto. Qui a Parma il mediatore è l'Università e quindi ricadiamo nello stesso schema di prima. Se invece si riesce a pesare ad una struttura, che abbia anche un'altra serie di elementi, di valori, che possono essere a disposizione delle imprese, magari attraverso le Associazioni, per alzare la competitività del territorio, questa è una cosa su cui si può puntare. Con i Tecnopoli sono contenti in tanti, però io come rappresentate di imprese sono molto meno contento perché sono convinto che avremo più problemi di quanti ne avevamo prima".* Fa osservare la Presidente dell'aeroporto di Bologna: *"quando facevo la ricercatrice imparai che sui Poli Tecnologici non si parte "dai muri", ma si parte dal merito. La cosa che vedo più rischiosa di tutte queste operazioni sono "i muri", perché spesso dietro a queste operazioni c'è qualcosa che ha a che fare con delle operazioni immobiliari. E' giusto che ci sia questo perché c'è bisogno anche di luoghi, però la mia preoccupazione è che prima si parta "dai muri" e poi vengano i contenuti. Allora, se è così, è pericoloso. Questa è un'esperienza già vissuta in tante altre occasioni, io credo che il nostro territorio sui Tecnopoli faccia bene a riflettere. Infatti io sono sempre stata a favore degli studi di fattibilità. La politica lancia delle idee, però deve chiedere degli studi di fattibilità, e se la fattibilità torna indietro con dei segnali positivi si va avanti, altrimenti non ha senso perché diventa una mina vagante".*

RETE IMPRESE ITALIA

Il 30 ottobre 2006, con il cosiddetto "Patto del Capranica", si introdusse la prospettiva di unificare la rappresentanza del lavoro autonomo. Il 10 maggio 2010 le cinque associazioni storiche di rappresentanza degli artigiani e dei commercianti – Confartigianato, CNA, Casartigiani, Confcommercio e Confesercenti – hanno dato vita a **Rete Imprese Italia** (RII). Come si è tradotta finora a livello territoriale questa strategia di rappresentanza del lavoro autonomo? Il progetto RII è ritenuto da tutti gli intervistati una grande idea, che tuttavia necessita di tempo per poter divenire realtà, anche perché la rappresentanza dell'impresa e del lavoro autonomo rimane al momento frazionata e divisa. *"Oggi in termini di rappresentanza c'è Confindustria, c'è RII; c'è il sistema cooperativo e il mondo agricolo".* Rete Imprese Italia, sostiene il Presidente della CNA Regionale, Paolo Govoni, *"è una questione un po' complicata vista dall'Emilia Romagna".*

Sul territorio la rappresentanza unitaria di RII si fa fatica a praticarla dal momento che emergono problemi:

- **di natura identitaria**, che per CNA sono legati al proprio passato di associazione di sinistra. *“Al nostro interno”* osserva Fabio Bezzi, Direttore della CNA di Reggio Emilia *“noi abbiamo una parte che ha scelto CNA per una storia di rappresentanza, di partiti, etc. anche se oggi le nuove imprese che associamo, le imprese giovanili, quel tipo di approccio non ce l’hanno”*. Le associazioni che aderiscono al logo RII, fa notare Valter Montelaghi, Membro di Presidenza CNA Emilia Romagna, *“erano divise politicamente, e questo non è un aspetto secondario perché la CNA era collocata a sinistra, la Confartigianato a destra, e così via. La storia ci insegna che questi aspetti sono molto lunghi da “digerire”, da superare”*. A livello regionale questa “antica” divisione permane ancora oggi perché, prosegue Montelaghi, *“non è ancora maturato quel rapporto che dovrebbe far sì che Rete Imprese Italia diventi un’unica anima del sistema delle piccole imprese. Se riusciamo a sgombrare il campo da queste divisioni, io credo che qui ci sia la rappresentanza nei confronti delle istituzioni, delle banche, etc”*.
- **di competizione sui servizi**, perché tutte le associazioni di rappresentanza hanno costruito società partecipate, per cui ci sono i Direttori, i Presidenti, ci sono i dipendenti, le sedi, gli uffici, i dirigenti, etc. Una dinamica che non interessa solamente il livello provinciale, vista la diffusione dei servizi a livello territoriale. *“Solo la CNA di Reggio ha 40 Uffici sul territorio, mediamente uno per ogni comune, abbiamo dei dipendenti, abbiamo un sistema e poi c’è da competere per cui questo condiziona il dibattito”*. A Piacenza *“ognuno ha le sue imprese, i suoi associati. Se si compete sui servizi diventa difficile andare d’accordo sulla logica di rappresentanza”*. Tra l’altro i recenti problemi di fatturato di diverse imprese di servizio delle Associazioni *“crea una dialettica che non favorisce una serenità rispetto ai tanti punti di incontro”*.
- **di leadership**, perché *“ciascuno di noi pensa di giocarsi una leadership, e cioè di dire: “io sono il primo e quindi spetta a me”*.

Sia a livello provinciale che a livello regionale *“non riusciamo a farla avviare perché ci sono delle Associazioni che su questo sono reticenti. Mi pare di intuire”*, prosegue il Presidente di CNA Emilia Romagna, Paolo Govoni, *“che ci sia più il tentativo di far avanzare le associazioni singole che a dar vita a questa associazione unitaria fra le varie associazioni imprenditoriali”*. Tuttavia alcuni esperimenti a livello locale, con risultati discordanti, si iniziano a manifestare. A

Piacenza *“noi di CNA abbiamo convocato una riunione di RII, Confartigianato non si è presentata, e ognuno è andato avanti per la sua strada”*. A Parma *“credo che saremo la prima esperienza a livello di provincia, a formalizzare la nascita di Rete Imprese Italia. Stiamo facendo cose insieme per cui c’è un dialogo aperto con le altre associazioni. Ed anche qui il modello lo devi modificare perché prima tu con gli altri combattevi, oggi con gli altri ti devi confrontare per un obiettivo comune. Questa cosa non è facile perché poi devo andare a convincere dei colleghi, delle persone che lavorano qui, a vedere la persona che sta dall’altra parte non più come un competitor, ma con la quale dobbiamo fare delle cose insieme. E’ questo lo scenario che cambia”*.

RICAMBIO GENERAZIONALE

Uno degli aspetti che viene generalmente ritenuto di fondamentale rilevanza nel progetto di una CNA *“a geometria variabile”* è il ricambio generazionale della propria classe dirigente. Questo sia a livello Provinciale che Regionale. *“Quello del ricambio è un problema che certamente c’è”,* afferma Cinzia Franchini, Presidente nazionale CNA FITA, *“che per quello che riguarda noi Dirigenti io vedo anche all’interno della mia Presidenza regionale, dove il processo è avvenuto, sta avvenendo. Ci sono anche molte persone relativamente giovani dal punto di vista anagrafico. Il problema non è solo anagrafico, però se guardo ai Dirigenti, ai Quadri della struttura, credo che questo sia un tema di fondamentale importanza e credo che si debba prestare molta attenzione alla qualità delle persone. In passato abbiamo visto arrivare delle persone non per effettive capacità, per cui penso che nei prossimi due anni si porrà in maniera determinante questo problema e bisognerà prestare molta attenzione a chi arriva”*. Ma c’è anche chi afferma che in CNA *“abbiamo un certo numero di persone che è bene che vadano a casa perché non sono più al passo con i tempi. Noi dobbiamo avere, cominciando dal Regionale e dal Nazionale, persone che non sono messe lì perché non sappiamo dove altro metterle. Devo mettere delle persone che hanno le competenze, le capacità di fare e ogni tanto le controllo. Il che vuol dire che voglio dargli degli obiettivi che se non li raggiunge si va a casa. Noi su questo non siamo molto bravi”*.

E’ il livello intermedio di CNA il problema, si sostiene, perché *“vai a mettere in discussione lo status quo e questo viene vissuto come un attacco personale. Alla situazione occorre mettere mano subito, soprattutto per le più grandi associazioni provinciali perché i problemi ci sono”*.

Anche per Luigi Mai, Presidente della CNA di Modena *“bisogna che ci decidiamo ad inserire persone nuove e giovani. Io sono convinto che questa crisi non la possiamo risolvere solo noi “senior”, abbiamo bisogno che a fianco ci siano delle figure nuove e giovani. Non pretendo che siano tutti sostituiti nel Regionale, ma che ci sia l’ingresso di figure nuove e giovani in grado di portare proposte nuove. Io non penso che un “senior” cambi così facilmente nei suoi comportamenti*

e nelle sue rappresentazioni mentali, non lo penso. Ci possiamo mettere tanta volontà ma non ci credo. Lo si dice ma non lo si fa. Bisogna che ci mettiamo d'accordo che bisogna inserire delle persone giovani e nuove per vedere qualche risultato".

