

**Febbraio**

02.2012



# **Passo obbligato per tornare a crescere.**

n. 23 del 22/02/2012 Quotidiano Euro 1,50  
Poste Italiane s.p.a. - spedizione in Abbonamento Postale  
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46)  
art. 1, comma 1, DCB PO  
Registrazione n. 4686 del Tribunale di Bologna del 23/11/78  
Associato all'Unione Stampa Periodici Italiana

**io**  
PERSONE  
RETI  
CAPITALI

# L'IMPRESA



**RIVISTA DELLA CNA**  
DI EMILIA ROMAGNA, MARCHE  
TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

# IO L'IMPRESA. PERSONE RETI CAPITALI

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

02.2012

IO L'IMPRESA.  
PERSONE RETI CAPITALI

*Direttore responsabile:*  
Cristina Di Gleria

*Redazione:*  
Cristina Di Gleria  
Sergio Giacchi  
Paola Morini  
Roberto Centazzo

*Progetto grafico*  
Nouvelle Comunicazione - Minerbio (BO)  
Via Roma, 41 - Tel. 051.6611511

*Consulenza fotografica*  
Prisma Studio snc - Ozzano Emilia (BO)

*Pubblicità*  
BRAIN - Via Buozzi, 77  
Castel Maggiore (BO)  
Tel. 051.6325461 - Fax 051.4179091

Registrazione n. 4686  
del Tribunale di Bologna del 23/11/78

Direzione - Amministrazione - Redazione:  
Società Editoriale Artigianato e Piccola Media  
Impresa dell'Emilia Romagna - Bologna  
Via Rimini 7 - Tel. 051.2133624

tiratura: 20.000 copie  
chiuso il 27/02/2012

Stampa e fotocomposizione:  
Cantelli Rotoweb - Via Saliceto, 22/F  
40013 Castel Maggiore (BO)



Associato all'Unione Stampa  
Periodici Italiana

io  
23  
n

## SOMMARIO

02

### quadrante dell'economia

le pmi nella nuova sfida dei mercati globali

[ Ilario Favaretto ]

06

### intraprendere

rilanciare l'occupazione e contrastare la precarietà

[ Manuela Villimburgo ]

11

### forum

processi innovativi: politiche e strumenti a misura di pmi

16

### in primo piano

nella cultura artigiana le basi per una via italiana al digitale

[ Roberto Centazzo ]

19

### sotto i riflettori

un'azienda marchigiana tra continuità e innovazione

[ Matteo Petracchi ]

22

### fare futuro

meno risorse nella casse di regioni ed enti locali

[ Alberto Cestari ]

26

### l'opinione

micro e piccole imprese sempre più in rete

[ Davide Premutico ]



## EDITORIALE

# Italia e pmi, un'alleanza imprescindibile per il futuro di questo Paese

L'IMPRENDITORIALITÀ DIFFUSA FATTA DI MICRO, PICCOLE E MEDIE IMPRESE RAPPRESENTA UNA PECULIARITÀ ED UNA RISORSA IN PIÙ CHE ARRICCHISCE IL NOSTRO TERRITORIO ED IL SUO MODELLO DI SVILUPPO.

Mentre il Paese sta cercando di uscire dal tunnel della crisi e le forze sociali sono chiamate ad un grande senso di responsabilità, riaffiorano vecchie argomentazioni che lasciano, a dir poco, interdetti. Scarsa flessibilità e mancanza di competitività, sarebbero tutta colpa della piccola impresa. Dal piccolo è bello al declinismo, vengono buttati nell'agone del confronto, slogan e ossimori superficiali che impediscono spesso di capire la realtà e scegliere, quindi, politiche efficaci e conseguenti. La nostra economia è ormai, per il 97% determinata dalla realtà delle Pmi, che sostengono il Pil con l'export del made in Italy e la qualità di consumi e servizi. Una realtà che molta parte della classe intellettuale e politica non ha mai veramente accettato. Ultimo esempio in ordine di tempo, due articoli apparsi il 30 e 31 dicembre su Repubblica a commento della conferenza stampa di Monti del 29, a firma di Paolo Griseri ed Eugenio Scalfari. Nel primo, Griseri riferendosi alle piccole imprese parla di "aziende sotto i 15 dipendenti dove non si applica lo statuto dei lavoratori e dove spesso regna l'arbitrio. Dove piccolo è bello solo per gli imprenditori mentre i dipendenti sono costretti a orari massacranti, paghe da fame e rapporti contrattuali totalmente precari". Nel secondo, Scalfari afferma che "Il piccolo è bello ha fatto il suo tempo perché il piccolo non è in grado di

fare ricerca. Il piccolo non è bello affatto e va energeticamente incoraggiato a crescere anche se finora su questo punto si è fatto pochissimo". Argomentazioni preoccupanti, che dimenticano come in Italia la struttura produttiva sia articolata per "grappoli", dove il peso del capofila è attorno al 20% del valore della produzione totale dell'intero "grappolo" e che il tema della produttività va visto in questa dimensione di intreccio relazionale tra grandi, medie, piccole e micro imprese, tutte necessarie al buon funzionamento del sistema. Vale la pena riprendere quanto l'economista Paolo Leon ha scritto nello scorso numero di *l'impresa*: "il punto è che localmente tutte le imprese sono medie o piccole, ed è nel rapporto che si crea tra loro che nasce il nostro modello di sviluppo. La produttività, apparentemente bassa impresa per impresa, non lo è affatto quando si prendono le imprese nel loro sistema locale: la dimostrazione è nel rilievo che le piccole imprese hanno nelle esportazioni italiane e lo scarso peso, invece, delle imprese maggiori (per tutti la Fiat)". La si potrebbe anche chiudere qui se non fosse che le opinioni di Griseri e Scalfari trovano sostenitori, oltre che nei media, anche nella politica, nelle università e negli organi di governo a vari livelli. Mentre alcuni vedono bene come le piccole imprese rappresentino una peculiarità positiva dell'Italia, sono molti coloro che

tendono a negarlo. La realtà è che l'Italia è tra i primi otto paesi industrializzati ed ha la seconda struttura produttiva europea in presenza di un 90% di imprese al di sotto dei 10 addetti e nella quasi totale assenza di imprese di grandi dimensioni. E' spiegabile tutto ciò solo parlando di nanismo e contrapponendo le differenti tipologie di imprese quasi esistesse una sorta di "one best size"? La risposta va cercata nei sistemi locali, nelle filiere, nei "grappoli", nelle reti reali; nel patrimonio di capacità, creatività, cura del prodotto e della qualità. Insomma, in quell'imprenditorialità diffusa che non si può spazzare via o omologare ai modelli da business school. La domanda vera cui dare risposta è: cosa vogliamo fare di questo 90%? Si può negare che al di sotto di una certa soglia dimensionale siano imprese, le si può definire "pulviscolo" (come l'ex ministro Vincenzo Visco), si può decretare che devono crescere o sparire o le si può lasciare, come si è fatto troppo spesso, in una sorta di far west che ha fatto comodo a molti, compresi i critici del "piccolo non è più bello". Le micro e piccole imprese non sono prive di limiti e difetti, ma neanche di meriti e potenzialità. Forse le si può usare come risorsa per il Paese, e questa sarebbe davvero una grande sfida tutta italiana. Per tutti coloro che hanno voce in capitolo è qui che si misura la capacità di decidere e governare: "hic Rodus, hic salta".



I processi di internazionalizzazione

# Le PMI nella nuova sfida dei mercati

Pur avendo fatto registrare segnali di miglioramento sul fronte export le aziende artigiane e le piccole imprese incontrano ancora grosse difficoltà ad entrare sui mercati internazionali a causa di ridotti investimenti per ricerca e sviluppo che ne limitano gli incrementi di produttività e competitività.





di Ilario Favaretto

Ordinario di economia applicata  
Università di Urbino  
"Carlo Bo"

## IN TERMINI DI SPESA IN R & S IN RAPPORTO AL PRODOTTO INTERNO LORDO L' ITALIA FIGURA ALL' ULTIMO POSTO NELL'UNIONE EUROPEA

Tra il 2001 ed il 2011, il numero delle imprese attive nelle attività manifatturiere dell'artigianato italiano, cala di oltre il 23 per cento, mentre le imprese manifatturiere non artigiane, si ridimensionano del 21 per cento. Nell'attuale fase di crisi, tra il 2008 ed il 2011, il calo di numero delle imprese manifatturiere artigiane, è stato pari al 18,8 per cento, mentre quello delle imprese manifatturiere non artigiane, si è attestato all'11,3 per cento.

La crisi e tanto più il suo perdurare, ha determinato l'uscita dal mercato delle imprese meno efficienti e spesso delle più piccole. Contemporaneamente, si sono interrotti molti rapporti fra aziende appartenenti alle filiere manifatturiere, mettendo in crisi anche subfornitori che non erano inefficienti ma che si sono trovati, più o meno repentinamente, privi di mercato. E' stata messa in discussione la divisione del lavoro fra imprese, dentro l'industria manifatturiera o perlomeno in molti suoi settori, anche se con effetti diversificati per intensità. E ciò è accaduto non solo in Italia. Le imprese che hanno reagito positivamente per riuscire a competere sui mercati esteri, piuttosto che su quello interno, hanno seguito almeno due linee di comportamento: la prima, in risposta alla rottura delle filiere, è consistita nel rivedere il ciclo di produzione ricomponendo all'interno dell'impresa fasi che precedentemente erano state affidate al sistema di decentramento produttivo. Ciò ha comportato un grande sforzo di riordino degli impianti e di tutta l'organizzazione aziendale favorendo anche il ritorno alla realizzazione di economie di scala. La seconda linea di comportamento riguarda l'avvio di processi innovativi nei prodotti e in tutta l'organizzazione aziendale, favorendo la revisione della struttura dei costi, spesso facendo ricorso a voci di costo immateriali, molto spesso sconosciute alla gran parte delle piccole imprese. Questa componente dinamica e virtuosa delle piccole e medie imprese resta, tuttavia, una parte ancora troppo piccola dell'universo delle micro e piccole imprese e tende a identificarsi soprattutto con quelle di medie dimensioni: l'evoluzione a cui dobbiamo pervenire riguarda la maggior parte del sistema del decentramento produttivo e si configura come una sfida molto difficile, dove non basterà

la sola iniziativa del mercato. Nell'ipotesi che la ricerca di competitività in risposta alla crisi, ma anche i vincoli che si pongono su tale percorso, siano espressione dei mutamenti che interessano la divisione del lavoro tra imprese e i processi innovativi, consideriamo la numerosità delle imprese, il grado di integrazione del ciclo produttivo, l'apertura all'estero e l'innovazione, la composizione degli investimenti e la struttura dei costi, il ruolo degli asset immateriali e del capitale umano. Secondo la nostra impostazione, queste evoluzioni testimoniano come il processo di ridimensionamento del grande numero di microimprese ancora presenti nelle nostre produzioni manifatturiere sia coerente con la necessità per la nostra industria di avviare un percorso di consolidamento nella struttura delle imprese. Ciò non significa che le minori dimensioni non avranno in futuro un ruolo in un sistema moderno e competitivo nel mercato globalizzato, ma che tutti i soggetti partecipanti alla divisione del lavoro (committenti e commissionati) dovranno concorrere a perseguire l'obiettivo di far crescere la capacità delle imprese di raggiungere livelli di strutturazione (in termini di capitalizzazione, di utilizzo di un più elevato capitale umano, di adozione di una funzione finanziaria accanto alle altre funzioni strategiche) adeguati a una competizione sempre più agguerrita. Dovrà cambiare il modello di sistema produttivo anche nella manifattura e ciò non potrà avvenire grazie allo sviluppo spontaneo del mercato ma attraverso l'avvio di una politica industriale da mettere in campo a tutti i livelli di governo, centrale e locale fortemente coordinata e coerente. La resistenza alla crisi da parte delle imprese (e delle filiere) manifatturiere italiane sta evolvendo e provoca una uscita dal mercato delle imprese (soprattutto le "micro") meno efficienti. In una prima fase tale processo di espulsione è stato mitigato dalla scelta degli imprenditori di accettare la riduzione dei margini di profitto pur di rimanere nel mercato; questa situazione si è modificata definitivamente quando si è verificata una marcata riduzione della domanda interna e sul mercato estero, pur in presenza di una pur debole ripresa della crescita, a causa del fatto che si è innalzato il livello competitivo. Date queste due condizioni, hanno

