

Agosto
08.2011

economia



in
BILICO:

**RIPARTE
LA CRESCITA
O ARRIVA
LA RECESSIONE?**

n. 82 del 4/8/2011 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

08.2011

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 Editorialie Artigianato e Piccola Media
Impresa dell'Emilia Romagna - Bologna
Via Rimini 7 - Tel. 051.2133624

tiratura: 20.000 copie
chiuso il 23/08/2011

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



Associato all'Unione Stampa
Periodici Italiana

io
n

SOMMARIO

02

quadrante dell'economia

il coraggio di cambiare per tornare a crescere

[Giacomo Vaciago]

06

intraprendere

infrastrutture e intermodalità, ma c'è qualcosa che funziona?

[Manuela Villimburgo]

11

forum

contrattazione e relazioni sindacali; più territorio, più bilateralità, più rappresentanza

18

in primo piano

competenze artigiane, l'innovazione nelle mani

[Cristina Di Gleria]

21

sotto i riflettori

un'impresa romagnola ha realizzato una bicicletta ecologica alimentata ad idrogeno

24

fare futuro

la persona al centro della creazione di lavoro

[Luca Quarantino e Luigi Serio]



EDITORIALE

Il Paese ha bisogno di uno scatto in avanti. La manovra basterà?

DI FRONTE ALLA GRAVITA' DEI CONTI PUBBLICI SERVONO GRANDE ASSUNZIONE DI RESPONSABILITA' ED UNA CLASSE POLITICA AUTOREVOLE E CAPACE IN GRADO DI REALIZZARE UN PROGETTO CREDIBILE.

Spesso la retorica, in Italia, viene utilizzata per annullare ogni possibile sguardo sul futuro, ogni progetto di cambiamento, riconducendo tutto nella stagnazione del presente dove nulla si muove. La crisi dei partiti ha aperto un vuoto di consapevolezza che, poi, è anche un vuoto di politiche, indebolendo la capacità dei soggetti sociali di pensare e costruire il proprio futuro, andando al di là della congiuntura sperimentata giorno per giorno. In questa situazione, non riuscendo a dare una forma comprensibile e controllabile al presente, ci stiamo abituando a vivere sospesi tra un passato che non passa e un futuro che non arriva. Neppure la tremenda scossa della crisi finanziaria internazionale, ripropostasi pesantemente nelle ultime settimane, ha nei fatti cambiato questo stato di cose. Abbiamo riempito pagine di giornali e talk show con grandi dibattiti sul nuovo paradigma della globalizzazione che non consente di affrontare più i problemi con le stesse certezze e strumentazioni del passato e così via; ma non è cambiato nulla; anzi, la politica si è ancor più rinchiusa in un suo mondo autoreferenziale, incapace di trovare le sintesi necessarie per far compiere al Paese quello scatto di cui avrebbe assolutamente bisogno e sul quale insiste, solitario, il nostro Presidente della Repubblica. Eppure c'è un mondo che tutti i giorni è costretto a fare i conti con le sfide del futuro e del cambiamento continuo; con le necessità di trovare sempre nuovi obiettivi di capacità competitiva per tenere assieme il benessere

economico con la qualità sociale, sintesi di un paradigma al quale i territori di Emilia Romagna, Toscana, Marche e Umbria hanno dedicato decenni di sforzi delle loro "comunità operose". Ma è una sfida sempre più ardua, poiché il mondo si è allargato moltiplicando problemi ed opportunità, mentre la politica si è ristretta, incapace di fungere da stimolo e volano dei processi di cambiamento che sarebbero necessari nella ormai vecchia, inefficace e costosa struttura normativa ed istituzionale del Paese. Questo mondo "credibile" come lo ha definito Dario Di Vico, in Italia è rappresentato dalle forze sociali ed economiche che, nel loro insieme di sigle, hanno suonato con forza la sveglia al mondo politico, rievocando nei fatti la necessità di ricostruire lo spirito del '92. Quando cioè, l'Italia, con una classe politica devastata dalle inchieste giudiziarie e con la Lira sotto i colpi della speculazione finanziaria, seppe ritrovare quell'azione unitaria che le permise di fare lo scatto richiesto, salvare la nostra economia ed agganciare la nascita dell'Euro. La situazione odierna è per molti versi simile, sia per la questione morale riportata all'attenzione generale dalle inchieste della magistratura, sia per i pericoli e le incertezze dovuti alla tenuta complessiva dei nostri conti di fronte alla speculazione finanziaria internazionale. Questione, che da sola, peraltro, dimostra tutte le debolezze della politica e come i fattori distorsivi alla base della crisi del 2008 siano ancora ben lontani dall'essere governati. La stessa ma-