Tuttavia vi sono segnali che il processo di ricambio delle classi dirigenti stia procedendo sia all'interno della CNA, che più in generale nelle strutture della rappresentanza degli interessi economici ed imprenditoriali. A Piacenza, ad esempio, *"CNA ha fatto la scelta di non dare corso al Comitato Giovani imprenditori un po' perché il Presidente era molto giovane per cui diventava anche imbarazzante avere un Presidente dei Giovani più anziano, e un po' perché uno statuto che dice che uno rimane giovane fino ai 40 anni si lascia interpretare nel senso che uno fino a 41 anni non è abbastanza maturo per contare qualcosa. In un Paese che ghettizza i giovani non ci sembrava il caso di confermarlo anche dentro l'associazione. La nostra Assemblea ha un'età media di 45anni, calcolando che ci sono gli ex Presidenti e i pensionati che alzano la media, questo significa che ci sono tanti giovani. Siamo struttura giovane. Questo ricambio è avvenuto nell'ultima Presidenza e Direzione. A Piacenza i giovani hanno preso abbastanza piede nelle Associazioni".*

3. LA PIATTAFORMA DELLA CITTÀ ADRIATICA

LA RISACCA DELLA CITTA' ADRIATICA NEL DOPO CRISI

C'è un distretto turistico tra i più importanti del mondo che sta compiendo la sua ennesima evoluzione in direzione di una compiuta destagionalizzazione e c'è una manifattura capace di competere in ogni ambito in cui opera. C'è una riviera vero e proprio avamposto della modernità e delle tendenze globali e c'è un entroterra che scava alle radici della propria identità riproducendo e mettendo in vetrina le proprie tradizioni e i propri saperi. C'è la capacità di accogliere il turista proveniente da ogni parte del mondo e c'è una propensione altrettanto marcata ad andarci, nel mondo, alla ricerca delle nicchie globali entro cui vendere propri prodotti, dagli yacht alle macchine per la lavorazione del legno. C'è una identità forte, celebrata e raccontata, e c'è una grande propensione alla contaminazione ed all'ibridazione.

Si trova tutto e il contrario di tutto tra il Delta del Po e Cattolica, luoghi che segnano – perlomeno nel suo “cuore” emiliano - romagnolo – i confini della Città Adriatica. Esattamente come accade ad una grande metropoli, infatti, l'identità territoriale di questa “città diffusa” si ritrova nella continua dialettica tra gli opposti. Ed è proprio in funzione di ciò che si può parlare di “metropolizzazione dolce” del territorio, che riesce a dislocare al suo interno le funzioni metropolitane senza far scomparire, inghiottite dall'urbanizzato, la qualità della vita e la bellezza dei paesaggi.

Quest'area vasta, riconducibile amministrativamente alle province romagnole, ha saputo intercettare e aggiornare i beni competitivi territoriali con la consapevolezza che rendere un territorio attraente – per la qualità della vita delle persone e dunque sul fronte ampio del welfare, e per la qualità dello sviluppo economico per attrarre investitori e talenti – significa lavorare su una governance innovativa rispetto alle infrastrutture fisiche, a quelle immateriali e della conoscenza, a quelle di relazione. Accanto alla concretezza operosa del saper fare, depositata nei tanti distretti storici, ma ad altissimo tasso di innovazione grazie ai processi di terziarizzazione, si è sviluppata una solida politica di costruzione del capitale sociale, che fa ancora di questo paesaggio un mix unico. A quest'area vasta viene riconosciuto un livello generale di eccellenza a tutti i livelli: dalle fiere alle multiutility, dalla mobilità alla ricerca, dalle reti d'impresa alle forme di democrazia economica, alla governance istituzionale a più livelli. Un'area, quindi, che dispone di un ingente patrimonio che è

condizione necessaria a mantenere alta la competitività. Ma che, sempre più in questi anni, sta sperimentando la faccia più “dura” della globalizzazione. Quella che porta con sé la difficoltà di far fronte ai sempre più cogenti bisogni sociali; quella che trasforma – e in qualche modo, snatura – i tradizionali attori per la competitività d’area vasta, sempre meno “autonomie funzionali” e sempre più “capitalisti delle reti”. E quella che, in qualche modo, colpisce al cuore anche le tradizionali forme di auto-organizzazione dei soggetti, concorrendo a destrutturare una comunità densa ed aperta come quella romagnola e spingendola sempre più, complice la paura di ciò che viene avanti, al rinserramento, al monadismo, a un rapporto faccia a faccia tra soggetti (siano essi produttori o consumatori) e mercato. Senza cioè più intermediatori e bacini di compensazione in grado di attutire l’impatto dei flussi che atterrano sui luoghi.

Interessante, in questo senso è il giudizio del Sindaco di Imola, Daniele Manca, secondo cui *“ci attende un periodo di grandi difficoltà, in cui non potremo più pretendere più finanza pubblica”* e, di conseguenza, *“non potremo più continuare a pensare che a nuovi servizi corrisponderanno maggiori risorse, ma dovremo, anzi dobbiamo, visto che lo stiamo già facendo, anche andare a vedere come ricollocare le risorse che utilizziamo”*. Giudizio che, per quanto animato da spirito propositivo, delinea uno scenario sostanzialmente pessimista, rispetto al fatto che qualche incrinatura esiste, seppur nel quadro di un sistema che, sono sempre parole sue, *“i cittadini o anche gli amministratori dal Nord Europa, che hanno sistemi di welfare più avanzati dei nostri, vengono a studiare per come noi organizziamo l’assistenza domiciliare e gli asili nido. A conferma che siamo dentro una delle aree più dinamiche per qualità dei servizi offerti ai cittadini”*. Al netto degli oggettivi valori di alta qualità della vita, della convivenza e delle forme di cittadinanza, infatti, una necessità appare non più eludibile e riguarda, evidentemente, la crescita dell’efficienza della pubblica amministrazione. Dalle interviste, infatti, emerge il racconto di un territorio con molte luci e qualche ombra. Le luci riguardano quelle realtà che operano nella qualità e nella manifattura con una dimensione globale e hanno saputo fare innovazione di prodotto e di processo, riuscendo a superare la fase di crisi e l’inizio del nuovo paradigma economico senza particolari difficoltà. Accanto ad esse, tuttavia, c’è una componente imprenditoriale manifatturiera in sofferenza, prevalentemente all’interno del ciclo di subfornitura. E un’edilizia che ha visto crollare la domanda interna e si trova a fronteggiare due grandi pressioni: l’abbassamento della soglia di legalità da un lato; l’azzeramento degli investimenti pubblici e privati dall’altro.

Il comparto dell’edilizia, molto articolato in quest’area – dall’impresa di costruzione al contractor per le grandi infrastrutture – è, come altri comparti,

alle prese con una vera e propria riconfigurazione che necessariamente passa per percorsi e processi di forte innovazione. In tutto questo, il ruolo della pubblica amministrazione dovrebbe essere quello di traghettare le imprese in questa fase di grande sofferenza attraverso politiche che possano favorire e premiare gli sforzi progettuali, la sostenibilità e le energie rinnovabili. Tuttavia, è proprio a livello di progetto di sviluppo, quasi di metodo, che la governance pubblica è chiamata a costruire una visione ed è chiamata a uno sforzo di modernizzazione nella direzione di un federalismo cooperativo solidale che poggia su una forte cooperazione istituzionale. E' del tutto evidente che l'efficientamento della pubblica amministrazione non si raggiunge infatti secondo logiche di riconfigurazione dell'azione "a compartimenti stagni", ma è al contrario uno sforzo collettivo non più rimandabile, i cui esiti non sono tuttavia raggiungibili nell'immediato. Del resto l'osservazione del territorio romagnolo insegna letteralmente che un'alta qualità della vita è un fattore di sviluppo e di attrattività a patto che sappia, come ha fatto – anche oggi, in tempi di sostanziale ristrettezza di risorse pubbliche – garantire servizi e diritti con la salvaguardia di alcuni baluardi che costituiscono l'architrave del sistema: la centralità della conoscenza, l'identità inclusiva, un welfare adeguato alle domande complesse, servizi pubblici efficienti, reti ed energie alternative per uno sviluppo realmente sostenibile.