### Imprese attive per anno in Italia

anni	Valori assoluti	
	imprese manifatturiere artigiane	imprese manifatturiere industriali
2001	446.751	198.757
2002	447.044	201.078
2003	444.488	203.203
2004	440.460	202.807
2005	436.254	203.800
2006	432.291	203.928
2007	427.443	201.025
2008	423.272	219.435
2009	355.341	197.927
2010	348.822	197.557
2011	343.665	194.682

Fonte: elaborazione Centro Studi Sistema su dati Infocamere

### Imprese attive per anno in Italia

anni	Numeri indice (2001=100)	
	imprese manifatturiere artigiane	imprese manifatturiere industriali
2001	100,0	100,0
2002	100,1	101,2
2003	99,5	102,2
2004	98,6	102,0
2005	97,7	102,5
2006	96,8	102,6
2007	95,7	101,1
2008	94,7	110,4
2009	79,5	99,6
2010	78,1	99,4
2011	76,9	97,9

Fonte: elaborazione Centro Studi Sistema su dati Infocamere

continuato a resistere le imprese che avevano avviato un processo di ristrutturazione e/o erano entrate da poco sul mercato avendo incorporato un livello più elevato di innovazione e progresso tecnologico: "ogni impresa è figlia del suo tempo, vive le tensioni e le tendenze della fase tecnologica e produttiva in cui nasce e si afferma. Nascendo in un dato periodo, ogni impresa tende a dotarsi della tecnologia più moderna, aggiornata a quel momento. Le imprese nate più recentemente riescono a stare meglio

sul mercato in considerazione del fatto che il mutamento tecnologico continua ad accelerare. Ciò avviene però a condizione che tali imprese siano adeguatamente strutturate, abbiano una dotazione di risorse adatta a cogliere le opportunità tecnologiche e di mercato" (cfr. Giorgio Calcagnini e Ilario Favaretto, a cura di, "L'economia della piccola impresa. Rapporto 2011", FrancoAngeli, Milano, pag. 19). Questa parte delle piccole e medie imprese è riuscita a conquistarsi uno spazio nella quota del mercato estero

compensando la perdita di parte del mercato interno conseguita al calo dei consumi; ciò è avvenuto grazie allo sforzo destinato a migliorare l'efficienza delle aziende e a innovare i prodotti. Questo ha comportato anche un ulteriore impulso ai processi di rottura/modificazione delle filiere produttive facendo registrare, a livello di settore e/o di territori, situazioni di crisi (vissute dalla maggior parte delle imprese) a cui si accompagnano, contemporaneamente, esperienze di imprese di successo (che rappresentano

## RETRIBUZIONE DELLE PRESTAZIONI DI LAVORO OCCASIONALE ACCESSORIO



**Garantiscono la copertura previdenziale presso l'INPS e l'assicurazione INAIL in qualunque attività.**

*Per giovani studenti, pensionati, lavoratori in part-time e percettore di prestazioni a sostegno del reddito, che svolgono attività occasionali.*



In banca puoi acquistare i buoni lavoro

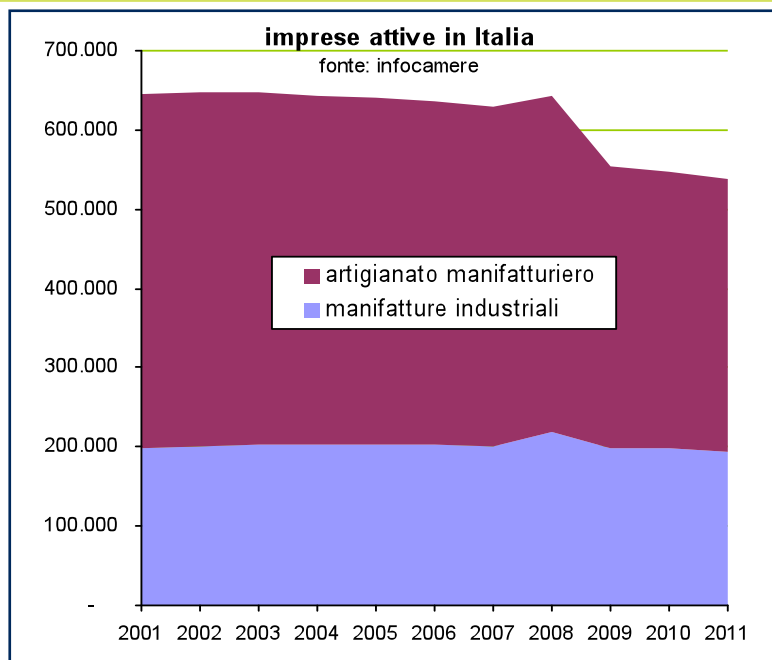


Banca popolare  
dell'Emilia Romagna

GRUPPO BPER

bper.it





la parte evolutiva, anche se minoritaria, dei sistemi territoriali). I comportamenti di queste "nuove imprese leader" destinati a raggiungere e mantenere la capacità competitiva, finiscono per influenzare decisamente il contesto produttivo in cui operano in prospettiva della ricomposizione di nuove filiere che saranno caratterizzate da una minore dispersione nella divisione del lavoro e/o da un prodotto innovativo. La condizione attuale di minore produttività del sistema produttivo italiano non può continuare ad essere compensata dal minore costo unitario del lavoro, pena il protrarsi di una con-

dimensionali, demografiche delle piccole e medie imprese e dei contesti territoriali che le esprimono. Inoltre, sarà bene che esse si articolino, oltre che in nuovi indirizzi di politiche industriali, anche in termini nuovi e più adeguati riferimenti fiscali e tributari ed in strumentazioni finanziarie e creditizie più appropriate a superare le attuali difficoltà. L'evoluzione tecnologica incompiuta del sistema economico-produttivo italiano ha permesso che fino ai primi anni Duemila, l'equilibrio del mercato del lavoro si reggesse sulla base di una sostanziale stagnazione della domanda e dell'offerta di lavoro spe-

**Le piccole e medie imprese possono riuscire ad accrescere la propria competitività migliorando in efficienza e destinando maggiori risorse all'evoluzione tecnologica e all'innovazione dei prodotti**

dizione di debolezza che può allontanare ulteriormente il Paese dall'obiettivo di un più solido vantaggio competitivo legato al miglioramento della produttività. La scelta di strutturazione delle piccole e medie imprese diventa dunque strategica, le politiche devono assumerne l'obiettivo e l'economia del Paese dovrà poter contare su un ruolo nuovamente propulsivo delle imprese di piccola e media dimensione.

Le strategie da assumere, dovranno dunque declinarsi e differenziarsi a livello territoriale per poter affrontare e valorizzare le numerose rilevanti specificità delle Pmi italiane: dovranno perciò, confrontarsi, non solo con le caratterizzazioni settoriali, ma anche con quelle strutturali, e cioè con le diverse connotazioni organizzative,

cializzato. Il sistema economico produttivo italiano richiede, invece, che l'innovazione cresca e si diffonda tra le Pmi e proprio la crisi potrebbe svolgere un ruolo decisivo nel processo di ristrutturazione. Tanto maggiore sarà l'innovazione che si immetterà nel sistema delle Pmi, tanto maggiore sarà la necessità di un consolidamento delle piccole imprese e le microimprese tenderanno a svolgere una funzione diversa, meno intensa in termini quantitativi, molto di più in termini qualitativi. Il decentramento produttivo cambierà e troveranno maggiore diffusione i fenomeni di estensione e diversificazione delle filiere produttive. Le esternalità distrettuali saranno ridimensionate, ma non cancellate dalla crescente importanza di quelle intersettoriali.



## Mercato del lavoro e flessibilità

# Rilanciare l'occupazione e contrastare la precarietà

Anche nelle regioni del centro nord diminuisce il lavoro e a pagare il prezzo più alto sono soprattutto i giovani e le donne. Il sistema formativo è chiamato a svolgere un ruolo cruciale nella riforma del mercato del lavoro.

Seppure con variazioni più contenute rispetto ad altre aree del Paese, la crisi dell'occupazione non risparmia le regioni del Centro Nord. In Emilia Romagna, Toscana, Marche e Umbria, dal 2008 ad oggi, la disoccupazione giovanile e femminile, il deterioramento della qualità del lavoro, l'aumento della quota di contratti atipici e del part time involontario, nonché il massiccio utilizzo della cassa integrazione, continuano a disegnare uno scenario dramma-





di *Manuela Villimburgo*

Giornalista - collaboratrice  
Sole 24 Ore

tico. Mentre il Governo si appresta a varare la riforma del mercato del lavoro, la maggior parte delle imprese sta vivendo una fase di resistenza, dibattendosi tra due spinte apparentemente opposte: ridurre al massimo i costi e rilanciare in qualche modo la propria offerta sul mercato. L'efficacia dei provvedimenti sul lavoro si misurerà proprio nel contributo che sapranno dare al superamento di tale dilemma. A cominciare dai giovani, che stanno pagando il prez-

zo più alto. "Non c'è alternativa: bisogna creare migliaia di posti di lavoro - sostiene **Stefano Di Niola**, responsabile nazionale del dipartimento relazioni sindacali della CNA -. E per farlo efficacemente bisogna investire nella formazione dei giovani. In questo senso, la volontà del governo di rafforzare la parte formativa della riforma dell'apprendistato ci trova concordi. Prima di tutto va stretto e rispettato un patto chiaro tra imprenditore e apprendista: il

lavoro deve costare meno, in cambio di una qualifica professionale riconosciuta, conseguita all'interno del mondo del lavoro". Per CNA, l'apprendistato a livello universitario potrebbe ovviare allo scollamento tra percorsi di laurea spesso eccessivamente frammentari ed effettive possibilità lavorative, mentre l'apprendistato di primo livello consentirebbe ai giovani che hanno interrotto gli studi di conseguire una qualifica all'interno dell'impresa, ma anche un diploma, grazie a una certa quota di ore di istruzione. Un percorso questo che rende reversibile la scelta, più o meno obbligata, del giovane, aprendogli maggiori chance per il futuro. "Ma - insiste Di Niola - occorre uscire dalla vecchia concezione di apprendistato come mero inserimento o addirittura come ripiego per i meno dotati o fortunati. Bisogna puntare sulla trasmissione di competenze dall'impresa al lavoratore. La convenienza deve esserci per entrambi: meno costi, maggiore qualità del lavoro, meno burocrazia per l'impresa; vero apprendimento e possibilità di crescita ed emancipazione per il lavoratore". Ma va anche superato il pregiudizio sul lavoro cosiddetto sporco, visto che, dopo l'ubriacatura della laurea a tutti i costi, sembra sempre più difficile comunicare i profili manifatturieri come dignitosi e professionali presso le nuove leve.

Da tempo le imprese lamentano tale radicato pregiudizio, oltre che l'inadeguatezza della manodopera.