novra aggiuntiva di finanza pubblica che sta per essere varata mentre scriviamo queste note, risulta già nei fatti dimezzata dalle perdite subite sui mercati finanziari che stanno elevando il costo del nostro debito pubblico con gravi ripercussioni sull'intera economia nazionale. Di fronte ad una tale situazione, occorre ricreare subito condizioni per ripristinare la normalità sui mercati finanziari con un immediato recupero di credibilità nei confronti degli investitori. Ma per far ciò serve una grande assunzione di responsabilità da parte di tutti ed una discontinuità capace di realizzare un progetto di crescita del Paese in grado di assicurare la sostenibilità del debito e la creazione di nuova occupazione. Da qui l'appello delle forze sociali ed economiche per crescere, cambiare, evitare che la situazione italiana divenga insostenibile. Tutto quanto sta accadendo, conferma le nostre valutazioni e dimostra che è ora di affiancare a "sacrifici, lacrime e sangue" anche misure in grado di guardare al futuro e ad una nuova crescita sia sul piano economico e finanziario come su quello sociale. Il tutto salvaguardando lavoro, impresa e occupazione e riducendo drasticamente i costi di funzionamento della Pubblica Amministrazione così come le protezioni corporative e le rendite di posizione che impediscono al Paese di innovarsi e ai giovani di far prevalere il merito e la capacità. Ma per fare ciò serve sia sul piano nazionale che a livello europeo ed internazionale, una classe politica autorevole e capace.

Crisi deficit e mercati

Il coraggio di cambiare per tornare a crescere

Negli ultimi quarant'anni l'Italia ha rallentato il ritmo della produzione passando da una media del 5,7 negli anni sessanta al 3,8 negli anni settanta e al 2,4 negli anni ottanta. Dal 2000 il Paese ha visto diminuire oltre alla produttività anche l'intensità degli investimenti e l'intensità del lavoro.





di Giacomo Vaciago

Ordinario di Politica Economica
all'Università Cattolica del Sacro
Cuore di Milano

LA PRODUTTIVITA' CRESCE CON UNA MIGLIORE ORGANIZZAZIONE. C'E' BISOGNO DI RIMBOCCARSI LE MANICHE E GUADAGNARE IN EFFICIENZA A PARTIRE DA P.A. E GOVERNO

Siamo in crisi. Non solo l'Italia, ma tutto il mondo occidentale è in crisi. Nonostante questo, abbiamo la fortuna di vivere un'epoca straordinaria dove per la prima volta da Adamo ed Eva, chi vuole crescere può farlo.

Negli ultimi vent'anni, il mondo è cresciuto moltissimo perché stanno diventando industriali i Paesi che erano ancora agricoli in Asia e Sud America. Nei prossimi vent'anni partirà l'industria in Africa. In questo mondo straordinario, il problema che ha l'Italia è che noi abbiamo "privatizzato" la politica e ci occupiamo dei politici. Mentre nei Paesi seri è il Governo che si occupa dei cittadini. Non vorrei dare una rappresentazione falsa. Ci sono incredibili virtù in questo Paese e stanno in tante imprese, e poi nei governi locali, dove grazie a buone leggi si possono ancora scegliere buoni sindaci. Quindi a livello locale le virtù ci sono ancora nel Paese. Ma torniamo al tema.