L'attrattività, quindi, non può prescindere dalla conoscenza, dalle protezioni sociali e dai diritti per rinnovare e consolidare - pur nelle tante transizioni e turbolenze - il capitale sociale. Questione non scontata, questa, nonostante le sicurezze a ogni livello e il tema della buona occupazione, soprattutto giovanile e femminile. In questo processo gli intervistati concordano sul fatto che sarà inevitabile rimettere mano a un nuovo welfare in chiave inclusiva e a un nuovo discorso comunitario che, lavorando sulle forme della cittadinanza, possa dar vita a una vera e propria rete di sostenibilità civica. Ancora Daniele Manca, Sindaco di Imola, afferma che *"L'economia sociale, sempre più, sarà un pezzo della crescita economica o di una nuova economia del futuro. Basta leggere le dinamiche demografiche per capirlo"*. Una visione, questa, in cui non potrà mancare il ruolo essenziale della rappresentanza, chiamata a processi di condivisione piuttosto che di parcellizzazione. *"Anche qui – dice ancora Manca – bisogna abbattere le barriere all'interno delle quali si pensa che sia solo il pubblico o il mercato a definire le regole. La prima tendenza può diventare insostenibile, e quindi non universale. La seconda manifesta tutte le più grandi contraddizioni, perché il mercato è il mercato, nel bene o nel male"*. Nella tendenza a esacerbare le divisioni, a cercare ciò che divide, a costruire steccati e distinguo e dunque a rinunciare alla responsabilità, sta in un certo senso il più insidioso dei rischi.

Molta parte della rappresentanza si è incamminata in questa direzione: lo ha fatto la cooperazione con il progetto unitario, lo hanno fatto le reti dei piccoli con Rete Imprese Italia. In controtuce, il discorso porta direttamente alla necessità che una nuova economia capace di rimotivare una intera classe dirigente, capace di farsi carico di una grande responsabilità in un tempo sostenibile considerato che questa è la variabile strategica. Governare questi processi di economia sociale come parte dello sviluppo futuro chiede alla politica di stare dentro le dinamiche di cambiamento, anche con la programmazione pubblica, chiede negoziazione e impone un ruolo solido e fattivo della rappresentanza. E' in fondo una sorta di unità d'intenti per dar vita ad una comunità della speranza che non ha paura di affrontare il cambiamento, in un equilibrio e un patto nuovo tra generi e generazioni in cui siano riconoscibili la professionalità e il merito. Quello che Daniele Manca, Sindaco di Imola, individua, in altre parole, è la necessità di dar corpo e forza ad una visione di sviluppo territoriale, una sorta di maturità che non è solo una sfida, ma è a ben vedere l'attuazione del vero federalismo.

Più prosaico e concreto lo sguardo è invece lo sguardo del Presidente di Hera, Tomaso Tommasi di Vignano, che racconta di un territorio i cui standard sono talmente alti da avere un problema di abbondanza piuttosto che di scarsità. *“Se guardiamo il territorio in termini di posizionamento e di confronto con le altre aree territoriali, se mai si può fare una critica vera è che qui sono abituati talmente bene che non si accorgono neanche di quanta forza competitiva e di quante piattaforme di servizio dispongono”*, afferma. Il giudizio di Tommasi, in altre parole, si fonda sulla percezione di una realtà già di per sé eccellente – per esempio rispetto ai rifiuti qui non si temono confronti con nessuno e si è ai livelli delle migliori pratiche internazionali – il cui problema sia invece di capire con quale velocità, e quindi con quale gerarchia tra le priorità, si vorranno completare alcune infrastrutture.

Un punto di vista, questo, che tradisce una sorta di “doppia anima” della realtà che presiede: da un lato, quella di un vero e proprio soggetto di mercato che guarda a uno sviluppo più verticale che orizzontale, portando i clienti di Hera a coprire più e meglio possibile le diverse aree di business in cui opera. Ma che, d'altra parte cerca di svolgere un ruolo da “funzione pregiata territoriale” che è figlio del portato storico e del radicamento territoriale delle vecchie municipalizzate. Per Hera il mondo della piccola e micro impresa artigiana ha più facce: è fornitore di servizi ed è un cliente “di peso”, con oltre un milione di clienti. In relazione a tale aspetto, Hera assegna grande importanza, soprattutto in una logica di creazione di buone offerte di mercato. Dalla parte delle imprese artigiane e della loro rappresentanza, invece, il rapporto con Hera è piuttosto complesso, soprattutto, dicono loro, per la percezione di una scarsa vicinanza ai

territori. In questo senso, il tema delle gare è sicuramente scottante e abbastanza chiaro: è evidente che la necessità di fare affidamenti con gare è una premessa e un presupposto non eludibile, ed è altrettanto vero che l'accesso di molte realtà artigiane è pressoché impossibile senza fusioni, aggregazioni o forme temporanee di collaborazione/associazione tra imprese. E' però del tutto evidente che il richiamo alle regole e la sola spiegazione formale nella percezione di molti attori contribuisce a far sentire Hera un attore ormai distante e sganciato dalle dinamiche territoriali, refrattario e disinteressato a negoziazioni e mediazioni particolari. Segno, in ogni caso, di una società densa che sta progressivamente sfibrandosi sotto i colpi di uno scenario economico globale e di un paradigma – “o sei un flusso globale, o sei un attore locale” – che molto facilmente tende a destrutturare legami e pratiche consolidate fra quelli che un tempo, piaccia o meno, erano tutti attori di territorio. Come afferma Mauro Cassani, Presidente della CNA di Ravenna, *“Hera, quando è nata, aveva le società territoriali locali, che avrebbero dovuto mantenere il legame con il territorio, gli investimenti, la territorialità. Questa cosa si è persa. Mano a mano che HERA si è ingrandita, la società territoriale locale ha perso importanza fino al punto di essere chiusa. Quindi, oggi, non abbiamo più quel legame territoriale”*.

Non va dimenticato, in questo senso, che Hera è un osservatorio privilegiato delle dinamiche politiche che attraversano larga parte della regione. Esattamente come lo è, in un altro ambito, una realtà come Unipol. Realtà, questa, anch'essa in transizione. Alle prese, cioè, con una messa a fuoco della sua mission per affermare pienamente la sua “differenza” rispetto al resto del mondo assicurativo. Anche dall'osservatorio di Unipol, esattamente come da quello di Hera, si registrano le difficoltà dei territori romagnoli (così come del resto di quelli emiliani) a rigenerarsi nel nuovo scenario economico e sociale mantenendo sostanzialmente intatti i propri “fondamentali”. Secondo Aleardo Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol, lo scricchiolio ha una ragione precisa: l'esaurimento della capacità di generare nuova classe dirigente. Fenomeno, questo, che sempre secondo Aleardo Benuzzi, – e non solo – ha una ragione ben precisa: *“Il modello emiliano – romagnolo”,* afferma, *“è in crisi soprattutto per la sua incapacità di generare nuova classe dirigente, soprattutto a Bologna”*.

La percezione, diffusa, è che il ceto politico sembra essersi sostituito alla classe dirigente. In un certo senso, affermano diversi tra gli attori intervistati, non è la regione ad essere in crisi, è piuttosto il modello politico di questa regione che è in crisi. Ancora Aleandro Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol, afferma come, ancora oggi, sia *“la politica a dover mettere in relazione tutti i luoghi in cui ci si interroga sul futuro”*. Più precisamente, quei blocchi sociali fatti dalla grande impresa, sia essa di tipo

privato o cooperativo che ha strutture evolute e vocate all'export; il sindacato, soprattutto la Cgil, che sebbene resista in una dimensione ancora sostanzialmente fordista, è ancora un notevole centro di potere e, giocoforza, di elaborazione (almeno potenziale) di strategie per il futuro; capitalisti delle reti come Hera, gli aeroporti di Bologna e Rimini, le rispettive Fiere, l'Alma Mater. E poi, ovviamente, organizzazioni di rappresentanza dei piccoli come la CNA, che sul territorio romagnolo è largamente preponderante rispetto ad organizzazioni analoghe.