"La mia azienda sta crescendo - racconta **Marco D'Annibale**, titolare della Gi.Metal di Montemurlo (Prato), impresa meccanica produttrice

INCONTRO TRA  
DOMANDA E OFFERTA:  
NELLA PARTITA  
POTREBBERO  
ENTRARE GLI ENTI  
BILATERALI



IL LAVORO DEVE  
COSTARE MENO  
IN CAMBIO DI  
UNA QUALIFICA  
RICONOSCIUTA

di attrezzature per la ristorazione - e la necessità di gestire al meglio le risorse è pressante, a partire da quelle umane che devono coniugare le competenze tecniche a quelle gestionali e comunicative. Ma reperire personale già formato è difficilissimo, soprattutto in un territorio di piccola impresa poco strutturata. Il guaio è che è altrettanto arduo intercettare manodopera disponibile alla formazione. Sembra che i giovani non siano interessati a un percorso professionale in questo ambito, anche quando apre prospettive di crescita e di responsabilità. Io avverto spesso di trovarmi di fronte a una mentalità ben radicata, difficile da scalfire". Un aspetto del problema attiene al sistema formativo che proprio oggi è chiamato a svolgere un ruolo cruciale nella riforma del mercato del lavoro. "Il dibattito attuale ruota intorno al concetto, condivisibile, che il lavoro è formazione - nota **Paolo Preti**, responsabile politiche del lavoro di CNA Emilia Romagna -. Ci sembra tuttavia che sia stia dando poco risalto alla qualità dei percorsi formativi, soprattutto se si vuole puntare alla formazione all'interno dell'azienda. E' fondamentale che le imprese si affidino a soggetti specializzati e accreditati che garantiscano la qualità dei piani formativi e vadano a verificarli. Negli ultimi 3 anni, stretti dall'emergenza della crisi, ci si è affidati quasi esclusivamente agli

ammortizzatori in deroga, utilizzando le risorse del Fse dedicate alla formazione per sostenere il reddito del lavoratore, il quale si è poi trovato solo a gestire un eventuale reinserimento. Le Regioni hanno sperimentato la strada dei bandi per la riqualificazione dei lavoratori estromessi, ma senza una chiara visione del matching tra domanda e offerta. D'altro canto, neppure i centri per l'impiego, né le agenzie formative, sono riusciti a dotarsi di 'antenne' adeguate per individuare i percorsi formativi rispondenti alle esigenze del mercato. Occorre compiere un salto che tenga insieme ammortizzatori sociali, orientamento e for-

*Occorre  
tenere insieme  
ammortizzatori  
sociali orientamento  
e formazione*

mazione, ancora troppo slegati tra loro. Un contributo potrebbe venire dagli enti bilaterali delle imprese e dei lavoratori, che già oggi sono impegnati sia nella formazione che nel sostegno al reddito dei disoccupati, attraverso contributi volontari. Perché non estendere questa sorta di delega anche al lavoro di matching

tra domanda e offerta di lavoro? Le associazioni beneficiano di un filo diretto con le imprese e probabilmente non sarebbe difficile abituarle a rivolgersi all'ente bilaterale anche per la ricerca dei lavoratori".

Intanto, il lavoro che le Regioni del Centro Nord hanno svolto in questi anni sul fronte della formazione, ha preparato il terreno alla riforma in corso, sia nella costruzione dei profili professionali, che nell'accreditamento delle agenzie formative, come pure nell'ambito dell'alta formazione. E' rivolta soprattutto ai giovani disoccupati l'offerta della Rete politecnica regionale per la formazione superiore, che l'Emilia Romagna ha avviato nel corso del 2011, con una dotazione di 18 milioni di euro fino al 2013. Il piano integra scuole pubbliche, enti di formazione professionale accreditati, università, centri di ricerca e imprese, fornendo competenze tecniche e professionali per inserirsi in modo qualificato nel mercato del lavoro. "La Rete - spiega **Patrizio Bianchi**, assessore alle attività produttive della Regione Emilia-Romagna - si inserisce in una strategia nella quale la formazione deve essere sempre più un processo che accompagna le persone nelle diverse transizioni e che vede l'apprendimento dei singoli come sviluppo continuo di conoscenze e competenze, anche con il concorso delle imprese". E per l'alta formazione,



la Regione ha avviato la prima sperimentazione di dottorato di ricerca in apprendistato: le imprese possono ora assumere come apprendista un giovane laureato che sta svolgendo in ateneo il dottorato di ricerca. Le misure scelte in Umbria sono orientate al rafforzamento della protezione dei lavoratori e all'ingresso o reingresso nel mercato del lavoro, nella convinzione che il problema del Paese non sia la rigidità del mercato del lavoro in uscita, bensì il rilancio dell'economia. "In Umbria - sottolinea **Luigi Rossetti**, coordinatore del settore imprese e lavoro della Regione - il numero dei soggetti che annualmente entrano o escono dall'occupazione è ben superiore a quello richiesto dal turnover generazionale o dalla normale flessibilità legata ai picchi di produzione. Aggiungere flessibilità in uscita potrebbe diminuire l'utilizzo dei contratti a termine e favorire l'occupazione, o meglio la buona occupazione, dei giovani. Ma può significare anche estendere la flessibilità/precarità a soggetti non più così giovani, la cui ricollocazione risulterebbe ben più complicata. L'equità assume quindi un ruolo strategico e noi stiamo operando in tal senso. Il piano triennale e le prime azioni attuate perseguono la buona occupazione, andando a ridurre la precarietà senza generare effetti di spiazzamento". Sul rischio che una maggiore flessibilità in usci-

## Giovani, sempre meno lavoro

*L'ultimo rapporto Istat, aggiornato al 2010 evidenzia il mancato incontro tra i livelli formativi e professionali dei giovani (18-29 anni) e le necessità delle imprese. Si parte dalle professioni qualificate e tecniche, calate di 56mila unità (al 70% donne). Si tratta soprattutto di specialisti in scienze matematiche e fisiche, ingegneri e architetti, medici, ricercatori e professori; tra le professioni tecniche, le perdite hanno riguardato informatici, tecnici meccanici ed elettronici, mentre solo le figure tecniche nelle attività finanziarie e assicurative segnano risultati positivi.*

*Le professioni impiegate e del commercio sono scese di 55 mila unità, coinvolgendo, per un verso, il personale di segreteria, quello addetto alla gestione di stock e magazzini, gli addetti agli sportelli bancari; per l'altro, gli esercenti e addetti di vendite all'ingrosso e al minuto. I cassieri degli esercizi commerciali e gli addetti alla ristorazione, sono state tra le poche figure professionali in crescita. Confermato il calo nelle professioni operaie (-80 mila), in buona parte impiegata nell'industria in senso stretto e nelle costruzioni, con una discesa più marcata delle donne (-17,5% contro il -6,8% degli uomini).*

*La crisi continua ad avere effetti diversi sui giovani ancora e non più inseriti nel sistema educativo. Il primo gruppo (256 mila) che rappresenta il 7,8% del totale, registra nel 2010 una flessione del -10,9%. Mentre il numero dei giovani occupati non più in istruzione scende di 151 mila unità (-4,8%), determinando una sensibile caduta del tasso di occupazione specifico (dal 62,1% del 2009 al 59%) ed evidenziando come le opportunità occupazionali dei giovani fuori dai percorsi formativi risultino in ulteriore accentuata flessione.*



L'APPRENDISTATO PUO' ESSERE LA CHIAVE  
DI VOLTA PER LA RIPRESA DELL'OCCUPAZIONE  
MA CON UN PATTO CHIARO TRA IMPRESA  
E LAVORATORE



ta accresca la disoccupazione degli adulti concorda **Luca Ferrucci** docente di economia e gestione delle imprese all'università di Perugia. "Purtroppo, in un Paese incapace di politica industriale e con un sistema delle imprese che fa fatica ad essere competitivo, non si ha addizionalità occupazionale ma solo sostitutività: qualcuno che esce asseconda l'entrata di qualche altro. In più sconfigtiamo una distorsione storica, con lavoratori iper protetti e quelli meno tutelati. Bisogna ristabilire equità intergenerazionale, abbandonando le soluzioni improprie, come prepensionamenti e la contrattualizzazione di logiche nepotistiche, come quelle adottate nelle banche o nelle grandi imprese pubbliche, in base alle quali se i padri andavano in pensione anticipatamente, il posto di lavoro sarebbe stato attribuito al figlio. Viceversa, occorre rompere progressioni di carriera all'interno della stessa istituzione pubblica e favorire la mobilità nella pubblica amministrazione in senso allargato. Come pure adottare incentivi fiscali e contributivi per la re-immissione degli adulti estromessi".



## Più qualità e incentivi

*Nelle Marche, nel solo 2011, sono stati 10mila i lavoratori licenziati e collocati in mobilità a seguito di crisi aziendali, mentre sono circa 20mila quelli in cassa integrazione. E nei due anni precedenti sia i licenziati che i cassintegrati sono stati altrettanti. Per la Cgil, dopo la riforma che ha allontano l'accesso alla pensione, il problema è come tutelare quei lavoratori che dopo i 50 anni perdono l'occupazione e non possono andare in pensione. "I dati parlano chiaro - commenta il segretario regionale **Roberto Ghiselli** - L'occupazione si rilancia anzitutto aumentando la competitività e sostenendo lo sviluppo. Vanno incentivati gli investimenti in innovazione e ricerca, va aumentata la domanda interna attraverso politiche fiscali redistributive, e favoriti i processi aggregativi fra le imprese. Gli interventi sul mercato del lavoro possono favorire a rilanciare l'occupazione se si agisce su formazione e qualificazione del personale. Solo la qualità del lavoro consente alle imprese essere competitive, e non l'aumento della flessibilità in uscita, a partire da una manomissione dell'art.18".*

*E qualità del lavoro per la Cgil implica il contrasto alla precarietà del lavoro, vera emergenza soprattutto per i giovani, attraverso una migliore regolamentazione delle tipologie contrattuali atipiche, l'aumento dell'attività di vigilanza contro gli abusi, e soprattutto attraverso misure che rendano il lavoro flessibile più costoso di quello a tempo indeterminato.*

Garantiamo l'impresa in tutta l'Emilia Romagna.  
9 filiali, 19 agenzie, un solo consorzio di garanzia. [www.unifidi.eu](http://www.unifidi.eu)



NOODLES CORPORATE

**Unifidi è il più grande consorzio unitario di garanzia della regione.** Le sue garanzie fidejussorie possono essere richieste nelle filiali del consorzio, nelle sue agenzie convenzionate e negli oltre 400 sportelli di CNA e Confartigianato distribuiti in modo capillare sul territorio. Ecco perché una garanzia Unifidi rende l'impresa possibile in tutta l'Emilia Romagna.



Confartigianato



Regione Emilia-Romagna

**Unifidi**  
Emilia Romagna  
Garantiamo l'impresa

## Più opportunità alla ricerca

# Processi innovativi: politiche e strumenti a misura di PMI

Servono strategie funzionali alle sfide che nel medio e lungo periodo le imprese devono affrontare specializzando gli interventi in funzione delle caratteristiche e peculiarità delle diverse tipologie di impresa.



**I**o  
 Nel nostro Paese facciamo poca ricerca ed innovazione. Questo sembra essere un fatto certo e ben documentato, messo in evidenza da tutti gli studi che vengono realizzati in materia; un esempio per tutti: il 2010 Innovation Union Scoreboard colloca l'Italia al sedicesimo posto sui 27 paesi dell'Unione Europea, inserendola nel gruppo degli "innovatori moderati". Si può, certo, obiettare che gli indicatori utilizzati non colgano appieno il dinamismo innovativo del nostro sistema produttivo, in cui molta parte dell'innovazione realizzata rimane "sommersa" e non viene formalizzata (innovazione incrementale nei processi, sviluppo di nuovi prodotti), ma ciò sembra pertinente più per l'innovazione aziendale che per la ricerca e, comunque, non permette di

rimuovere il problema con una semplice alzata di spalle.

D'altra parte, sembra ragionevole osservare che la ricerca e l'innovazione, pur fortemente intrecciate, presentano caratteristiche peculiari e implicano obiettivi, processi, politiche e soggetti appropriati. Allo stesso modo, emerge la necessità di considerare come elementi non secondari dei percorsi dell'innovazione, altri aspetti quali l'innovazione organizzativa e manageriale (anche interaziendale), l'attribuzione di significati, la gestione dei mercati, i processi di smaterializzazione; aspetti forse meno recepibili, appunto, nelle statistiche ufficiali sull'innovazione ma che possono ben emergere in quelle sulla competitività e la produttività.