Oggi il problema dell'Italia è: vogliamo restare un grande paese industriale o no? E cosa dobbiamo fare? La domanda interna non cresce ma il 2011 è un ottimo anno per l'economia mondiale. Se non lo capisci, allora credi che la carenza di crescita nostra sia colpa degli altri. No, siamo sovrani; si può crescere, basta volerlo e fare le cose giuste.

Negli anni Cinquanta crescevamo in media del 5,5%, negli anni Sessanta del 5,7%, negli anni Settanta del 3,8% e negli anni Ottanta del 2,4%. Negli anni 2000 il Paese ha smesso di crescere. Perché?

Tre sono i fattori della crescita: la produttività, l'intensità di capitale (gli investimenti delle imprese) e l'inten-

sità del lavoro nelle imprese (più gente che lavora).

Il 2,4% di crescita del Pil negli anni '80 era dovuto a molta produttività, un po' di investimenti e più gente che lavorava. Negli anni '90 è scomparso il maggior lavoro e la crescita è stata determinata tutta da produttività e investimenti delle imprese. Negli anni 2000 è sparita la produttività del Paese, e sono cresciuti molto i precari.

Cosa succede se non torniamo a far crescere la produttività? Semplicemente che la crescita si riduce ulteriormente. Gli investimenti sostituiscono il lavoro, allo sfruttamento dei precari rinunciamo, così abbiamo la coscienza a posto; peccato che questi campino con i risparmi dei loro genitori e non a caso il risparmio è passato dal 20 al 6% perché stiamo mantenendo una generazione di giovani che non abbiamo dotato di qualità appropriate. Attenzione, qual è il competitor del giovane precario? Quello che arriva a nuoto. Infatti i salari si sono allineati: il precario bianco o di colore guadagna uguale, fa lavori di contenuto modesto; non c'è investimento nè sulle tecnologie, nè sul capitale umano. La badante la fa la tunisina ma la può fare anche la precaria espulsa dalla Pubblica Amministrazione, perché è un lavoro che impari in tre giorni: accudire una persona anziana.

Questo spiega l'abbassamento continuo dei redditi dei giovani precari: le mansioni cui li esponiamo sono mansioni che chiunque può apprendere. Questo è il dramma del nostro Paese, il suo futuro. Il futuro è quello che trattiamo peggio, quindi

L'Italia è un Paese che non va da nessuna parte.

Vediamo cosa è successo negli ultimi due anni, perché questa è l'altra storia.

Quando fallisce Lehman Brothers, il 15 settembre 2008, è una tragedia. Attenzione: non c'è produzione senza credito. Tutta la produzione si svolge su ordini e su pagherò, e senza credito non c'è produzione industriale. Non è che uno produce, vende e poi incassa! Si produce se ci sono ordini, con relativi finanziamenti. Quando fallisce Lehman succede una cosa straordinaria: le banche del mondo chiudono, non in eterno, ma per un po'. Si tratta di uno choc globale, che riguarda tutto il mondo. La crisi più grave della storia. Negli anni '30 ci ha messo tre anni a cadere così tanto la produzione industriale; qui è caduta in sei mesi.

Ora il mondo è tornato normale, ma con una differenza enorme. Se dividiamo il mondo in paesi emergenti e paesi avanzati, i paesi avanzati stanno tornando dov'erano dodici anni fa: abbiamo perso dieci anni. La produzione industriale è tornata a fine 2010, dov'era a inizio degli anni 2000.

Nei paesi emergenti la crisi è solo

un ricordo. Se la ricordano, ovviamente, ma sono già tutti ben oltre al massimo precedente del 2008.

E l'Italia? Dov'è l'Italia oggi? Dov'è la produzione industriale? La ripresa è finita da un pezzo, è finita a settembre, non c'è più ripresa in Italia. L'industria lo sa. In altre parole, chi partecipa alla crescita più grande che ci sia mai stata, che è ovunque meno che in Italia? Questo è il problema. Qui da noi non abbiamo nemmeno la gente in piazza, sono troppo rassegnati in questo Paese, perché è il futuro che stiamo rubando e la gente va in piazza solo quando è il presente che piange. La sindrome greca è: se gli togli il futuro fa lo stesso, ma se gli togli il presente si arrabbiano.