E' un sistema, questo, che contiene virus e cortocircuiti, per esempio nel soggettivismo e nelle tante sfaccettature che attraversano e per qualche verso minano ogni organizzazione, anche e soprattutto al suo interno. Se visto da fuori quello romagnolo sembra un sistema coeso, in realtà sono molteplici la dialettica è molto elevata. A livello teorico le tante scomposizioni e ricomposizioni trasversali sono certamente un fattore che mantiene dinamico il sistema di poteri e progettualità. A patto, tuttavia, che le diverse anime che compenetrano le organizzazioni e i territori siano capaci di raggiungere una sintesi: che altro non può essere, se non una visione condivisa dello sviluppo. In questo senso la recente crisi economico - finanziaria è stata ben più di un campanello d'allarme per tutti. L'opinione di Aleardo Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol, tuttavia, è che il sistema abbia cominciato ad essere in difficoltà molto prima, in particolare quando le aggregazioni fra banche (così come fra gli altri attori del capitalismo delle reti) hanno spostato altrove i centri decisionali, lasciando orfane le "piccole patrie del policentrismo" di gran parte della loro sovranità. Soprattutto, di quella parte di sovranità necessaria a far recitare loro un ruolo da protagonisti nel mondo (o almeno di provarci).

In questi processi - è opinione condivisa - non è emersa una neo-borghesia consapevole di sé. Quanto piuttosto una schiera di protagonisti ognuno dei quali strettamente avvinto alla propria visione "particolare" (fosse essa aziendale, corporativa, locale) e difficilmente in grado di assumere su di sé il senso di una sintesi. Di fare *jamboree* delle tante tribù, per dirla con le parole di Bill Clinton.

LA COMUNITÀ OPEROSA DELLE CNA ROMAGNOLE

Quello romagnolo è ancora un territorio in cui CNA può dire: noi siamo - per professionalità, senso di appartenenza, dimensione e composizione della rappresentanza - il principale attore economico e di coesione sociale? E' una domanda impegnativa, questa, che tuttavia raccoglie fra i soggetti intervistati

una larga unanimità. Nonostante i distinguo, i grossi cambiamenti intercorsi negli ultimi anni, le differenze (e le diffidenze) territoriali e il ridimensionamento del bacino delle imprese associate che, in alcuni territori, è stato indotto dalla crisi.

Sarebbe autoreferenziale – e per certi versi scontato – se questa percezione fosse circoscritta ai soli membri della classe dirigente delle diverse CNA romagnole. Essa è al contrario largamente condivisa dagli attori della governance territoriale, dai “capitalisti delle reti” sino alla politica. Si tratta, peraltro, di quel blocco sociale di cui CNA è parte fondamentale e che ha saputo costruire benessere, formare le classi dirigenti e garantire consenso, sviluppo e capitale sociale. E che di fatto resiste anche alle mutazioni della composizione sociale, alle mutazioni della composizione economica e imprenditoriale, e alla mutazioni della composizione professionale che determina identità e missione della rappresentanza.

A livello generale è chiaro che gli storici punti di forza del sistema romagnolo si mantengono come coordinate di interpretazione intorno ad assi consolidati: la cultura delle regole e del buon governo; il senso di appartenenza alla comunità originaria che non impedisce di sperimentare ed esperire con curiosità, capacità e innovazione, le opportunità dei mercati globali; la capacità delle imprese di fare innovazione incrementale, la capacità della politica di indicare una visione e di accompagnare il territorio con investimenti. Tutti ingredienti virtuosi che storicamente hanno prodotto una ricetta di sviluppo, fatta di benessere, qualità della vita, etica ed estetica della responsabilità. Perché tra le possibili interpretazioni c'è sicuramente il binomio etica-estetica nel successo di molte esperienze di intrapresa – anche di matrice artigiana – in quelle produzioni che hanno saputo incorporare la cultura come fattore di innovazione orizzontale nella produzione di beni e servizi. Come lo sviluppo dei servizi alla persona che nella città adriatica si è innovato fino a diventare economia dei desideri, su cui fondare una nuova idea di welfare. In questo senso la tessitura infrastrutturale dell'artigianato – dalla piccola realtà ai confini della libera professione alla media impresa che sta in filiere innovative – resta prima che una voce rilevante della composizione della ricchezza regionale, un formidabile laboratorio di innovazione organizzativa, di servizio e anche di riconfigurazione dell'idea stessa di rappresentanza.

E' anche per questo che il mondo artigiano assume una centralità che è data da un peso oggettivo, ma anche da una percezione legata al ruolo di attore dello sviluppo che storicamente ha saputo interpretare e nel presente continua a rappresentare. Un peso che spesso è di difficile identificazione in ragione di una antropologia imprenditoriale che ha riconfigurato la missione e l'orientamento

della struttura organizzativa e politica della rappresentanza. Basta osservare da un lato la comunicazione con cui CNA si rivolge ai potenziali associati e anche all'investimento che CNA ha fatto nei luoghi e nelle sedi di rappresentanza per rendersi conto che c'è allo stesso tempo la consapevolezza della propria forza storica, ma anche il desiderio di guardare a nuovi interlocutori con una presenza sui territori fatta di numeri e senso. Il racconto di Lorenzo Cagnoni, Presidente Fiera di Rimini, rispetto alle strategie che hanno portato allo sviluppo di un'infrastruttura come la Fiera di Rimini dimostra con quanta lucidità, senso di responsabilità e anche con quanta capacità imprenditoriale e professionale si sappiano muovere sia gli imprenditori associati a CNA, in forma individuale o consortile, sia l'organizzazione che li associa e rappresenta. *"Sono i migliori, i più preparati"* si spinge a dire Cagnoni. Anche e soprattutto, spiega, perché sanno intuire e intercettare i bisogni della loro composita base associativa, sono vicini, attivi, propositivi e dunque riconosciuti e riconoscibili. Abituati a muoversi su livelli paralleli, con uno sguardo attento all'interesse particolare e un altro al saper collocare il particolare nel generale.

Le sedi provinciali della CNA rappresentano soprattutto questo, offrendo agli associati innanzitutto vicinanza, ascolto, assistenza e accompagnamento sui mercati di sbocco. Forti di una prossimità che mantiene alto il consenso, il senso della propria missione, il valore e la necessità della prestazione. Guardando ancora una volta, e forse sempre più, a quell'ampio arcipelago dei servizi all'impresa - evoluti e non - che a giudizio di molti è diventato predominante nell'interesse dell'organizzazione. Questa percezione ha creato e crea dibattito sia all'interno che all'esterno dell'associazione: ci si chiede, in sostanza, se l'attuale missione di CNA sia ancora quella di fare rappresentanza, lobby e anche rappresentazione dell'ampio e variegato mondo dell'artigianato che arriva alle professioni, o, piuttosto, si sia semplicemente trasformata in una struttura che opera nel mercato dei servizi con il suo posizionamento competitivo e il suo marketing associativo. A ben vedere, ed è parere condiviso da tutti i Direttori delle diverse CNA provinciali, il processo che è avvenuto è più interessante e profondo di una semplice risposta binaria. Sembra infatti che nella mutazione del ruolo e della percezione di CNA l'importanza dei servizi erogati non si possa limitare ad una pura logica di posizionamento tra organizzazioni e in un confronto con figure professionali come il commercialista, ma rappresenti piuttosto una vera e propria risorsa che rimette in gioco la rappresentanza stessa. In sostanza se fino a qualche anno fa, la relazione era in gran parte legata alla vicinanza culturale e politica, oggi il mutamento della composizione associativa riconfigura la rappresentanza anche in ragione della capacità concreta di fornire servizi utili, evoluti e con un buon rapporto qualità/prezzo. Il fatto che l'appartenenza si sia "laicizzata", produce un processo attraverso cui da una parte il network si arricchisce di nuove figure che riconoscono a CNA una

funzione professionale premiante; e dall'altra costringe l'organizzazione a professionalizzarsi sempre più e ad essere con maggior incisività una lobby e un'infrastruttura utile. Un processo, questo, che secondo i soggetti intervistati, sta producendo – e sempre più produrrà - un senso di appartenenza non più basato su vecchie logiche di vicinanza, ma sulla prassi di un accompagnamento concreto nel nuovo scenario competitivo valutato sempre più secondo criteri “di mercato”. Come ricorda efficacemente Alvaro Attiani, membro di Presidenza della CNA Emilia – Romagna, *“uno degli obiettivi che noi ci eravamo posti è stato quello di far sì che le esigenze del mondo che rappresentavamo fossero esigenze sentite e avvertite, dagli stakeholder territoriali e dai soggetti istituzionali che hanno possibilità di governo delle situazioni. Per quello che ci riguarda, cercando anche di non fare solo opera di rappresentanza, ma di intervenire nella discussione sullo sviluppo di questo territorio con una nostra progettualità, con delle nostre idee.”*