La ricerca e l'innovazione sono nell'agenda del Governo Monti e, proprio in questi giorni, alcuni autorevoli commentatori sostengono che il grande male della ricerca italiana nasce dalla struttura del tessuto produttivo, connotato com'è da una presenza massiccia di micro e piccole imprese. Ci sembra che i problemi siano più grandi di così e, soprattutto, più complessi; in ogni caso, se questa è la nostra struttura produttiva, alcune sue caratteristiche potrebbero rappresentare delle opportunità che però, in quanto tali, devono essere capite, sostenute e sfruttate. In altre parole, pensiamo che occorra chiedersi come fare per incentivare processi di innovazione anche tra le piccole imprese tenendo conto delle loro caratteristiche peculiari. Su questi temi abbiamo voluto caratterizzare il Forum, parlandone con: **Raimondo Iemma**, research fellow, Centro NEXA

battuta è quella di coinvolgere nei propri processi altri soggetti, siano essi fornitori, committenti o utenti. Le stesse Facebook o Twitter aprono parte delle proprie specifiche a sviluppatori esterni, affinché questi possano progettare applicazioni. Un modo di creare "lock-in", ma anche di avvalersi dell'intelligenza distribuita fuori dalla propria piattaforma, traendone valore. Guardando all'Italia, in certi settori la tecnologia può non sembrare decisiva, a fronte di altre capacità (come design o qualità). Tuttavia, non mi azzarderei a pensare che un'agenda di ricerca scientifica e tecnologica, anche in ambito digitale, non sia necessaria. I paesi in cui questa si realizza credibilmente sono anche quelli che, con le loro realtà pubbliche e private, definiscono la frontiera innovativa in numerosi settori.

2. Vedo la questione da due punti di vista. In termini di accesso alle fonti

## DOMANDE

1. In generale, parlando di ricerca e innovazione ci si concentra su quelle a forte caratterizzazione tecnologica e scientifica (meccatronica, bio e nano tecnologie, materiali). Una innovazione "hard" a forte contenuto tecnico-scientifico. Ci sono tuttavia altri aspetti dell'innovazione, più legati ad aspetti immateriali, capaci di valorizzare anche le applicazioni della ricerca più strutturata, e perciò incidenti su produttività e competitività. E questa può essere una innovazione, molto più accessibile a soggetti imprenditoriali anche di dimensioni minori. In realtà, una concezione della ricerca avulsa dall'innovazione nei processi e nelle organizzazioni o vista come terreno per elite universitarie ed industriali può apparire inadeguata al nostro contesto nazionale. Cosa ne pensa?

2. Un aspetto rilevante è senza dubbio quello relativo alla protezione dei risultati di ricerca e innovazione. In genere si richiama la necessità di incrementare la registrazione di marchi, brevetti, copyright, ecc.. Dall'altra parte, però, si diffondono forme di condivisione della conoscenza che vedono la possibilità per un numero potenzialmente enorme di soggetti di accedere a determinati prodotti ed anche di modificarli. Come orientarsi su questi aspetti e quali possono essere i percorsi più adeguati alle piccole imprese innovative?

# f o r u m



per Internet e Società del Politecnico di Torino; **Claudio Roveda**, professore di economia e organizzazione aziendale al Politecnico di Milano e **Roberto Centazzo**, responsabile ricerca e sviluppo di CNA Emilia Romagna.

### RAIMONDO IEMMA

1. Molti degli esempi che oggi consideriamo di successo – da Amazon Web Services a Groupon, per citare due ambiti diversi – non si basano esclusivamente su avanzamenti tecnologici radicali. Molto spesso si tratta di realizzare un'idea, quella sì, fortemente innovativa. Un'altra strada frequentemente

di conoscenza, le PMI – per le quali è tradizionalmente più difficile attivare processi di questo tipo – possono beneficiare di un contesto "aperto", in cui alcune risorse chiave sono disponibili senza barriere. Penso ad esempio, in ambito digitale, agli Open Data. Se tali risorse diventano commodities, tuttavia, il vantaggio competitivo dovrà risiedere altrove, nella capacità delle imprese di generare valore, con la loro creatività e gli strumenti che scelgono di dotare. Dall'altro lato, ossia sul fronte della conoscenza "in uscita", adottare paradigmi aperti può rappresentare, per una piccola impresa, un interessante



3. Un aspetto dell'innovazione che può sicuramente riguardare le PMI, sono le Open Innovation, vale a dire forme di innovazione partecipate da più soggetti, sviluppo collaborativo ai processi di innovazione, costruzione di reti per l'innovazione, ma anche piattaforme web, capaci di mettere in contatto soggetti molto lontani ma anche molto diversi (utenti finali, clienti, etc.). Quanto l'Open Innovation si collega con l'uso del web e quanto, a suo avviso, questo tipo di applicazioni potrebbero aiutare le PMI a partecipare a processi di innovazione che per loro altrimenti sarebbero difficili da raggiungere?

4. E, infine, ritornando alle agende della politica e delle istituzioni (anche regionali), quali potrebbero essere le linee principali di indirizzo e sostegno che tali soggetti dovrebbero adottare per sostenere processi innovativi adeguati sia alle sfide globali che alle potenzialità e caratteristiche dei nostri sistemi produttivi?

elemento di differenziazione. Anche perché gli utenti (come insegna non solo Google, ma anche la nascente Volunia) sono spesso i più bravi a fornire informazioni su prodotti e servizi, consentendo quindi di migliorarli. Per farlo, però, occorre coinvolgerli stabilmente.

3. Ritengo che quella che viene etichettata come Open Innovation abbia nel web un suo abilitatore fondamentale. Se parliamo di reti, di piattaforme che mediano domanda e offerta non solo di beni e servizi, ma anche di progetti, competenze e idee, Internet ha molti esempi da fornire. Un'impresa che oggi si basi su modelli di "innovazione aperta" non può fare a meno della rete, intesa non solamente come infrastruttura, ma anche come insieme di servizi e possibilità – avanzate – di collaborazione e partecipazione.

4. Più che definire linee di indirizzo pubblico, mi limito umilmente a segnalare un'opportunità e una necessità. L'opportunità è quella dell'apertura verso soggetti esterni. Se si rivela vincente per molte grandi imprese (spesso, naturalmente, anche perché consente anche un maggiore "controllo" sui propri utenti), potrebbe essere applicata dal settore pubblico raggiungendo vantaggi ancora maggiori, in questo caso senza aspetti "lucrativi". Penso ad esempio agli Open Government Data, che anche in Italia cominciano giustamente a essere considerati una risorsa per sviluppi commerciali o no-profit. Tutto ciò ha una dimensione anche regionale, in quanto può orientare in positivo l'attrattività dei territori. La necessità è quella di dotarsi, anche nel nostro Paese (e gli aggiornamenti recenti lasciano ben sperare in questo senso), di una Agenda Digitale con obiettivi chiari e verificabili, mediante la quale individuare gli elementi da valorizzare ulteriormente – non badando solamente agli aspetti infrastrutturali – e i modelli con cui gestirli.

### CLAUDIO ROVEDA

1. E' indubbio che l'innovazione è un processo complesso a più dimensioni ascrivibili all'area "hard", da un lato, e a quella "soft", dall'altro.

Il mix ottimale di queste dimensioni varia anche sensibilmente nei diversi settori del sistema produttivo nazionale, per cui occorre evitare generalizzazioni nell'individuare i fattori critici della capacità innovativa delle

imprese. E' peraltro evidente il ruolo sempre più rilevante delle tecnologie nel determinare le performance di prodotti e processi produttivi e quindi la competitività delle imprese, anche in settori nei quali tradizionalmente i fattori critici sono stati di tipo soft (design e creatività, in primo luogo).

La contrapposizione fra componenti "hard" e "soft" dell'innovazione va superata riconducendole alla nozione di "conoscenza": oggi i processi aziendali necessitano di conoscenze avanzate (siano esse tecnico-scientifiche, manageriali, finanziarie, etc.) ed occorre assicurare che la produzione di nuove conoscenze (compito primario dell'università e della ricerca) sia coerente e funzionale alle esigenze di innovazione delle imprese.

2. Se è vero che la protezione dei risultati di ricerca e delle innovazioni è fondamentale per il loro sfruttamento sul piano economico, occorre tener ben presente che non è sufficiente ottenere un brevetto: occorre avere la capacità e le risorse per difenderlo contro le imitazioni. Si presenta qui un problema per le piccole imprese, soprattutto se si devono confrontare con grandi imprese a scala internazionale. Inoltre la modalità sempre più diffusa di effettuare progetti di Ricerca & Innovazione, che vede la partecipazione di una pluralità di soggetti (grandi imprese, medie, piccole e micro imprese, università e centri di ricerca) comporta problemi, ancora non pienamente risolti, di attribuzione dei diritti di proprietà intellettuale e soprattutto degli spazi per il loro sfruttamento.

Occorre sperimentare schemi di soluzione a queste problematiche e in base ai loro effetti, introdurre opportuni regolamenti nell'assegnazione di finanziamenti pubblici a progetti cooperativi di Ricerca & Innovazione.

3. Il web può costituire un formidabile strumento per accedere a conoscenze avanzate ovunque prodotte e disponibili. In questo modo esso può sostenere le PMI nella effettuazione di processi di innovazione, consentendo loro performance nettamente superiori a quelle degli strumenti tradizionali. Peraltro il successo nell'utilizzo di questo strumento dipende criticamente dalla capacità delle imprese di ricercare, intraprendere e interiorizzare le conoscenze avanzate che il web offre. Anche qui si manifesta una problema-



LE PMI DEVONO  
POTER USUFRUIRE  
DI AMBIENTI IN  
CUI SCAMBIARE  
CONOSCENZA E  
LAVORARE IN UNA  
DIMENSIONE DI RETE

tica negativa per le piccole imprese, che spesso non dispongono di sufficienti capacità tecniche al proprio interno e quindi hanno una limitata capacità di assorbimento di conoscenze avanzate. Si tratta di un'area di intervento fondamentale per le politiche pubbliche per Ricerca & Innovazione, che finora ha ricevuto scarsa attenzione e azioni.

4. Occorre innovare fortemente la struttura e la strumentazione delle politiche pubbliche fra ricerca & innovazione per tener conto delle modalità con cui oggi si realizzano i relativi processi nel sistema delle imprese.

In particolare si evidenziano le seguenti linee di intervento:

- Adottare un diverso approccio al problema della collaborazione fra strutture pubbliche di ricerca e PMI (il cosiddetto trasferimento tecnologico) nella logica dell'engineering dei risultati tecnico-scientifici
- Utilizzare la domanda pubblica per la promozione dello sviluppo di soluzioni (prodotti e servizi) innovativi da parte delle imprese, che possono così acquisire differenziali di competitività
- Accrescere la capacità di assorbimento di conoscenze avanzate da parte delle PMI, utilizzando gli strumenti di

"Intelligence" per elaborare strategie di intervento funzionali alle sfide che le imprese devono affrontare nel medio-lungo termine, e specializzando gli interventi in funzione delle caratteristiche strategiche e operative delle diverse tipologie d'impresa.

#### ROBERTO CENTAZZO

1. Prima ancora di dire che si fa poca ricerca penso si debba dire che si fa poca chiarezza sulla natura del nostro sistema economico e sul ruolo che vi hanno ricerca e innovazione, piccole o grandi imprese, pubblico o privato. Il problema è che troppo spesso si creano delle opposizioni tra elementi che, invece, funzionano solo se sono messi in relazione tra loro. Mi spiego con un esempio: l'opposizione che alcuni creano tra piccole e grandi imprese è dannosa e scorretta; la forza del sistema produttivo italiano sta proprio nella presenza combinata di imprese con dimensioni, capacità e caratteristiche diverse tra loro. Allo stesso modo, la ricerca è necessaria ma per la competitività è essenziale che si traduca in innovazione e questo sia a livello tecnologico che organizzativo e manageriale. Spesso l'innovazione

tecnica, per funzionare, ha bisogno di innovazione sociale (persone, competenze, reti, comunità). Non va, infine, trascurato il contesto in cui questi fenomeni si collocano: la ricerca si muove in uno scenario globale mentre l'innovazione è più puntuale e, proprio perché è anche legata al cambiamento sociale, più vicina a dimensioni che connettono locale e globale, capifiliera e fornitori, produttori e consumatori.