Noi abbiamo meccanismi di welfare fantastici: la cassa integrazione e il risparmio del nonno. Il Paese è sostenuto da nonne attive che curano i nipotini e dai risparmi dei nonni. Questo welfare ci consente di andare avanti per anni.

Servirebbe un Governo, un Governo che si occupi del Paese. Le priorità non sono tante, il nodo è la produttività, fare le cose meglio. Si dice: "ma così facendo licenzio qualcuno". Sì, ma se c'è guadagno

Il debito cresce ancora

L'Italia ha un debito pubblico tra i più alti al mondo, che unito ad una bassa crescita economica e ad una crescente incertezza politica, non fa certamente stare tranquilli. Secondo Bankitalia il debito pubblico ha fatto registrare un nuovo record a luglio raggiungendo quota 1.901,002 miliardi di euro. In crescita anche il debito delle Amministrazioni pubbliche che nei primi quattro mesi del 2011, è aumentato del 2,58%. Il debito degli Enti locali tocca i 114 miliardi, con una crescita del 2,7%. A fare da traino sono le regioni insulari, il Centro Nord che supera i 30,3 miliardi con un aumento del 3% dall'inizio dell'anno e le regioni del Nord Ovest che toccano il record assoluto di 32,3 miliardi registrando un + 3% da gennaio. Più contenuto il trend delle regioni del sud (isole escluse) che vede il debito attestarsi a 25,2 miliardi con un + 2%.



CONTO BPER PICCOLE IMPRESE



tre formule per le esigenze della tua azienda
Small, Medium, Large

bper.it

 Banca popolare
dell'Emilia Romagna
GRUPPO BPER

La banca per l'impresa

Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Per tutte le condizioni contrattuali si rinvia ai fogli informativi a disposizione della clientela presso ogni filiale della Banca o sul sito web www.bper.it - febbraio 2011

di produttività, poi cresce il reddito, e si assume più gente. La crescita fa assumere manodopera anche se inizialmente sostituisci una macchina all'uomo, lo sappiamo da tre secoli. Chi distruggeva le macchine perché creavano temporaneamente disoccupazione era un amante del Medioevo, non della modernità.

La produttività cresce con la migliore organizzazione; cresce con la meritocrazia: devo riuscire a fare queste cose con meno operai, è meglio. Poi, se riesco a vendere questi prodotti, assumerò anche più operai, perché devo crescere. Se non si capisce questo è la fine.

Per farla breve, c'è un enorme bisogno di rimboccarsi le maniche e guadagnare in efficienza tutti, dalla Pubblica Amministrazione al Governo.

Un'ultima considerazione per dare un'idea dei problemi che dovrebbero preoccupare la classe politica. Il 25 marzo a Bruxelles abbiamo firmato un accordo per dimezzare in vent'anni il nostro rapporto debito-Pil, il che vuol dire 40 miliardi di riduzione di deficit all'anno, per vent'anni. Altrimenti si fa la fine della Grecia. Vent'anni è una lunga stagione, ci vogliono governi all'altezza e ci vuole un paese che torni a crescere

nale, una metà sta nei governi locali: Regioni, Province, Comuni. Anche lì la ricetta è "o cresco o soffro" e tanto meno cresco, tanto più soffrirò. Con vent'anni di tempo ce la si può fare senza ammazzare il Paese.

Alla Grecia hanno dato due anni, una missione impossibile: neanche un super governo di unità nazionale, come Papandreu sta cercando di fare, ce la farebbe.

Per l'Italia, una strategia di crescita è quello che occorre: può ridurre il deficit pubblico e può farlo migliorando il Paese non aggravandone la situazione. Queste sono le cose di cui si dovrebbe parlare se torniamo a occuparci di politica e di futuro.

L'Italia deve dimezzare nei prossimi anni il rapporto debito-Pil. Per ridurre il deficit e rispettare l'accordo stipulato a Bruxelles ci vogliono governi all'altezza ed un ritorno alla crescita

così che questi tagli non siano solo lacrime e sangue. Se non cresci, i tagli frenano la domanda e quindi la crescita e vai in sindrome greca: più il governo fa, più l'economia peggiora, non ne esci, puoi solo fallire.