Davanti a queste trasformazioni si rendono ancora più preziose le competenze e abilità relazionali del personale CNA, in difesa e promozione della parte che si rappresenta, ma anche degli interessi generali. E' infatti su più tavoli che CNA gioca la sua partita di sviluppo: dalle nomine negli enti alla partecipazione ai più diversi organismi che determinano il funzionamento delle rappresentanze economiche, fino alla vicinanza talvolta molto stretta con la politica, per cui le migrazioni di uomini CNA dall'organizzazione agli enti e viceversa è una prassi ancora in larga parte in uso. Una prassi che però, a detta di molti, è figlia oggi di un approccio meritocratico e non più di antichi riti da “cinghia di trasmissione” dell'allora Partito Comunista Italiano. In realtà, questo accade quando il personale CNA, efficiente nel lavoro associativo e visibile nelle assisi comuni come le Camere di Commercio, viene riconosciuto come attore capace professionalmente e culturalmente ma anche risorsa utile alla causa del territorio. E' in questo passaggio che l'esperienza interna all'associazione viene socializzata e riconosciuta dalla governance territoriale e diviene parte della classe dirigente. Rispetto al tema della cooptazione le valutazioni sono tante e spesso di diverso segno. C'è chi interpreta la CNA come una realtà che trasla risorse umane fortemente “fidelizzate politicamente” ma sempre a partire da un solido background professionale, ammettendo implicitamente che si fa carriera interna ed esterna solo se si appartiene a una certa parte politica, e spesso solo se si appartiene a certe cordate di quella parte politica; c'è chi sostiene che il reclutamento e i percorsi di carriera sono in grande trasformazione – come dimostrano sia Ravenna che Forlì-Cesena con la successione ai direttori storici costruita internamente, ma con figure manageriali giovani – sempre più simili alle dinamiche del privato e dunque basate esclusivamente su criteri professionali e meritocratici. Fatto sta che nessuno ignora il peso della costruzione interna dei percorsi di carriera soprattutto per le figure strategiche

del Direttore, ma è indubbio che è in atto un cambio di prospettiva che chiede, ad un'organizzazione in transizione, certamente competenza ma soprattutto profili flessibili, capacità di negoziazione e abilità trasversali nella lettura della realtà. Ricorda Natalino Gigante, direttore della CNA di Ravenna, che *“su innovazione, politiche della formazione e organizzative, nei prossimi anni ci giocheremo risorse importanti”*.

E', non casualmente, qualcosa di simile a quanto accade sul fronte della cooperazione, in cui le logiche premianti anche in termini di carriera non è più l'appartenenza a una determinata parte politica, ma la componente professionale, preconditione per lo sviluppo di strutture la cui missione e identità è, seppur di differente segno, marcatamente imprenditoriale. Che la rete CNA sia una rete fortemente professionalizzata, abile e competente è opinione condivisa.

IL NODO DELL'ORGANIZZAZIONE, LUNGO LA CITTÀ ADRIATICA

Al di là delle singole peculiarità territoriali – Ravenna con l'economia del porto, Rimini a spiccata vocazione turistica – le province romagnole hanno molti tratti comuni e similitudini. Sono tra loro piuttosto simili per vocazione economica. Ma sono tra loro eterogenee per portato storico e composizione sociale. Sono tra loro non competitive, almeno non ufficialmente, ma certo non particolarmente collaborative.

Tutto questo, come allo specchio, vale per le diverse CNA provinciali che tali territori e tali comunità economiche le rappresentano. Grandi analogie nella base associativa e nelle sua domanda di accompagnamento; maggior eterogeneità per quanto concerne tutto ciò che concerne il portato storico dell'organizzazione, la sua forte interazione con il tessuto sociale. Le ragioni sono abbastanza semplici, e sembrano essere soprattutto legate a logiche organizzative. Connaturate, cioè, alla definizione delle aree territoriali di influenza nelle quali, in autonomia ma in modo netto, si regolano i rapporti tra le diverse CNA provinciali. Sono solide e motivate le ragioni per cui l'ambito che interessa è definitivamente quello del proprio territorio: si va dalla vicinanza ai propri associati, sino alle tradizioni locali; dalle strutture di servizio su cui tutti hanno investito, alle strutture professionali fino alle questioni legate ai percorsi di carriera dei soggetti. Tutto questo viene raccontato dagli attori intervistati in modo molto trasparente e chiaro. Nessuno lo dice, in pratica, ma si intuisce che

la cooperazione è percorribile fino a un certo punto. E quel punto pare essere, perlomeno oggi, la soglia sulla quale si deve rinunciare ad una parte più o meno rilevante del proprio potere e della propria influenza.

Nel contesto romagnolo, la CNA di Rimini, con oltre 6000 imprese associate è l'organizzazione più rappresentativa del territorio provinciale. Si tratta peraltro di una provincia che mette insieme in modo più evidente il legame virtuoso tra economia manifatturiera e terziario avanzato con una declinazione dell'economia delle esperienze che non ha confronti in nessuna parte d'Italia. La città adriatica ha lì, tra costa ed entroterra, tra parchi a tema e borghi, tra agricoltura, partite iva e manifattura, tra servizi alle persone e alle imprese, il nodo maggiormente sulla frontiera dell'ipermodernità da un lato e della riconfigurazione delle economie tradizionali dall'altro. In questo contesto, CNA non solo ha sviluppato best practice che avrebbe piacere di condividere, ma anche forme di accompagnamento costante e dedicato per rispondere alla segmentazione costante e incessante che ha attraversato la sua base associativa. A partire da una considerazione: la città adriatica ha una domanda di modernità incessante, che nel tempo l'ha mantenuta luogo di anticipazioni industriali, culturali comunitarie, siano comunità temporanee o permanenti. Da un lato chiede capacità di accoglienza e progettualità per chi arriva - e quindi forme affinate e raffinate di beni e servizi per l'incoming e la sua fidelizzazione - ma dall'altro chiede capacità di apertura, abilità e progettualità per andare fuori, quindi accompagnamento e servizi per chi ha nel mondo lo spazio di posizione e rappresentazione. Ottime best practice che la CNA di Rimini esibisce sono quelle legate all'edilizia e al contributo alla soluzione della crisi del settore macchine utensili, intorno a SCM. A livello metodologico rilevante è la presenza di consorzi che hanno saputo coagulare interessi e settori diversi e complementari con infrastrutture di accompagnamento efficienti e riconosciute. Nelle valutazioni dei protagonisti riminesi è molto netta l'idea che la rappresentanza sia chiamata a nuove sfide: innanzitutto, quella di sostenere e difendere gli interessi accanto a quello di sviluppare la frontiera dei servizi e dei servizi innovativi. Del resto la complessità di questo laboratorio territoriale viene riconosciuta anche dal Presidente della Fiera che indugia sulle criticità attuali per confermare invece che la classe dirigente di matrice CNA è competente, responsabile e affidabile. In ragione anche di una sostanziale abilità di saper tenere assieme le componenti della rappresentanza politica dell'organizzazione - il Presidente - con le funzioni organizzative e manageriali della struttura che fanno capo al direttore. In sostanza, la doppia catena del comando funziona e, di più, è condivisa e metabolizzata.

Rispetto al tema della doppia catena del comando, Ravenna è un altro caso emblematico. Anche questa città esibisce una governance dell'associazione per