2. Certo, la protezione dei risultati è importante ma, a volte, diventa un vincolo o, addirittura, un feticcio; i brevetti, ad esempio, conferiscono a chi li detiene vantaggi esclusivi che possono ripagare degli investimenti in ricerca ma questa esclusività può indurre, ad esempio in campo farmaceutico, a non rilasciare nuovi farmaci prima di aver esaurito le potenzialità di profitto di quelli precedenti. Inoltre l'ansia della brevettazione, molto comune tra politici e giornalisti (dimenticando che sono molti i brevetti che non verranno mai sfruttati), non fa vedere che molta innovazione non viene formalizzata ma funziona e determina vantaggi competitivi reali. Occorrono anche qui più consapevolezza della realtà e più equilibrio negli orientamenti e



PER DARE COMPETITIVITÀ A TUTTO IL NOSTRO SISTEMA PRODUTTIVO È ESSENZIALE CHE LA RICERCA SI TRADUCA IN INNOVAZIONE SIA A LIVELLO TECNOLOGICO CHE ORGANIZZATIVO E MANAGERIALE

nelle scelte. Le piccole imprese, prima di brevettare, dovrebbero imparare a formalizzare un po' di più, a riusare questa conoscenza codificata in contesti di rete e a non disperdere quel patrimonio di capacità artigianali uniche che rappresentano uno dei motori dell'innovazione made in Italy.

3. L'idea dell'Open Innovation è straordinariamente evocativa; è un fatto che molta innovazione e ricerca si sviluppano meglio in ambienti aperti ma, anche in questo caso, non bisogna cadere nella trappola del modello unico. Penso che le piccole imprese debbano agganciare anche contesti di ricerca più strutturati ed esclusivi ma penso anche che ambienti più aperti da cui acquisire conoscenza e in cui lavorare, elaborando nuova conoscenza, in una dimensione di rete, rappresentino una possibilità formidabile per tante imprese piccole e

grandi dei nostri territori. Nessuno deve percorrere una sola strada ma, quale che sia la scelta, è sempre più necessario percorrerla in compagnia. Il web, da questo punto di vista, può essere uno strumento ma, innanzitutto, open per me vuol dire mente aperta.

4. Prima di tutto, occorre conoscere, capire ed accettare il proprio sistema sociale ed economico di riferimento: l'Italia non è la Germania o gli USA ma è qui e non là che si deve governare. Poi bisognerebbe occuparsi un po' meno dell'innovazione di carta e più di quella reale. Sostenere vera ricerca (meno dispersa e più legata alle reti di ricerca globali) e molta innovazione diffusa (anche delle persone e non solo delle tecnologie, perché comprare una macchina non fa di per se innovazione), favorendo processi collaborativi win win e valorizzando le capacità uniche che già possediamo (ma non in ter-

mini di ritorno al buon tempo antico). Infine, ma forse più importante di tante altre cose, compiere uno sforzo formidabile di connessione, integrazione, interfacciamento, mediazione culturale sostenendo soggetti di "intermediazione intelligente" e di "aggregazione della domanda" come possono essere le associazioni di rappresentanza.

## GIA' PENSIONATO ?

Conosci i vantaggi di essere socio di **CNA Pensionati** ?

- ✓ Assicurazione Unipol gratuita per infortuni, grandi interventi chirurgici, scippi e rapine
- ✓ Sconti su polizze Unipol per RC Auto e per l'abitazione
- ✓ Assistenza del Patronato EPASA per il riconoscimento delle prestazioni sociali
- ✓ Assistenza CAF per il modello 730, ICL, Red, ISEE
- ✓ Carta CNA ServiziPiù per avere tanti sconti ed agevolazioni
- ✓ Partecipazione alle attività turistiche e del tempo libero

Conosci l'azione di **CNA Pensionati** per gli anziani ?

- ✓ Per la difesa del potere di acquisto delle pensioni
- ✓ Per la tutela dei diritti di cittadinanza
- ✓ Per la lotta contro i privilegi e per l'equità
- ✓ Per una sanità che funzioni
- ✓ Per l'assistenza ai bisognosi e ai non autosufficienti

## PROSSIMO ALLA PENSIONE ?

... e poi **VerdeEtà**  
 la rivista gratuita per gli iscritti  
 con l'attualità e i consigli

**Più forza**

Primo tra i sindacati pensionati del mondo artigiano

**Più presenza**

20 sedi regionali  
 106 sedi provinciali  
 240 sedi di zona

**CNA Pensionati è il tuo sindacato**

[www.cna.it/pensionati](http://www.cna.it/pensionati)



Parla Andrea Granelli

# Nella cultura artigiana le basi per una via italiana al digitale



L'Italia deve recuperare un gap rilevante nell'informatica ma la rinascita del digitale italiano può avvenire ripartendo dalle specificità del nostro Paese, dal suo senso estetico, dalla sua diffusa cultura artigiana creando valore e competitività con le nuove tecnologie.

io



di Roberto Centazzo

Responsabile ricerca & sviluppo  
CNA Emilia Romagna

“Artigiani del digitale” è il libro con il quale Andrea Granelli ha voluto indicare la ricetta italiana per creare valore con l'informatica a communication technology. Una sorta di manifesto per le piccole e medie imprese ITC. Una rilettura del mercato e dei suoi attori più emblematici, spesso piccole e medie imprese, per approfondire le tematiche legate all'innovazione, proponendo una sorta di decalogo per dimostrare quanto la cultura artigiana sia attuale e coerente con la progettazione digitale. Di tutto questo parliamo con l'autore.

**Nel suo libro, lei affronta il tema del rapporto tra mondo digitale e artigianato utilizzando più chiavi di lettura: da un lato si concentra sul variegato settore del digitale con tutti i suoi differenti**

**mestieri cercando di individuarne, in particolare per l'Italia, punti forti e limiti e usa le categorie che distinguono l'artigianato per proporre una diversa prospettiva per questo settore; dall'altro, raccomanda una maggiore integrazione degli strumenti e delle opportunità offerte dal digitale con il lavoro artigiano dei più diversi settori. Quale di queste chiavi di lettura è la più significativa?**

Sono vere e significative entrambe. Esistono una quantità di pregiudizi sia sul digitale che sull'artigianato: si è convinti ad esempio che il digitale sia il regno della precisione, della tecnologia e dell'efficienza mentre, al contrario, si pensa che artigianale sia sinonimo di lavoro malfatto e di mancanza di innovazione. In realtà, la vicinanza tra arti-

## VISTO DA VICINO


**ANDREA  
GRANELLI**  
UN ESPERTO DI  
TECNOLOGIE  
DELLA COMUNICAZIONE

Nato a Bergamo nel 1960, si è laureato in informatica nel 1985. Attualmente è presidente di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione. E' stato amministratore delegato di tin.it e dei laboratori di ricerca del Gruppo Telecom. E' presente in numerosi comitati scientifici. Scrive periodicamente di innovazione su quotidiani e riviste ed ha

pubblicato molti libri tra i quali: "Comunicare l'innovazione", "Perché il successo del nuovo dipende dalla capacità di spiegarlo", "Brevettare? La proprietà delle idee nel terzo millennio", "Innovazione e cultura". Ha curato, inoltre la voce "Tecnologie della comunicazione" per la nuova enciclopedia Scienza e Tecnica della Treccani.

gionato e mondo digitale è molto maggiore di quanto non si pensi. Sviluppare il sistema informatico di un'azienda non è un processo industriale, né deve esserlo. Ogni impresa richiede una soluzione specifica che si basa non solo sulla comprensione delle sue esigenze, ma anche sulle caratteristiche degli utilizzatori e sul contesto organizzativo e sociale in cui quel sistema verrà utilizzato. Questo mette in evidenza come alcuni degli elementi fondanti dell'artigianato, in una lettura più profonda, come la personalizzazione, il rapporto continuo con il destinatario finale e il legame con le culture locali debbano stare alla base anche del lavoro informatico. Questo perché la realizzazione di oggetti digitali non è solo un fatto tecnico ma anche relazionale, sociale ed estetico, tutti aspetti che caratterizzano il modo di lavorare artigiano.

**Quali sono questi aspetti, a suo avviso?**

La cultura artigiana è fatta di desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso, di passione e cura per quello che si fa (e, perciò, è alla ricerca continua del miglioramento, al punto di poter dire che "abbastanza buono non è mai abbastanza"); è fatta di manualità e, al tem-

po stesso, di conoscenza, di creatività, pensiero e cultura, ma anche di comunità (intesa come legame con il contesto e le specificità locali ma anche come dimensione collettiva di realizzazione del proprio lavoro). E poi, la relazione "intima" con la materia fisica o immateriale e con gli strumenti per lavorarla, che sono essi stessi spesso costruiti o trasformati dall'artigiano. Un altro aspetto importante, l'ho già accennato, è l'attenzione dell'artigiano verso i destinatari che si traduce anche in attenzione all'utilità, all'utilizzabilità e all'estetica. Sono tutti aspetti che sono in grande coerenza con quanto si fa già di meglio nel mondo del digitale ma che dovrebbero diventare ispirazione per una platea di imprese molto più ampia.

**Quello che lei ha detto prima sembra sottintendere una valutazione piuttosto critica dello stato del digitale nel nostro Paese. Potrebbe esplicitare meglio questa opinione?**

Sono noti a tutti i limiti del settore ICT in Italia: ricerca di base quasi inesistente, bassa incidenza delle spese informatiche sul prodotto interno lordo, livelli di export minimi e, soprattutto, scarsa considerazione per il digitale, come effettiva

leva competitiva, presso gli utilizzatori. Si tratta di limiti che stanno, quindi, sia dalla parte degli operatori del digitale che degli utilizzatori attuali o potenziali di queste tecnologie. Sul lato dell'offerta, uno di questi limiti consiste nel ritenere che le esigenze del nostro sistema produttivo siano standardizzabili e che, di conseguenza, le risposte siano industrializzabili, cosa che non è vera. Il modello produttivo italiano (PMI, strutture distrettuali e a rete, forte presenza di artigianato, etc.) non è una anomalia, ma anzi possiamo dire che anticipa i modelli organizzativi e imprenditoriali del ventunesimo secolo. Questo modello è infatti molto coerente con gli sviluppi organizzativi suggeriti dalla Digital Economy (economie di rete, social network, 2.0 e via dicendo). La vera anomalia consiste nel non rendersi conto di questo e, sul lato degli utilizzatori, del fatto che queste imprese e aggregazioni di imprese hanno una bassa adozione di tecnologie digitali. E' però vero che vi sono in Italia casi estremamente innovativi, ma purtroppo poco conosciuti, di un modo diverso di lavorare e innovare nel digitale (di fatto riconducibili alla cultura artigiana e al suo dialogo permanente con le medie imprese eccellenti

## INTERVISTA



del Made in Italy), che suggeriscono la possibilità di una vera e propria “via italiana al digitale”.