Ci è stato detto con vent'anni d'anticipo, che dobbiamo tagliare 40 miliardi all'anno: qualcuno vuole governare il paese nei prossimi vent'anni? Al momento tutti stanno cercando di far finta di non sapere che è meglio non governare l'Italia, nei prossimi vent'anni. Metà della spesa pubblica italiana è in capo al Governo nazio-



L'Italia rischia di perdere la Via dei Container

Infrastrutture e intermodalità, ma c'è qualcosa che funziona?

Sulla competitività del sistema produttivo incidono pesantemente il traffico sempre più congestionato e i ritardi nella messa a punto di un sistema di mobilità di merci e persone non ancora in linea coi livelli di sviluppo europei. Un gap che ci costa 40 milioni l'anno.

Strade, ferrovie, porti e interporti. Lo sviluppo di qualsiasi economia, oggi come ieri, passa per le vie di comunicazione. Non c'è crescita senza commercio e non c'è commercio senza le rotte per le quali transitano le merci.

Ma tali rotte non sono tracciate una volta per tutte, come ci insegna la storia di intere nazioni, evolutesi o collassate per aver perso la Via della Seta o delle Spezie.

Oggi l'Italia si sta giocando il gran-



di *Manuela Villimburgo*

Giornalista - collaboratrice
Sole 24 Ore - Centro Nord

de vantaggio di essere da secoli uno degli snodi dei traffici tra Europa, Nord Africa e Vicino Oriente. Non è solo un rischio, bensì una rivoluzione che sta già accadendo e nella quale la nostra economia sta perdendo terreno. Proprio nella fase in cui il destino di ogni economia locale è ancora più intrecciato a quello delle altre, le imprese di trasporto assistono quotidianamente all'allontanamento del traffico merci dal territorio italiano. E sono anche testimoni del

motivo principale di questa perdita: lo stato delle infrastrutture. Non solo in termini di vie di comunicazioni ancora da realizzare, ma soprattutto in termini di carenza di servizi e di mancata integrazione.

Colli di bottiglia, collegamenti assenti, servizi logistici arretrati, traffico sempre più congestionato incidono pesantemente sulla competitività del sistema produttivo. In particolare i trasportatori stanno pagando i ritardi nella messa a punto di un sistema

di mobilità di merci e persone non ancora in linea coi livelli di sviluppo europei che fa lievitare i costi e abbassa la competitività rispetto ai vettori stranieri.

“I flussi di merci dal Nord Africa così come quelli dalla Cina si stanno posizionando in Grecia e in Turchia - spiega **Cinzia Franchini**, autotrasportatrice modenese e neo presidente nazionale di CNA-FITA -. Questo significa che non intercettiamo più il traffico diretto al Nord Europa che sceglie nuove vie, saltandoci a piè pari. Con i nostri 35 chilometri orari, abbiamo la velocità commerciale più bassa d'Europa. Per percorrere 100mila km impieghiamo 2mila ore di lavoro, contro le 1.800 di paesi come Francia e Germania. Un gap che ci costa 40 milioni l'anno come certifica lo stesso Ministero e che è il risultato di decenni di immobilismo e sottovalutazione politica. Anche oggi, quando dovrebbe essere ormai evidente a chiunque la strategicità degli scambi e la necessità per l'Italia di crescere, il piano governativo della logistica, a un anno dalla sua presentazione, resta un elenco scolastico di progetti, totalmente privo di budget. Si indica una riforma a costo zero, vale a dire l'efficientamento dei mezzi ormai obsoleti e la lotta all'abusivismo che, pur necessaria, graverebbe solo ed esclusivamente sulle imprese”.

Cresce dunque la preoccupazione degli operatori del trasporto che negli ultimi anni hanno visto chiudere migliaia di attività. Tanto che oggi ritengono più urgente concentrarsi su interventi di manutenzione e miglioramento delle opere e dei servizi esistenti, piuttosto che parlare di nuovi cantieri, che comunque sarebbero necessari.