molti versi granitica e molto autorevole sia verso l'interno che verso l'esterno e verso gli stakeholder del territorio. Prova ne sia che oggi il Direttore della CNA di Ravenna, Natalino Gigante, siede nei consigli di amministrazione delle reti strategiche che governano Ravenna, così lo stesso si può dire di altre figure di diretta emanazione CNA. A dire del Direttore della CNA di Ravenna, Natalino Gigante, si tratta del riconoscimento di CNA come attore centrale della governance del territorio provinciale. Un riconoscimento, questo, che ha a che fare sia con il posizionamento istituzionale dell'organizzazione, sia per la capacità di creare e formare classe dirigente. Questa riconoscibilità viene dalla capacità di CNA di discutere, concertare e arrivare ad elaborazioni che hanno fatto crescere gli imprenditori e anche la struttura. Del resto l'organizzazione anche qui è molto radicata e muscolare con numeri significativi: oltre 6000 imprese, 280 dipendenti addestrati e professionalizzati, una vasta gamma di servizi tradizionali accanto a nuovi servizi innovativi, per esempio quelli – strategici per l'area portuale – della logistica e dei trasporti. Tutto questo è frutto di un lungo lavoro iniziato a metà degli anni '90 che non ha concentrato le sue attenzioni solo sulla città capoluogo con le sue grandi potenzialità legate al porto, ma anche verso aree come Cervia, Lugo e Faenza che significano, come per Rimini, modelli di sviluppo e tipologie imprenditoriali nuove. Anche questo è un laboratorio nel quale si intrecciano le tante economie del porto con la manifattura e i servizi turistico – commerciali tradizionali e dei parchi a tema. Alle tante domande di questi comparti, CNA ha saputo rispondere anche con reti d'impresa e forme di aggregazione e ottimizzazione delle risorse che sono state percepite come un importante e positivo contributo di accompagnamento e vicinanza al sistema economico. Nessuno nega che i risultati performanti qui sono il frutto di una struttura centralizzata e gerarchica, ma anche innovativa soprattutto relativamente alla segmentazione dei servizi. Qui, più che altrove, sembra di veder tradotta l'idea che l'appartenenza passa sempre più per la professionalizzazione della struttura come valore aggiunto. Non è un caso che per alcuni servizi e prestazioni avanzate si arrivi addirittura ad un rapporto "one to one" fra l'imprenditore che chiede il servizio e il funzionario specializzato che lo eroga. Cosa che, se dal punto di vista dell'economie di scala e di accumulazione di esperienza non è certo la strada ottimale, d'altra parte è indubbio che produca consenso per l'organizzazione. Natalino Gigante, Direttore della CNA di Ravenna, in questo senso, è esplicito: la rappresentanza passa per i servizi, anche perché la composizione economica è molto cambiata e cambierà sempre più, e dunque questo è il fattore competitivo principale su cui CNA potrà mantenere, consolidare e allargare la sua influenza e credibilità. Dal punto di vista interno questo significa che l'investimento sul capitale umano è strategico con attenzione al doppio sguardo, quello della componente "politica" dell'associazione, che non può rinunciare alla negoziazione costante del

consenso, e quello della qualità professionale che posiziona immediatamente l'organizzazione nel mercato del terziario avanzato. Del resto, il prossimo direttore è figlio di questa formazione a doppio sguardo: da un lato, riconosciuto dalla struttura che governa l'associazione; e dall'altro, stimato e apprezzato dalla base che richiede prestazioni, rappresentanza, servizi. Anche in questa alternanza tra rapporti formali e informali, tra gerarchie e autonomie, Ravenna si dimostra, al di là del fatto che forse qualche conflitto è stato in parte "cloroformizzato", un paradigma interessante di buona gestione e lucidità strategica. A questo ragionamento, va tuttavia aggiunta una "seconda gamba": se infatti è vero che le imprese e i nuovi imprenditori ragionano sempre più sulle convenienze piuttosto che sulle appartenenze, è altresì vero che la questione del senso resta centrale, e non si può sostituire con la sola efficacia della prestazione. In quest'ottica la cultura dell'appartenenza non si può giocare solo sul lato dell'erogazione dei servizi, in una stringente logica di ricerca delle convenienze di mercato. E del resto è anche per questo che CNA mira a legittimarsi anche verso l'esterno come una realtà in grado di promuovere una forte ed autorevole azione di leadership territoriale, capace di decidere e di incidere. All'interno dell'associazione, questa situazione è vista come una rete di protezione per le istanze delle piccole e micro-imprese. In grado, cioè, di esercitare una reale azione di lobby che rende l'associazione una realtà nella quale ha un senso stare e alla quale ha un senso appartenere. In quest'ottica, la centralità del proprio particolare è il cemento che unisce e rappresenta allo stesso tempo lo strapotere delle organizzazioni provinciali – o almeno di alcune – e, di converso, la debolezza dell'organizzazione regionale. Sono le due facce della stessa medaglia, quella della salvaguardia e dello sviluppo dell'organizzazione, almeno nel presente. Cosa diversa se si proietta l'analisi in una dimensione nuova: quella che in un regime di federalismo fiscale e di devoluzione dei poteri e delle risorse alle Regioni, ridisegna ruoli e funzioni delle rappresentanze.

Anche a Forlì – Cesena, il racconto degli attori è sostanzialmente analogo a quello ravennate e riminese: anche qui, infatti, CNA è l'associazione di riferimento sia relativamente alle idealità che ha saputo esprimere sia rispetto ai servizi che ha saputo erogare. Questa è una provincia con una Partita Iva ogni 9 abitanti, dato che a una prima lettura significa dinamismo e attitudine al fare impresa, cosa che immediatamente apre un doppio fronte: come rappresentare questa vasta composizione e a quali costi. Si tratta di realtà che chiedono politiche di accompagnamento, forme di aggregazione e integrazione in filiere. C'è un importante arcipelago d'impresе che ha saputo ideare e realizzare prodotti che piacciono al mondo, ma quella moltitudine sotto stress se per molti versi mantiene la sua capacità competitiva tuttavia chiede accompagnamento nelle trasformazioni. E' per questo che a organizzazioni tanto capillari e

riconosciute viene chiesto di esibire lucidità e coraggio non sempre semplici da tradurre in azioni per affrontare il cambiamento. Secondo i soggetti intervistati, occorrerà riflettere su molti fronti, nei prossimi anni: sulla riduzione del numero di imprese, sulla formazione alla cultura d'impresa, sullo sviluppo di pratiche che velocizzino procedure e scelte, sulla costruzione di aggregazioni e integrazioni di filiera. E' in sostanza un richiamo a una modernizzazione necessariamente selettiva, che parte dall'assunto che l'artigiano del futuro, sempre più, dovrà saper crescere con la consapevolezza che le reti d'impresa, se sono saperi condivisi, non necessariamente sono anche geografie condivise, per cui è ragionevole pensare che un'azienda di Forlì abbia collegamenti produttivi per le sue diverse funzioni con molti paesi. Questo discorso è affrontato in modo consapevole da Giuliani e da Cortesi, imprenditori di discrete dimensioni e quindi abituati a leggere le dinamiche industriali con agilità e pragmatismo. Franco Giuliani di Forlì-Cesena, Presidente Unione Produzione CNA Emilia Romagna, più che alle reti crede *"ai processi di aggregazione d'impresa. Non è che di dieci imprenditori, ne debbano per forza rimanere dieci"*. Peraltro, *"sulle reti d'impresa la confederazione è molto esposta, ma i risultati non sembrano per ora positivi"*, afferma con una nota di pessimismo sullo strumento legislativo. Dal canto suo, Enzo Cortesi, Presidente della CNA di Forlì - Cesena rimarca come il tema della sinergia fra imprese è uno strumento consolidato nella pratica quotidiana romagnola ed emiliana da molto tempo: *"Qui si parla tanto di fare rete, ma molte delle nostre imprese sono sopravvissute proprio perché in parte questa rete era già stata fatta. Noi qui viviamo in un territorio in cui c'è stata grande diffusione della produzione nautica e della meccanica: tutti e due i fenomeni sono cresciuti grazie ad una subfornitura, che non è dovuta ad un mero basso costo di manodopera, è una subfornitura intelligente che riesce a sviluppare un prodotto, ad innovare un processo o un prodotto, per poi utilizzarlo in questa filiera naturale che si è creata"*. Queste considerazioni, che peraltro nelle loro analisi non tolgono nulla al ruolo e alla missione di CNA, semplicemente costringono l'organizzazione - a tutti i livelli - se non a cambiare pelle almeno ad attrezzarsi sul piano dell'accompagnamento. Questa provincia - in attesa degli avvicendamenti che avverranno a Ravenna - è peraltro l'unica, oggi, a mostrare un vero cambio generazionale relativamente alla figura del Direttore, segno, anche questo, di un dinamismo che si traduce in fatti pur nella sostanziale stabilità dell'organizzazione. Il Direttore di recente nomina, è certamente il più evidente degli elementi di discontinuità, anche antropologica, osservato in Romagna. Già nella scelta del nome si intuisce il senso di questa novità: "Direttore" è infatti più connotato in senso manageriale mentre "Segretario" ha una maggior connotazione politico-istituzionale. E questa definizione in effetti corrisponde al ruolo che l'organizzazione gli attribuisce. Per rappresentare al meglio le oltre 7000 imprese del territorio, Franco Napolitano, Direttore della

CNA di Forlì-Cesena, usa non casualmente due parole che sembrano una dichiarazione di intenti: autorevolezza e autonomia. Implicitamente, si è mandata in soffitta, almeno in parte, l'idea dello stretto legame con la politica. Lo dimostra, del resto, lo stesso linguaggio che utilizza per spiegare come CNA sia chiamata a dar vita ad opportunità economiche e a forme di progettualità a geometria variabile proprio per il fatto che l'economia locale – già oggi al 50% manifattura e 50% servizi - è plurale e lo sarà sempre più. Il fatto che non ci sia una spiccata caratterizzazione e che i mercati del lavoro siano estremamente parcellizzati – dall'autotrasporto alla manifattura al turismo al terziario – è per CNA una complessità da gestire con flessibilità, ma è anche una notevole opportunità. Nella misura in cui una realtà molto ben percepita e in transizione ha davanti a sé ampi spazi per immaginare nuove e più innovative forme di rappresentanza. Ripensare la base associativa e la capacità di elaborare risposte *custom made* sono il primo passo di una nuova politica associativa. In questo senso sembra essere proprio il felice e virtuoso connubio tra stabilità e dinamismo il tratto distintivo di questa riflessione.