**Per affrontare i problemi del digitale in Italia, rileggendolo anche alla luce delle caratteristiche del modo di pensare e lavorare artigiano, lei ha proposto una serie di indicazioni, sintetizzate nel suo libro in una sorta di decalogo, capaci di favorire lo sviluppo di quella “via italiana al digitale” appena citata. Può riprendere questi punti?**

Una trattazione completa richiederebbe troppo spazio; mi limiterò qui a citarne alcuni. Il punto di partenza è che l’equazione “più ricerca scientifica uguale più innovazione” è fuorviante e pericolosa; invenzione e innovazione sono due cose diverse: l’invenzione è un fatto tecnico mentre l’innovazione è soprattutto un fatto economico e culturale, e va gestito di conseguenza. Inoltre, oggi la sfida più grande è trasformare le invenzioni in vera innovazione, in prodotti e servizi capaci di cambiare, in meglio, la nostra vita e

di rendere le imprese davvero più competitive e più armoniche con l’ambiente in cui operano. Un altro punto di attenzione (fondamentale per chi fa prodotti digitali ma anche per chi deve definire delle politiche) è che non esiste un solo modello di innovazione ma, potremmo dire, che ogni settore ha il suo. In più, l’innovazione ha bisogno di competenze molto articolate e non solo tecniche, competenze che vanno formate e combinate tra loro, ed ha bisogno di visione e di leadership. Va, inoltre, trasformata la cultura progettuale riportando l’uomo al centro e ridando, contemporaneamente, alla tecnica il suo ruolo di strumento e non di fine.

**Un altro aspetto centrale del suo libro è rappresentato dal ruolo che lei vede per i soggetti istituzionali e per quelli che chiama gli intermediari. nti?**

E’ vero. Credo che uno dei ruoli più importanti delle istituzioni pubbliche sia quello di alimentare la domanda di innovazione: ciò significa anche rilanciare la ricerca “fondamentale” nel digitale, stabilendo i grandi filoni su cui la ricerca pubblica deve impegnarsi, ma non solo; si deve utilizzare maggiormente la domanda pubblica come

motore per l’innovazione; ricostruire i luoghi in cui il grande pubblico scopre, sperimenta e impara le nuove soluzioni digitali; infine, bisogna progettare e diffondere una nuova formazione del digitale: ciò significa, ad esempio, che la formazione rivolta alle imprese e agli utilizzatori deve essere meno orientata ad insegnare uno strumento (la pretesa di “alfabetizzare”) e più rivolta a risolvere un problema o a cogliere un’opportunità. Dall’altro lato, occorre creare dei nuovi intermediari dell’innovazione, perché, come abbiamo visto, trasformare un’invenzione in una innovazione richiede anche una trasformazione culturale e quanto più l’invenzione è rivoluzionaria tanto più la mediazione culturale è necessaria; nel caso delle PMI questa funzione non può essere svolta dalle aziende fornitrici o dai soggetti della ricerca; servono nuovi intermediari che conoscano intimamente il mondo delle imprese e possano leggere le opportunità offerte dalle nuove frontiere tecnologiche. Questi soggetti, che oggi timidamente ancora, si affacciano in questo ambito già esistono e sono le associazioni di categoria, i distretti tecnologici e produttivi, il sistema della Camere di commercio.

TUTTI I **NUMERI** DELLA TV, TUTTI I **GUSTI** DELLA TV



**18 TELESANTERNO**

**19 TELECENTRO ODEON**

**16 TELESTENSE**

**92 CANALE 24**

**656 ANTENNA VERDE**

Canale dedicato all’agricoltura, all’alimentazione e all’ambiente.

**SPOT TELEVISIVI - VIDEO AZIENDALI - PUBBLICITA’ WEB**  
**20% SCONTO PROMOZIONALE SU TUTTI I PRODOTTI**

Publideo 2 Srl - Tel. 051 63236 - Fax. 051 714795 - [publideo2@publideo2.com](mailto:publideo2@publideo2.com)



Un'azienda marchigiana che ha saputo reinventarsi

# Tra continuità e innovazione fortemente legata al territorio



di Matteo Petracci

Ufficio stampa  
CNA Macerata

Luigi Paccaloni comincia la sua attività nel 1977, insieme ad un altro socio.

Inizialmente l'azienda si occupa della costruzione di attrezzature agricole e della riparazione di macchinari, sempre destinati all'agricoltura. La terra, in quegli anni dava ancora lavoro a molte persone e la domanda del mercato era sufficiente a mantenere in piedi la piccola impresa di contrada Redefosco, a Potenza Picena in provincia di Macerata. In seguito, alle trasformazioni economiche, al boom dell'edilizia e alle conseguenti modifiche della struttura sociale che hanno interessato fortemente il territorio, l'azienda Paccaloni modificò la propria produzione orientandosi verso il taglio e la piegatura di lamiere e la realizzazione di recinzioni, cancelli, balconi, ringhiere e tettoie; tutte attività a servizio delle costruzioni destinate sia ad usi produttivi che residenziali.

Ma la voglia di guardare con attenzione al mercato, ai suoi cambiamenti, non è mai venuta meno e l'impresa ha sem-

pre cercato di coniugare il suo "cuore artigiano", al territorio e alla sua evoluzione.

Oggi, dopo trentacinque anni di attività, quando chiediamo a **Luigi Paccaloni** che cos'è che ha permesso alla sua piccola azienda - dove ancora si impara ed esercita "il mestiere" artigianalmente - di resistere in un mercato sempre più grande, complesso e competitivo, lui risponde che questo è stato possibile grazie "ad un rapporto con i clienti che si è consolidato nel tempo, basato sulla fiducia reciproca, sulla flessibilità e sulla capacità di rinnovarsi e saper cogliere le trasformazioni del mercato e dei tempi".

Luigi, oltre ad essere un piccolo imprenditore artigiano, è anche un uomo che vive il proprio territorio tanto che tiene a precisare che, la sua, è un'azienda che si è costruita su due pilastri: "affidabilità e relazione con il territorio e con la comunità di cui l'impresa e l'imprenditore fanno parte".



UNA PICCOLA IMPRESA FAMILIARE  
CON PADRE FIGLIO E TRE ADDETTI CHE  
NEL TEMPO HA SAPUTO REINVENTARSI  
INNOVANDO E SPERIMENTANDO NUOVE  
STRADE NEL SETTORE DELL'AGRICOLTURA.  
L'AZIENDA DI POTENZA PICENA HA  
PUNTATO SULL'INNOVAZIONE DESTINANDO  
RISORSE ALLA PROGETTAZIONE E  
REALIZZAZIONE DI DIVERSI PROTOTIPI DI  
VARIE ATTREZZATURE PER L'AGRICOLTURA  
TRA LE QUALI UN MACCHINARIO PER  
L'OLIVOCULTURA PER IL QUALE E' IN  
ATTESA DEL BREVETTO

Nel 2002 l'azienda ha subito una trasformazione; il socio di Paccaloni è andato in pensione e lui ha deciso di proseguire l'attività con i suoi collaboratori.

Ora l'azienda, oltre che su di lui, può contare sulla professionalità di tre operai e, dal 2008, sul supporto del figlio, Flavio. Un ragazzo giovane, preparato ed appassionato **Flavio Paccaloni**. All'inizio comincia a seguire l'attività tradizionale dell'azienda, cercando di "imparare il mestiere con gli occhi".

Dopo due anni di apprendistato e di osservazione delle fasi di produzione, Flavio - che nel frattempo studia ingegneria meccanica presso l'Università Politecnica delle Marche - comincia a dare vita ad una serie di iniziative personali: contatta i clienti, standardizza le forme con le quali presentare a questi i preventivi sui prodotti, studia e propone forme di standardizzazione di alcune fasi della produzione, lavora alla progettazione di nuove realizzazioni - come le scale d'arredamento interno - per poter ampliare l'offerta da portare sul mercato, dota l'azienda di uno studio di progettazione ed impiega i software più aggiornati, come il CAD tridimensionale, per la realizzazioni di prodotti in ferro che sono un'eccellenza per rifiniture e professionalità.

Innovazioni che cominciano a produrre i loro primi effetti positivi e Flavio nel frattempo continua i suoi studi, preparando una tesi specialistica in termomeccanica basata sullo "Sviluppo matematico per lo scambio termico di una sonda geotermica verticale con il terreno". Flavio - che discuterà la tesi proprio in questi giorni - dice che si

tratta «di una innovazione nel settore della climatizzazione, utilizzabile sia negli edifici ad uso residenziale che destinate alle attività del terziario, e che potrebbe introdurre significativi risparmi sul fronte del consumo di energia e, parallelamente, una riduzione dei costi». L'azienda però lo impegna molto. Inoltre, parlando con un vicino di casa che possiede un uliveto e che cerca di trovare un sistema per raccogliere non manualmente le reti usate durante la raccolta delle olive, gli viene un'idea. Flavio comincia a disegnare, a progettare, a confrontarsi con altri proprietari di uliveti per capire quali potrebbero essere le necessità che una macchina pensata per assolvere quella finalità, potrebbe espletare e inizia ad ipotizzare anche le criticità da superare. L'azienda lo supporta. Non solo perché l'officina gli permette di avere a disposizione le attrezzature necessarie a realizzare le sue idee, ma anche perché viene deciso di impiegare una parte degli utili per finanziare la realizzazione e la sperimentazione di diversi prototipi di quel macchinario, che ha iniziato a funzionare da qualche mese. Flavio ha la faccia soddisfatta quando ci dice che, dopo aver depositato la domanda, è ora in attesa di rilascio del brevetto e che, comunque, appena discussa la tesi, comincerà subito a lavorare alla presentazione del nuovo macchinario, ad organizzare la partecipazione a fiere ed eventi del settore agricoltura, a presentarla sul web.



Luigi Paccaloni, ne è convinto: per la sua azienda il settore dell'agricoltura è stato il passato ed ora, grazie all'idea di suo figlio, forse sarà il futuro.

Una storia, quella dell'azienda Paccaloni, che, per una volta, rappresenta la storia di un "cervello che non fugge" e di un'impresa che negli anni ha saputo reinventarsi e, nonostante le sue piccole dimensioni, investire in ricerca ed innovazione.

"Conosco Luigi Paccaloni da anni – dice **Maurizio Tritarelli**, presidente CNA di Macerata – e posso dire che ha saputo sempre guardare al futuro. Recentemente, come CNA, abbiamo seguito un lungo percorso di costruzione di una rete d'impresa nel settore dell'edilizia, che abbiamo chiamato "Rete della casa". Abbiamo fatto seminari di formazione in management, gestione aziendale, gestione dei software ed alla fine questa rete a preso vita coinvolgendo circa trenta artigiani

del settore edile, tra i quali, per l'appunto, Luigi Paccaloni.

La CNA Macerata sta investendo molto sul versante dell'innovazione, in molteplici settori. Ha costituito un'altra rete di piccole imprese del settore agroalimentare, per la valorizzazione delle eccellenze che il territorio offre in questo settore, e sta studiando percorsi simili in altri ambiti. Interessante il lavoro che si sta facendo insieme ad un gruppo di artigiani del settore della produzione dei semilavorati per la calzatura, ad una nota azienda locale e ad un gruppo di autotrasportatori che sono costituiti in una rete. Il progetto come spiega Tritarelli si chiama "Micro-GreenLogistic" ed ha brillantemente superato i primi mesi di sperimentazione, raggiungendo risultati inaspettati sia in termini di riduzione dei costi imputabili al trasporto dei semilavorati che in termini di riduzione delle emissioni inquinanti. "Anche in questo caso, grazie al suppor-

to dell'Università di Camerino, abbiamo potuto contare su un software che ha permesso di mettere in relazione tutte queste aziende e realizzare un sistema di trasporto integrato. Ciò è stato possibile solo grazie alla cultura d'impresa e alla capacità dei nostri artigiani, di cogliere le opportunità che questo sistema recava in sé".



Luigi e Flavio Paccaloni

**La vostra fiducia cresce. I vantaggi maturano.**

Primo Confidi della Regione Marche iscritto dalla Banca d'Italia nell'elenco speciale degli Intermediari Finanziari

Fidimpresa Marche la prima, la più grande cooperativa di garanzia regionale  
Ente Finanziario vigilato da Banca d'Italia, iscritta all'elenco speciale del 107 del T.U.B. Fidimpresa Marche come garante dell'impresa socio, ne migliora la forza contrattuale (Stipite 2) Operabile attraverso finanziamenti a favore e condizioni più vantaggiose. È aperto ad ogni impresa.