Solo nel Centro Nord, dove si

IN ITALIA PER
PERCORRERE
100MILA KM SI
IMPIEGANO 2MILA
ORE DI LAVORO
CONTRO LE 1800 DI
FRANCIA E GERMANIA



LE IMPRESE SONO
PENALIZZATE IN
TERMINI DI COSTI E
COMPETITIVITA' CON
GLI ALTRI VETTORI
DALLA MANCANZA
DI UN SISTEMA
LOGISTICO MODERNO

concentra una serie di snodi e di strutture logistiche considerate strategiche dallo stesso piano ministeriale, urgono alcuni interventi attesi da tempo immemorabile. Per un elenco dettagliato ci vorrebbe un volume. Si va dalle carenze storiche della E45, cruciale per Emilia Romagna e Umbria e sulla quale pende l'intenzione di pedaggiarla, alla Romea che ha uno dei più alti tassi di incidentalità e mortalità, alla 4° corsia della Bologna-Mare, per la quale i lavori previsti non partiranno prima di qualche anno, alla Cispadana e alla Pontremolese di cui si parla ormai da un decennio. Sono da poco partiti i lavori per il raddoppio della pedemontana Sassuolo-Bologna-Reggio che vede uno dei picchi più alti di trasporto pesante. La Tirreno-Adriatico, cosiddetta Due Mari, è ormai indispensabile per avere finalmente un collegamento efficiente per i traffici provenienti da Spagna e Francia, che fanno capo ai porti toscani e laziali, e quelli da e per Grecia e Turchia, che fanno capo ai porti adriatici.

Gravi i riflessi economici dello stato delle aree retroportuali, veri e propri colli di bottiglia che rallentano pesantemente i tempi di lavoro. Mancano collegamenti ad hoc sia stradali che ferroviari.

D'altra parte il vettore ferroviario è fortemente disincentivato: ammontano ormai a una novantina gli scali merci chiusi. Eppure non si fa che parlare di intermodalità, mentre già il 62% del traffico merci (e il

90% di quello passeggeri) si svolge su gomma e la tendenza è destinata ad aumentare, mentre i costi sono ormai a un livello ritenuto da tutti incompressibile. In questo quadro non giova lo scarso coordinamento tra i diversi attori, in particolare le Agenzie marittime, nonché il fatto che l'Italia è l'unico Paese europeo ad avere 25 autorità portuali.

"Dopo la crisi della Merloni, il porto è diventato la prima industria delle Marche - sottolinea **Cosimo Belardinelli**, imprenditore specializzato nel trasporto di container, un'esperienza trentennale nel porto di Ancona -, eppure continua ad essere l'unico in Italia privo di by pass. Il traffico dei container da e

stiamo assistendo di fatto alla rinuncia della intermodalità, ferrovia in testa, cruciale invece nelle medie e lunghe percorrenze

verso i paesi dell'Est deve utilizzare la viabilità ordinaria impiegando un'ora solo per uscire, oltre a subire l'indaguatezza dei servizi. Le banchine sono dotate di gru obsolete, che rendono totalmente incerti i tempi di carico e scarico, e sono prive di depositi coperti tagliando fuori dai traffici tutta una serie di

merci deperibili. Tanto che il rapporto con i porti concorrenti è di 7 container a 3, nonostante si tratti di un segmento in costante crescita e il porto di Ancona offra un miglior fondale rispetto ad altri. La politica locale non sembra consapevole di queste potenzialità che continuano ad essere bruciate, non solo per l'economia della regione ma anche per l'Umbria e l'Emilia Romagna, che invece è riuscita a modernizzare il porto di Ravenna".

Gli effetti sulle imprese di tanta improduttività sono assai concreti. Dal 2008 il parco veicoli è stato ridimensionato di un quarto, soprattutto da parte delle ditte dotate di più mezzi. "I vettori monoveicolari hanno resistito meglio alla crisi ma - avverte Belardinelli - è solo questione di tempo".

A sottolineare la urgente necessità di adeguare la rete delle infrastrutture e soprattutto di gestire l'esistente sono i protagonisti della intermodalità, coloro che si trovano a operare proprio nei nodi di collegamento tra le diverse vie di comunicazione.