LA CNA CHE VERRÀ, NELLA CITTÀ ADRIATICA

E' indubbio che gli artigiani di oggi sono più liberi sul piano delle ideologie. Tuttavia, ancora oggi sono alla ricerca dell'appartenenza. Che andrà riconfigurata sulla frontiera dei mutamenti di scenario in atto. Come ricorda Gaspare Mulé, membro di Presidenza della CNA Emilia – Romagna, *“tutte le organizzazioni per vivere hanno bisogno di questo che fa perno sul bisogno di protezione che poi hanno le persone, le aziende. Sentire di far parte di qualcosa di importante ti fa sentire protetti. Questo credo che sia nella mentalità dell'uomo, uno dei principi fondamentali: ci si sente rassicurati dall'essere parte di uno che è potente, che è forte, che è potente, che è bello, che è bravo e così via. C'è quindi la protezione esterna, che secondo me è molto forte. E poi c'è il discorso interno che è: “Io mi riconosco in un ideale di sinistra quindi sto nella CNA”, questa è un'altra cosa. L'80% dei nostri iscritti è ancora ideologicamente, teoricamente di sinistra, non diciamo di partiti, ma di sinistra. Io stesso sono uno che si riconosce in una idea di sinistra, che vuol dire evoluzione sociale, che vuol dire integrazione, che vuol dire non esasperare gli aspetti della competizione, pur se fa parte dell'imprenditore essere competitiva, altrimenti non c'è imprenditore, però mediandoli sempre.”* La sfida della CNA di domani nella città adriatica, a ben vedere, parte da qui. Dai tanti e inarrestabili processi in corso: le nuove competenze, i nuovi linguaggi, i nuovi mezzi di comunicazione.

Processi, questi, che riconfigurano e obbligano a ripensare le forme della coesione e di conseguenza, la costruzione su altre basi del senso di comunità e

del capitale sociale. In sostanza, si tratta di ripensare dal basso quel modello che ha garantito per decenni condizioni di vita inarrivabili. Accanto a questo CNA è chiamata, forte della sua influenza e della sua autorevolezza territoriale, a intervenire a monte nelle scelte di sviluppo del territorio, dal bilancio agli investimenti alla co-pianificazione. Tanto più che ora, con Rete Imprese Italia, ha uno strumento e un contenitore in più per far transitare le istanze e le domande del suo mondo. Del resto alcune esperienze significative, come quelle dei consorzi artigiani rappresentano realtà importanti non solo per i valori economici e i servizi innovativi ma perché sono agenzie di partecipazione che hanno declinato in forme nuove l'idea di comunità degli interessi. E' per questo che in un certo senso i consorzi sono un esempio di riconfigurazione dell'appartenenza, luoghi dove le persone si riconoscono e riconoscono il senso dello stare insieme; forme di solidarismo economico, ma anche culturale.

Appare chiaro a tutti i soggetti intervistati che CNA in prospettiva giocherà il suo ruolo molto, se non solo, sul piano dei servizi avanzati come espressione alta dell'accompagnamento, ma anche come meccanismo attraverso cui muoversi da agente dello sviluppo territoriale, "dal basso", rispetto alle logiche della governance sovralocale. Il grande patrimonio – di risorse umane, professionali e di relazioni – che il territorio riconosce a CNA sembra essere, più che un risultato da esibire, la premessa necessaria, ma non sufficiente, per continuare ad essere quell'attore di riferimento che ha contribuito, in questi decenni, alla costruzione di una regione ricca, solidale, coesa.

Quanto tutto questo interroghi e metta in discussione i ruoli, le funzioni e l'organizzazione della Confederazione è questione molto dibattuta all'interno dell'organizzazione. La prima evidenza che emerge, in questo senso, sta nel fatto che le organizzazioni provinciali – vera e propria unità di base del mondo CNA – tendono a muoversi con estrema autonomia. Un ruolo dominante, questo, anche in funzione del dinamismo, della vicinanza con gli associati e del fatto di presidiare il vero e proprio front office dell'associazione. Questo risultato, infatti, si raggiunge anche grazie ad un personale CNA che si mantiene con una matrice speciale, *"professionisti con il cuore"*, li definisce Aleardo Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol. In loro si fondono valori, affidabilità e capacità professionale. Sempre secondo Benuzzi, *"la stessa CNA in Emilia Romagna è un'organizzazione molto complessa, molto articolata nella quale se ci chiediamo "A chi dobbiamo guardare giorno per giorno nella quotidianità?" La risposta è: ecco, nella quotidianità del nostro lavoro dobbiamo guardare ai "territoriali". Territoriali però sono anche quelli che sfuggono di più e meglio alla logica dell'appartenenza"*.

Tuttavia, le diverse CNA provinciali non si negano alla dialettica e al dibattito sulle nuove forme organizzative che la confederazione potrebbe o dovrebbe assumere. Se per un verso è evidente che le territoriali sono focalizzate e determinate ad affermare il proprio ruolo e a definire il proprio posizionamento rispetto al territorio e alle comunità di riferimento, con azioni di lobbying e con prestazioni di servizi ad alto o basso valore aggiunto, per altro verso è altrettanto vero che le funzioni dell'alta rappresentanza presso le istituzioni regionali di qualunque ordine non possono che essere gestite che da un soggetto rappresentativo unitario. E ancora: se è vero, e tutti concordano, che la rappresentanza è profondamente cambiata, lo scavalco tra le territoriali per trattare direttamente con soggetti di dimensioni regionali o sovra regionali (come banche, fiere, università, grandi gruppi multinazionali) rischia di trasformarsi in una "guerra tra poveri". Perché è evidente che solo un soggetto unitario potrà spuntare le migliori condizioni per l'intera categoria.

E' per questo che il ruolo di CNA Emilia - Romagna non solo non si esaurisce, ma per certi versi, e proprio in ragione di queste dinamiche, si rende ancora più necessario. A partire proprio dalle funzioni di alta rappresentanza e forse alta consulenza che non arrivano da una domanda diffusa anche nel piccolo territorio, ma da una domanda di nicchia, specifica, che ha bisogno di una dimensione minima affinché vi sia data risposta in modo soddisfacente. Ricorda Alvaro Attiani, membro della Presidenza di CNA Emilia Romagna, che *"qualcosa di positivo in questi anni siamo riusciti a farlo. Intanto facendo sì che ad esempio la Regione abbia messo a disposizione delle risorse non indifferenti per i progetti di internazionalizzazione. I famosi centri di innovazione e di ricerca che la Regione ha istituito un po' in tutte le Province sono anche il frutto di una spinta forte che è arrivata dalla nostra associazione"*. Per qualcuno il Regionale deve garantire una condivisione superiore in termini di socializzazione delle best practice, di valorizzazione delle territoriali come incubatori di innovazione e di governance. Come osserva Renato Ioli, Presidente della CNA di Rimini, *"il regionale dovrebbe caratterizzarsi come governance in grado di rappresentare e condividere le politiche che vengono avanti a livello provinciale, avendo una capacità di governance superiore di tali politiche"*. Gli fa eco Salvatore Bugli, il suo direttore, secondo cui *"il Regionale è una piattaforma di coordinamento delle istanze rappresentative dei bisogni delle nostre imprese presso le istituzioni regionali. Se fa bene quello, abbiamo risolto il 99,9% dei nostri problemi."* La verità, si dice a Rimini, è che il peso preponderante di alcune province produce un combinato disposto per che da un lato rischia di svuotare di senso, prima ancora che di operatività, CNA Emilia - Romagna e dall'altro favorisce la divisione, che ancor di più avvantaggia le realtà più forti. Il tema della rappresentanza del resto si arricchisce di un altro fronte sensibile, quello dell'area vasta che molto ha anche a che fare con la sua professionalizzazione.