Fidimpresa Marche oggi significa:  
25.000 soci  
25.700 milioni di euro di finanziamenti garantiti  
25 milioni di euro di patrimonio  
25.000 operatori all'anno  
25 collaboratori nel territorio regionale

Se non te senti CNA della Regione

**fidimpresa marche**  
LA fiduciosa nell'azienda

www.fidimpresamarche.it

**PUNTO VENDITA RIVIT**  
PER INDUSTRIA & ARTIGIANATO

Divisione edilizia: lattoneria coperture metalliche condizionamento coibentazione insegne luminose carpenteria leggera infissi metallici cartongesso  
Divisione industria: elettronica elettrodomestici automotive lavorazione lamiera nautica carrozzeria industriale

**Rivit**

Rivit Srl via Marconi 20 loc. Ponte Rizzoli 40064 Ozzano dell'Emilia (BO)  
tel. 051 4171111 fax 051 4171129 - rivit@rivit.it

**www.rivit.it**



Federalismo e trasferimenti dopo le manovre del 2011

# Meno risorse nelle casse di Regioni ed Enti locali



Nei fatti la riforma federale è ancora un cantiere aperto. Con gli interventi messi in campo tra l'estate 2010 e dicembre 2011 tra tagli ai trasferimenti e la stretta al patto di stabilità, le autonomie locali hanno ricevuto minori risorse per 6,3 miliardi nel 2011 cifra che salirà a 15,3 miliardi nel 2012.



di Alberto Cestari

Ricercatore  
Centro Studi Sintesi di Mestre

TRA ADDIZIONALE IRPEF E IMU LE REGIONI  
METTERANNO LA FACCIA COI CONTRIBUENTI  
MENTRE LO STATO INCASSERA' TUTTO IL  
GETTITO AGGIUNTIVO CHE NE DERIVERA'

A DICEMBRE IL  
DECRETO "SALVA  
ITALIA" HA OPERATO  
UNA ULTERIORE  
DECURTAZIONE  
DI 1,45 MILIARDI DI  
EURO AI COMUNI

Il 2011 si è chiuso consegnando al nuovo anno molte incognite per quanto riguarda il processo di attuazione del federalismo fiscale e la sostenibilità dei conti delle Amministrazioni locali. Sul futuro della riforma delineata dalla legge-delega n. 42/2009 nel corso degli ultimi mesi si sono allungate ombre poco rassicuranti.

Nei fatti, la riforma federale è ancora un cantiere aperto, soprattutto in ragione dei pesanti tagli a Regioni ed enti locali disposti dalle manovre correttive delle ultime due estati (DI 78/2010; DI 98/2011; DI 138/2011), ai quali si sono aggiunti recentemente gli interventi restrittivi contenuti nel decreto "salva Italia" varato dal nuovo Governo.

Il complesso degli interventi di finanza pubblica messi in campo tra l'estate 2010 e il dicembre 2011 ha inciso sensibilmente sulle risorse disponibili per le Amministrazioni locali. Facendo un rapido conteggio, tra i tagli ai trasferimenti statali e la stretta al Patto di stabilità interno, il comparto delle Autonomie ha sopportato minori risorse per 6,3 miliardi di euro nel 2011, cifra che salirà addirittura a 15,3 miliardi nel 2012. La ripartizione per singolo livello di governo evidenzia i seguenti valori:

- Regioni ordinarie: -4 miliardi nel 2011 e -6,1 miliardi nel 2012;
- Regioni speciali: -500 milioni nel 2011 e -3,6 miliardi nel 2012;
- Province: -300 milioni nel 2011 e

-1,5 miliardi nel 2012;

- Comuni: -1,5 miliardi nel 2011 e -5,1 miliardi nel 2012.

Il decreto "salva Italia", chiaramente sulla spinta dell'urgenza di reperire risorse al fine di garantire alle istituzioni europee e ai mercati internazionali il pareggio di bilancio nel 2013, ha disposto alcuni interventi sulle Autonomie locali che sembrano lontani dai principi delineati dalla riforma del federalismo fiscale. Tra tutti, emerge indubbiamente l'anticipo dell'applicazione dell'IMU al 2012, imposta che verrà estesa anche alle abitazioni principali (contrariamente a quanto disposto dalla legge-delega n. 42/2009). Si tratta di un'IMU molto diversa da quella prevista dal decreto attuativo approvato con molte difficoltà nel marzo 2011. È un'imposta potenziata in ragione della revisione dei moltiplicatori da applicare alla rendita ma che risulta però meno "federale" in quanto allo Stato verrà attribuito il 50% del gettito IMU relativo a seconde case, capannoni, negozi e terreni.

Per quanto riguarda le Regioni, l'aumento dell'aliquota base dell'addizionale IRPEF di 0,33 punti percentuali (disposto sempre dal decreto "salva Italia") non porterà maggiori risorse nelle casse regionali in quanto il fondo sanitario verrà tagliato in misura equivalente al gettito aggiuntivo derivante dall'aumento dell'aliquota. In altre parole, le Regioni ci "metteranno la faccia" mentre lo Stato

io

**Tabella 1 - Le risorse statali trasferite alle Amministrazioni territoriali (valori in euro procapite)**

Trasferimenti statali alle Regioni ordinarie (1)		Trasferimenti statali alle Province (2)		Trasferimenti statali ai Comuni (2)	
BASILICATA	2.236	CALABRIA	128	ABRUZZO	410
MOLISE	2.172	MOLISE	112	LAZIO	387
PUGLIA	1.913	BASILICATA	90	BASILICATA	356
CALABRIA	1.900	ABRUZZO	55	CAMPANIA	350
LIGURIA	1.699	CAMPANIA	38	CALABRIA	328
<b>UMBRIA</b>	<b>1.660</b>	<b>UMBRIA</b>	<b>30</b>	MOLISE	273
PIEMONTE	1.640	<b>MARCHE</b>	<b>29</b>	<b>Media</b>	<b>255</b>
ABRUZZO	1.626	PUGLIA	26	PUGLIA	248
<b>MARCHE</b>	<b>1.532</b>	<b>Media</b>	<b>24</b>	LIGURIA	242
<b>TOSCANA</b>	<b>1.530</b>	LIGURIA	24	<b>UMBRIA</b>	<b>234</b>
<b>Media</b>	<b>1.491</b>	PIEMONTE	20	<b>TOSCANA</b>	<b>216</b>
CAMPANIA	1.452	<b>TOSCANA</b>	<b>19</b>	PIEMONTE	216
LOMBARDIA	1.435	VENETO	13	<b>MARCHE</b>	<b>205</b>
<b>EMILIA ROMAGNA</b>	<b>1.298</b>	<b>EMILIA ROMAGNA</b>	<b>10</b>	LOMBARDIA	202
VENETO	1.272	LAZIO	10	VENETO	178
LAZIO	1.136	LOMBARDIA	6	<b>EMILIA ROMAGNA</b>	<b>171</b>

(1) comprendono i trasferimenti correnti, in conto capitale e le compartecipazioni ai tributi statali, tra cui l'IVA che finanzia la sanità (anno 2010) (2) comprendono i trasferimenti correnti, in conto capitale e la compartecipazione IRPEF (anno 2009)

Elaborazioni Centro Studi Sintesi Mestre



incasserà tutte le risorse.

Per Comuni e Regioni vige una situazione di incertezza sull'effettiva disponibilità di risorse, mentre il destino delle Province sembra segnato. Il decreto "salva Italia", infatti, prevede il depotenziamento delle Province attraverso il trasferimento di quasi tutte le attuali competenze a Regioni e Comuni e la loro trasformazione in ente elettivo di secondo livello: i consigli provinciali non verranno più eletti a suffragio universale, ma saranno composti da consiglieri dei Comuni appartenenti alla Provincia. Non è inutile ricordare che tale disegno appare in contraddizione con tutto l'impianto delineato dal federalismo fiscale, che assegna alle Province risorse proprie, nonché autonomia di entrata e di spesa. Inoltre, nel corso del 2011 sono iniziate le procedure di definizione dei fabbisogni standard per le Province (mercato del lavoro e servizi generali).

L'attenzione posta sulle ultime manovre finanziarie non ci deve far dimenticare che l'attuazione del federalismo fiscale "non è un'opzione", come recentemente sostenuto anche dal Presidente Napolitano. L'obiettivo della legge delega del 2009, infatti, è quello di accrescere la responsabilizzazione delle Amministrazioni locali nella gestione della cosa pubblica attraverso il passaggio dal

criterio della "spesa storica" a quello dei "costi standard", nonché favorire il potenziamento dell'autonomia finanziaria (grazie a tributi propri e compartecipazioni a tributi erariali) e il superamento del modello di finanza derivata (basato sui trasferimenti).

L'abbandono del sistema di finanziamento legato ai trasferimenti è importante soprattutto in ragione dell'effettiva sperequazione di risorse che ormai si è consolidata nei decenni. Nel 2010 lo Stato ha trasferito alla Regione Emilia Romagna 5.753 milioni di euro, pari a 1.298 euro per abitante: trattasi del terzo valore più basso tra tutte le Regioni (TAB 1). Appena sopra la media nazionale si collocano, invece, la Toscana (1.530 euro) e le Marche (1.532 euro), mentre l'Umbria ha ricevuto dallo Stato risorse pari a 1.660 euro per cittadino. La Regione che beneficia maggiormente dei flussi finanziari statali è la Basilicata con 2.236 euro per ciascuno dei suoi abitanti, seguita da Molise (2.172 euro) e Puglia (1.913 euro).

Le Province dell'Emilia Romagna ricevono dallo Stato in media 10 euro per abitante, mentre le amministrazioni toscane non superano i 19 euro procapite; le Province di Marche e Umbria, anche se si trovano al di sopra della media nazionale, si collocano su valori molto

lontani da quelli fatti registrare dalle Province calabresi (128 euro procapite) e molisane (112 euro per abitante).

L'intervento dello Stato centrale a beneficio dei Comuni emiliano-romagnoli è di 752 milioni di euro, una cifra che rapportata alla popolazione non va oltre i 171 euro: si tratta del valore più basso in assoluto, inferiore di 84 euro per abitante rispetto alla media complessiva. Ampiamente al di sotto della media nazionale si trovano anche i municipi di Marche (205 euro), Toscana (216 euro) e Umbria (234 euro). Lo Stato ha riservato, invece, un trattamento decisamente migliore ai municipi abruzzesi 410 euro per abitante, importi leggermente superiori a quelli di Lazio (387 euro) e Basilicata (356 euro).

In questa sede appare utile approfondire l'analisi sulle risorse disponibili per il federalismo municipale. Infatti, per certi versi, il federalismo municipale è già realtà in quanto nel 2011 il Fondo sperimentale di riequilibrio ha sostituito la quasi totalità dei trasferimenti erariali ai Comuni.

Il complesso di risorse per i Comuni, tra Fondo e compartecipazione IVA, ammonta nel 2011 a 11,3 miliardi di euro. Per il 2012, il Bilancio di previsione dello Stato ha stanziato risorse complessive pari a poco meno di 11 miliardi: si tratta



di una riduzione di risorse che in parte deriva dai tagli aggiuntivi disposti dal DL 78/2010. Tuttavia, a dicembre il decreto "salva Italia" è intervenuto operando una ulteriore decurtazione di 1,45 miliardi di euro ai Comuni (circa 1,34 per i Comuni delle Regioni a statuto ordinario) a valere sul Fondo sperimentale di riequilibrio. Tale decurtazione verrà ripartita sulla base della distribuzione territoriale del gettito IMU. Sulla base di alcune stime (TAB 2), nel 2012 i Comuni potrebbero subire una decurtazione del Fondo del 14,4% rispetto al 2011. Gli effetti combinati dell'ultima manovra dovrebbero farsi sentire soprattutto in Emilia Romagna (-28,5%) e Toscana (-21,2%), mentre nelle Marche e in Umbria i tagli dovrebbero attestarsi su valori in linea col trend nazionale. Tali cifre aprono inevitabilmente la strada agli incrementi delle aliquote locali (IMU, addizionale regionale e comunale), "opportunamente" sbloccate dalla manovra di ferragosto e dal decreto "salva Italia".