"Pur riconoscendo che, per le caratteristiche del nostro territorio e delle imprese, il futuro del trasporto continuerà a basarsi fortemente sulla rete viaria - nota **Alessandro Ricci**, presidente dell'Interporto di Bologna, al vertice anche dell'associazione nazionale degli interporti - stiamo assistendo a una inconcepibile rinuncia di fatto all'intermodalità, in particolare alla ferrovia che è



invece cruciale nella media e lunga percorrenza. Solo più di recente stiamo assistendo a un recupero da parte di nuove imprese a coprire un servizio lasciato indietro da Trenitalia. Va anche riconosciuto alla Regione Emilia-Romagna di aver attuato una politica di incentivi veri, diretti a sostenere l'attrazione di nuovo traffico ferroviario piuttosto che a elargire sussidi. Per quanto ci riguarda, nei prossimi due anni concluderemo il terzo piano particolareggiato del nostro piano di sviluppo. Ma la grande incognita è l'adeguamento della rete esterna all'interporto, in primis il tanto atteso passante autostradale a nord per bypassare il nodo bolognese, nonché la Cispadana e tutte le opere di collegamento tra le grandi arterie e le aree industriali, come pure l'adeguamento dell'uscita Bologna Interporto".

In Toscana è recente un'intesa siglata tra la Regione e lo Stato per potenziare le infrastrutture stradali regionali, funzionalmente connesse con gli itinerari europei. Si tratta di opere finanziate per meno della metà: 6,3 miliardi su un totale di 12,8 miliardi. La Regione ha chiesto al Governo di assicurare i circa 600 milioni di euro necessari per due opere indispensabili, la Marroccone-Chioma, la Lucca-Media Valle. Per la Firenze-Siena urgono i lavori per trasformarla – come ha dichiarato il governatore **Enrico Rossi** – in una superstrada degna di questo nome.

Cabotaggio, e il vettore straniero chi lo controlla?

La concorrenza dei vettori stranieri avanza e se l'apertura dei mercati è inevitabile, le imprese di trasporto italiane non accettano uno dei vantaggi competitivi che viene loro regalato: la carenza di controlli, in particolare la non applicazione delle norme sul cabotaggio.

*"Avevamo già segnalato questo aspetto - sottolinea **Elmo Giovannini**, coordinatore CNA-FITA per l'Emilia Romagna -. Oggi i fatti ci danno ragione: sta diminuendo il numero assoluto dei controlli su strada e in particolare di quelli sui vettori stranieri. Il fatto è che per verificare i documenti e riscuotere la sanzione occorre molto più tempo, tanto che nel tempo che occorre per controllare un veicolo straniero se ne verificano 4 italiani".*

Finisce che i controlli sono sempre più delegati ai sistemi automatici quali fotoreal, tutor, autovelox, che però si limitano a dar luogo alla contravvezione e non alla verifica complessiva della regolarità dell'operatore. "E' disattesa la disciplina sul cabotaggio - aggiunge Giovannini - che potrebbe efficacemente tutelare i nostri trasportatori, che già subiscono la concorrenza ormai tutta sbilanciata sul piano dei prezzi, dovuta ai costi più bassi di cui beneficiano i vettori stranieri in termini di carburante, acquisto dei mezzi, manutenzione, costo del lavoro. Basterebbe applicare i due punti più salienti della disciplina che complessivamente impongono il massimo di due trasporti di cabotaggio successivi a un trasporto internazionale, il tutto nell'arco di sette giorni. Quindi al massimo tre viaggi e poi scatta l'obbligo di uscita dal Paese. Ben diverso è lasciarli lavorare ininterrottamente 30 giorni su 30".