La riflessione è molto sensata sia per quei territori di confine con altre regioni – Rimini che dialoga con le Marche sulla nautica – sia per i territori di confine tra province nella regione a vocazioni simili, come Rimini e Forlì-Cesena. Come ricorda Franco Napolitano, Direttore della CNA di Forlì-Cesena, *“vorrei utilizzare anche quelle eccellenze che qualche provincia pensa di avere e che oggi sono patrimonio solo di quella provincia, che può sembrare un vantaggio ma più spesso è un limite. Per quanto grande possa essere quella provincia è sempre troppo piccola per fare certe cose, allora, se qualcuno ha una bella cosa che va bene per tutti, bisogna comunicarla e tentare di fare la stessa cosa per tutti.”*

A fronte di tutto questo, qual è l'identità istituzionale che CNA Emilia - Romagna vuole e può avere? Qual è il ruolo delle Unioni di Categoria, se ancora servono? La risposta più immediata dei soggetti intervistati è che il Regionale debba avere un ruolo di dialogo e confronto con la Regione per fare lobby. Come ricorda Mauro Cassani, Presidente della CNA di Ravenna, *“CNA Emilia - Romagna ha un senso, perché se noi pensiamo che dobbiamo andare verso quel famoso federalismo, avrà sempre più senso il Regionale. Perché se noi pensiamo di andare in Regione a corpi staccati, con che forza ci andiamo? In otto, in dieci ci vai a parlare? Non esiste.”* Dare corpo a questa credibilità significa riposizionarsi sul fronte della contrattazione, dei servizi, della formazione. Lo stesso problema della contribuzione - perché dare e in ragione di cosa? – tradisce una domanda più profonda: esiste un'idea condivisa tra le provinciali di quale sia la missione di CNA Emilia - Romagna? Una considerazione interessante è quella che vede il Regionale diverso nella missione perché diverso nella struttura. Se è vero che esso è più libero dal potere economico detenuto dalle provinciali e quindi meno condizionato da dinamiche di potere, è altrettanto vero che è più libero anche nel condurre battaglie sugli aspetti di senso basati sull'autorevolezza di indirizzo e la credibilità. E' una libertà utile che può produrre sostanziali cambiamenti perché non vincolata a processi di potere: nasce da una debolezza, ma diventa una forza.

Il tema dell'area vasta come prospettiva obbligata non sfugge a figure emergenti dell'organizzazione come Franco Napolitano, Direttore della CNA di Forlì-Cesena, che immagina confronti attivi tra le organizzazioni provinciali in ottica di servizi raffinati e dedicati: *“noi abbiamo costruito CNA prendendo a riferimento quella che è l'architettura di questo paese: Governo centrale - CNA nazionale, Regione - CNA regionale, Provincia - CNA provinciale. Noi rispondiamo perfettamente a quella che è l'architettura istituzionale, allora per noi la sfida di oggi è che su determinate partite dobbiamo superare i confini provinciali, naturalmente non su tutto ma su determinate attività. Noi, da qualche anno a questa parte, abbiamo avviato momenti di confronto con CNA Rimini, CNA Ravenna e CNA Ferrara, perché siamo più o meno simili e pensiamo che*

*quest'area, per quanto concerne alcune attività ed alcuni servizi, potrebbe essere l'ambito territoriale ottimale per valorizzare quei servizi.” Circa la struttura regionale, essa non esprime appieno il suo potenziale che andrebbe invece ripensato alla luce di un nuovo patto con nuove regole tra le provinciali, capace di definire *chi fa cosa*, e in ragione di nuovi valori nei quali riconoscersi, oltre quelli ormai consolidati, di nuove strutture sulle quali poggia l'azione concreta dell'accompagnamento. Come ricorda Franco Giuliani, Presidente Unione Produzione della CNA Emilia Romagna, “oggi in CNA è centrale la dimensione provinciale, nella quale vengono erogati i servizi tradizionali che permettono a tutta la baracca di stare in piedi. Le province oggi muovono valori economici importanti. Poter incorporare una parte di questi valori economici per metterli a valor comune per fare investimenti che servano a tutto il sistema, dovrebbe essere la strada da percorrere. Penso al livello regionale, anche se forse questo andrebbe fatto addirittura a livello nazionale”. Il messaggio coglie anche un'altra criticità: CNA Emilia - Romagna dovrebbe ripensare strutture e modalità di intervento in quel punto di equilibrio tra la rappresentanza locale e quella nazionale. E così facendo assolvere la funzione strategica di essere il raccordo, la rappresentazione e il fattore di propagazione delle best practice. Come ricorda Mauro Cassani, Presidente della CNA di Ravenna, “il Regionale dovrebbe avere una funzione di coordinamento. Magari Ravenna, faccio un esempio, ha sviluppato un servizio e può essere utile portarlo avanti anche per altre province. In ogni caso, per come vanno le cose, col federalismo, non ha senso che il Regionale non abbia importanza. Deve per forza avere importanza”.*

Sul riposizionamento delle CNA romagnole pesa comunque l'incognita di una nuova realtà istituzionale come Rete Impresa Italia anche alla luce delle tante, e a oggi ancora inesplorate, dinamiche di tipo politico. Le insidie dunque hanno molti fronti e molte facce: dai localismi che non arretrano alle nuove aggregazioni che travalicano la singola organizzazione. In questo vortice di forze interne ed esterne CNA Emilia - Romagna rischia di rimanere schiacciato tra le provinciali come attori ineludibili della prossimità, e forme nuove e omogenee di rappresentanza del mondo dei piccoli e di rappresentanza di area vasta. In ultima analisi sembra essere sul piano culturale e su quello dell'alta rappresentanza la sfida vera che attende il livello regionale, il solo terreno non competitivo con le provinciali, il solo livello di vera autorevolezza istituzionale, il solo livello nel quale competenze e idealità possono trovare un punto di sintesi nuova: quello che tiene conto delle nuove appartenenze e sa elaborare su questa base le nuove forme di tutela e sviluppo.

4. ELENCO ATTORI INTERVISTATI

Alvaro Attiani, Membro Presidenza CNA Emilia - Romagna

Andrea Babbi, Presidente APT Emilia - Romagna

Aleardo Benuzzi, Responsabile Sviluppo e Organizzazione Territoriale Unipol

Fabio Bezzi, Segretario CNA Reggio - Emilia

Salvatore Bugli, Segretario CNA Rimini

Lorenzo Cagnoni, Presidente Fiera di Rimini

Domenico Capitelli, Segretario CNA Parma

Guido Caselli, Direttore Centro Studi Unioncamere Emilia - Romagna

Mauro Cassani, Presidente CNA Ravenna

Viviana Castellari, Segretario CNA Imola

Massimo Cavazza, Vice Presidente Unindustria Bologna

Enzo Cortesi, Presidente CNA Forlì-Cesena

Dario Costantini, Presidente CNA Piacenza

Massimo Ferrante, Direttore CNA Bologna

Cinzia Franchini, Presidente nazionale CNA FITA

Enrica Gambazza, Direttore CNA Piacenza

Gualtiero Ghirardi, Presidente CNA Parma

Fabio Giovannini, Membro Presidenza CNA Emilia – Romagna, Presidente di CNA Innovazione

Natalino Gigante, Direttore CNA Ravenna

Tiziano Girotti, Presidente CNA Bologna

Sergio Giuffredi, Membro Presidenza CNA Emilia - Romagna

Franco Giuliani, Presidente Unione Produzione CNA Emilia - Romagna

Paolo Govoni, Presidente CNA Emilia - Romagna

Giuseppina Gualtieri, Presidente Aeroporto di Bologna

Renato Ioli, Presidente CNA Rimini

Luca Lorenzi, Responsabile di Territorio Centro-nord UniCredit

Daniele Manca, Sindaco di Imola

Vittorio Mangolini, Presidente CNA Ferrara

Luigi Mai, Presidente CNA Modena

Domenico Menozzi, Direttore Unifidi Emilia - Romagna

Corradino Merli, Segretario CNA Ferrara

Valter Montelaghi, Membro Presidenza CNA Emilia - Romagna

Gaspere Mulè, Membro Presidenza CNA Emilia - Romagna

Tristano Mussini, Presidente CNA Reggio - Emilia

Franco Napolitano, Direttore CNA Forlì – Cesena

Alfredo Peri, Assessore Regionale Programmazione Territoriale, Mobilità, Trasporti

Claudio Resta, Presidente CNA Imola

Irene Tagliani, Presidente Giovani Imprenditori CNA Emilia - Romagna

Tomaso Tommasi di Vignano, Presidente Hera

Maurizio Torreggiani, Direttore CNA Modena