**Tabella 2 - Una quantificazione delle minori risorse per il federalismo municipale per il 2012 (in milioni di euro)**

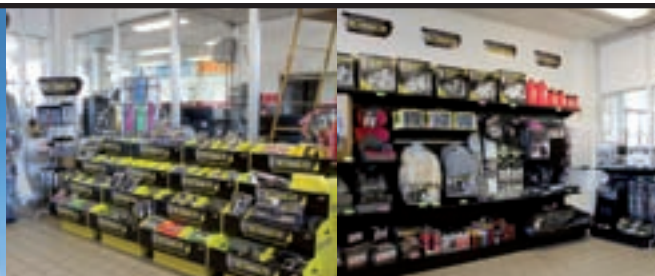
	Risorse 2011 federalismo municipale (a)	Stima risorse 2012 federalismo municipale prima decreto "salva Italia" (b)	Stima taglio trasferimenti 2012 decreto "salva Italia" (c)	Stima risorse 2012 federalismo municipale dopo decreto "salva Italia" (b-c)	Var. % risorse 2012/2011
EMILIA ROMAGNA	900	795	151	644	-28,5
MARCHE	313	297	37	260	-16,7
TOSCANA	832	767	112	655	-21,2
UMBRIA	203	197	22	175	-13,8
<b>ITALIA (RSO)</b>	<b>11.265</b>	<b>10.988</b>	<b>1.341</b>	<b>9.647</b>	<b>-14,4</b>

(a) comprende la compartecipazione IVA e il Fondo sperimentale di riequilibrio; (b) nostre stime su dati Bilancio di previsione dello Stato per l'anno 2012; (c) taglio disposto dall'articolo 28 della decreto legge n. 201/2011

Elaborazioni Centro Studi Sintesi Mestre

**Centralpneus**  
L'impronta della sicurezza

A Bologna Centralpneus è  
Centro pneumatici e revisioni:  
auto, moto e mezzi pesanti  
Assetto Vetture  
Officina meccanica:  
moto/scooter  
Accessori Auto  
Auto di cortesia



Alla Centralpneus la sicurezza si accompagna alla bellezza. È operativo il nuovo reparto accessori auto BOTTARI. Scegliete come rendere unica la vostra auto dotandola di ogni comfort.

E tante altre novità da scoprire solo alla Centralpneus.



**Centralpneus**  
L'impronta della sicurezza

Via Stendhal, 11 - 40128 Bologna  
Tel. 051 322022 - Fax 051 328287  
info@centralpneus.it - www.centralpneus.it

**Bottari**

**Driver**  
Pneumatici & Assistenza

**AIRVAL**  
SISTEMI DI ASSISTENZA



di Davide Premutico

Ricercatore Isfol

## Competitività imprenditoriale diffusa e territorio

# Micro, piccole e medie imprese sempre più in rete

Negli ultimi anni, e in particolare dal 2008, anche le istituzioni economiche europee, e a seguire quelle nazionali, hanno finalmente riconosciuto, attraverso la promozione di azioni concrete, il ruolo assunto dalle piccole e medie imprese nel rafforzare la competitività di sistema.

Si è sostanzialmente assistito al passaggio da una fase meramente "retorica" sulla loro importanza all'affermazione di un vero e proprio paradigma di intervento nella politica economica centrato sul sostegno alle PMI, proprio in concomitanza con le fasi più acute della crisi. In particolare si è consolidata la consapevolezza che le loro difficoltà incidono sul processo di depauperamento della ricchezza e delle potenzialità dei territori locali, con gravi processi di de-industrializzazione non solo limitati alle aree meridionali del paese.

Come noto, di stimolo alle politiche nazionali, è stato il documento comunitario Small Business Act (SBA) del 2008: "Una corsia preferenziale per la piccola impresa. Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno "Small Business Act per l'Europa), successivamente aggiornato

in funzione del mutato quadro economico con l'edizione del febbraio 2011, denominato Review Small Business Act. La Commissione europea cerca di differenziare saggiamente le indicazioni per i diversi segmenti delle PMI, con una specifica attenzione verso le imprese micro (1-9 addetti) senza con ciò rinunciare ad una prospettiva di sistema in cui si "mira a migliorare l'approccio politico globale allo spirito imprenditoriale, ad ancorare irreversibilmente il principio "Pensare anzitutto in piccolo" nei processi decisionali (.....) e a promuovere la crescita delle PMI aiutandole ad affrontare i problemi che continuano a ostacolare lo sviluppo".

Tra i 10 principi formulati, l'ottavo riguarda più direttamente la "promozione e l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione". Il principio richiama l'attenzione sulla necessità di creare opportunità di scambio e di diffusione di conoscenze e competenze legate all'innovazione tecnologica, alla ricerca e sviluppo e ai cosiddetti "mercati verdi".

Nell'edizione dello SBA del 2011 vengono aggiornati i principi definiti nel 2008 alla luce della crisi e degli indirizzi fissati in Europa 2020. In particolare



vi è un ulteriore richiamo verso la semplificazione del contesto economico e amministrativo in cui operano le PMI, per temi quali l'accesso al credito - e in generale alle fonti di finanziamento - e ai mercati esteri. In quest'ultimo ambito la Commissione auspica la promozione di nuove forme di collaborazione tra imprese, invitando a promuovere iniziative tese a favorire la collaborazione attraverso cluster o business networks. In questa direzione opera la rete denominata "Enterprise Europe Network" volta a favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese: a inizio del 2011 la rete riuniva 589 associazioni di 47 Paesi che, attraverso l'attivazione di cosiddetti "funzionari" di rete, forniscono assistenza diretta alle imprese (oltre 2 milioni le PMI già assistite).

L'Italia, nel novembre 2011 ha varato "Norme per la tutela della libertà d'impresa. Statuto delle imprese", che oltre a recepire i punti essenziali dello SBA, intende promuovere e sostenere la crescita delle micro e piccole imprese. Il testo detta regole in materia amministrativa, fiscale, creditizia, di rapporti con la Pubblica Amministrazione e riconosce il legame tra la crescita del tessuto delle micro, piccole e medie im-



prese e il rafforzamento del mercato del lavoro. E' la prima volta che una norma mette ordine sulle diverse aggregazioni tra piccole e medie imprese che spontaneamente già operano sul territorio italiano, alcune già note fin dagli anni '80. In una logica tassonomica vengono definiti i distretti tout court, i distretti tecnologici, i meta-distretti tecnologici, i distretti del commercio, le reti di impresa, i consorzi per il commercio estero, le imprese dell'indotto. A loro

supporto la norma prevede che lo Stato "attraverso l'adozione di appositi provvedimenti normativi, provvede a creare le condizioni più favorevoli per la ricerca e l'innovazione (...) a garantisce alle micro, piccole e medie imprese e alle reti di imprese una riserva minima del 60 per cento per ciascuna delle misure di incentivazione di natura automatica e valutativa, di cui almeno il 25 per cento è destinato alle micro e piccole imprese". Si tratta di una indicazione che po-

# LA CRISI TI SCHIACCIA?

## INVESTI IN COMUNICAZIONE.

Investire in comunicazione è la soluzione vincente per il futuro.

Non più un costo ma un investimento in grado di creare mercato, di far girare l'economia, di produrre lavoro. Con una esperienza pluriennale nel settore, la nostra agenzia può indicarvi quale sia la strategia migliore per la vostra azienda. Creatività, pianificazione, innovazione: i tre punti principali per guardare al futuro con ottimismo.



Via B. BUOZZI, 77 • 40013 CASTEL MAGGIORE (Bo) • TEL. 051 6325461 • FAX 051 4179091  
info@brain-adv.com • www.brain-adv.com

CONCESSIONARIA PUBBLICITARIA  
PER LE RIVISTE CNA



trà avere un impatto sulla programmazione di molte politiche di stimolo sia a livello nazionale che soprattutto territoriale. Interessante è anche la previsione di istituzione, presso il Ministero dello Sviluppo Economico, del Garante delle micro, piccole e medie imprese. Si tratta di una figura che dovrebbe svolgere un ruolo di coordinamento tra le diverse politiche promosse dai territori. Attraverso una rete prevista di garanti regionali, potrà, infatti, promuovere iniziative di diffusione e contaminazione delle esperienze di networking più rilevanti. A tal proposito non vi è dubbio che una delle risposte più concrete alla necessità di rafforzare il sistema delle PMI è rappresentato dall'incentivo alla creazione di reti, attraverso l'attivazione di contratti ad hoc. L'Italia è stata una delle prime realtà in ambito europeo, dal 2009, a configurare una identità giuridica ad alcune aggregazioni formali tra imprese, attraverso la promozione del "contratto di rete".

L'ultima evoluzione normativa prende atto dei diversi sistemi di rete già informalmente consolidati nel tempo e definisce la rete come espressione di un

accordo anche tra imprenditori e non solo tra imprese.

Al settembre 2011, secondo il Ministero dello Sviluppo Economico e Infocamere, risultavano stipulati 117 contratti di rete che hanno coinvolto circa 560 imprese. Questi riguardano 18 regioni, tra le quali le più attive risultano Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche mentre nel sud la Campania, e 73 province. Tra i settori maggiormente coinvolti spiccano industria e artigianato con 285 imprese. Lo strumento è estremamente flessibile e lascia alla libera determinazione delle imprese il grado di articolazione della rete. Si va dalle forme più leggere che si limitano a regolare lo scambio su specifiche prestazioni e conoscenze, a reti più impegnative basate su un contratto per l'esercizio comune di attività, in cui l'autonomia della singola impresa è di fatto delegata a un organismo di rete con potere strategico e di budget. La scelta sulla tipologia di rete e del suo contratto dipende da fattori specifici e in particolare dal grado di competitività del mercato di riferimento.

Ma a prescindere da quale essa sia,

è sempre più evidente che questa nuova configurazione 'meta-organizzativa' sta consentendo a molte imprese di superare la fase di crisi, proprio perché unisce i punti di forza caratteristici della piccola impresa, agilità e flessibilità, con quelli della grande, in particolare rispetto alla capacità di strategie di sistema e di promozione di investimenti consistenti in innovazione.





**CANTELLI ROTOWEB**  
INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

- \* Cataloghi
- \* Riviste
- \* Giornali
- \* Volantini

[www.cantelli.net](http://www.cantelli.net)  
[info@cantelli.net](mailto:info@cantelli.net)





**TIPITALIA**  
TIPOLITOGRAFIA

- \* Stampa digitale
- \* Packaging
- \* Allestimenti fieristici

[www.tipitalia.it](http://www.tipitalia.it)  
[info@tipitalia.it](mailto:info@tipitalia.it)



Cantelli Rotoweb è certificata FSC e quindi in grado di attestare  
l'utilizzo di carta originata da legnami provenienti da foreste certificate FSC

... *Un mondo di carta* ...



**Gruppo Cantelli**

Via Saliceto 22/E - 40013 Castel Maggiore (BOLOGNA) - Tel. 051.700606

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA.  
PERSONE RETI CAPITALI



# I SUOI SOGNI, LA NOSTRA RESPONSABILITÀ

[cnaemiliaromagna.it](http://cnaemiliaromagna.it)

L'Italia deve ritornare a essere un Paese che progetta, che investe, che lavora e che produce. Per questo bisogna difendere e diffondere l'impresa ad ogni costo. Milioni di artigiani e i piccoli imprenditori chiedono maggiore accesso al credito, puntualità dei pagamenti e una burocrazia meno asfissiante. Vogliono continuare a innovare, a investire sui giovani, ad andare nel mondo e a crescere. Perché bisogna combattere la crisi e battersi per un Paese migliore, non solo per sé, ma per quelli che verranno. Perché i loro sogni, sono la nostra responsabilità.



Emilia Romagna

**CNA E LE IMPRESE**  
**L'ITALIA CHE SOSTIENE L'ITALIA**