NEL CENTRO NORD URGONO INTERVENTI ATTESI DA TEMPO: DALLA DUE MARI ALLA E45, DALLA ROMEA ALLA QUARTA CORSIA DELLA BOLOGNA-MARE, DALLA CISPADANA ALLA PONTREMOLESE E ALLA PEDEMONTANA SASSUOLO-BOLOGNA-REGGIO

“L’ammodernamento infrastrutturale - sottolinea **Luca Ceccobao** assessore regionale alla viabilità e trasporti - significa sviluppo economico, modernità, maggiore sicurezza e lavoro. L’Irpet ha calcolato l’effetto moltiplicatore che i sei interventi principali previsti per i prossimi anni produrranno sull’economia toscana. Grazie al completamento del nodo dell’alta velocità di Firenze, alle terze corsie su A1 ed A11, all’autostrada Tirrenica, all’adeguamento della Fi-Pi-Li ed a quello della Firenze-Siena ed al completamento della E78, nel tratto toscano ci sono interventi da circa otto miliardi e cento milioni di euro che, secondo l’Irpet, valgono oltre sei punti di Pil per la Toscana e che daranno lavoro a 130.000 persone tra lavoratori diretti e indotto”.

Inoltre, l’assessorato ha stanziato il mese scorso 50 milioni, che si aggiungeranno ai 19 finanziati dagli Enti locali, per 23 interventi di estrema urgenza sulle strade regionali, definiti “priorità delle priorità” (erano 55 le opere definite prioritarie a febbraio 2010). Si tratta di piccoli lavori di messa in sicurezza, varianti e riqualificazioni della viabilità.



L’area di sosta: un miraggio

Mancano a livello cronico le aree di sosta lungo tutta la rete autostradale, come appare evidente a chiunque si trovi in viaggio di notte: gli autotrasportatori sempre più spesso sono costretti a fermarsi sulle corsie di emergenza con evidenti gravi riflessi sul piano della sicurezza di tutti. “Condividiamo le preoccupazioni dei trasportatori - dichiara Giordano Biserni, presidente Asaps (Associazione Amici e Sostenitori Polizia Stradale) -. Anche la diffusione delle aree di ristoro è lontana dalle reali necessità. Appare evidente una scarsa sensibilità nei confronti di un mondo che dà molto alla società in termini di lavoro e di tassazione, e che ha il dovere e il diritto di viaggiare 9 ore e sostarne 14. Intanto ben il 38% degli incidenti sulla rete autostradale coinvolge i veicoli pesanti. Un chiaro sintomo di come si stia navigando a vista sul fronte della sicurezza, con effetti pesanti anche sull’economia. Solo nei primi 6 mesi di quest’anno per quasi 15mila incidenti si sono perse 375 ore in code e 450 ore per blocco della viabilità. Come dire 34 giorni in fila”. Secondo l’Asaps, gli oltre 450mila Km della rete primaria nazionale, dove circolano oltre 42 milioni di veicoli, sono in molti tratti ampiamente sotto al limite non solo della sicurezza, ma anche di una normale mobilità. Alcune statali e superstrade sono in condizioni a dir poco pietose come fondo stradale, segnaletica orizzontale e verticale e stato delle gallerie. “Eppure - sottolinea Biserni - automobilisti e autotrasportatori fra tasse, imposte e accise pagano già allo Stato e agli Enti locali una cifra vicina a 60 miliardi di euro l’anno, ai quali si devono aggiungere diversi miliardi di euro derivanti dalle multe. Possibile che proprio chi paga tanto non abbia un adeguato e decente ritorno di investimenti per la messa in sicurezza delle strade?”.

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. Iscritto all’elenco speciale Art. 107 del T.U.B. Fidimpresa Marche come garante dell’impresa socia ne migliora la forza contrattuale (Basilea 2) facendole ottenere finanziamenti a tassi e condizioni più vantaggiose. È aperta ad ogni impresa.

Fidimpresa Marche oggi significa:
 71.200 soci
 7.750 milioni di euro di finanziamenti garantiti
 735 milioni di euro di patrimonio
 75.000 operazioni all’anno
 760 collaboratori nel territorio regionale



In tutte le sedi CNA della Regione
www.fidimpresamarche.it

fidimpresa
 marche
 La fiducia nel credito

Nuovi assetti contrattuali e relazioni sindacali

Più territorio, più bilateralità
più rappresentanza

Contrattazione di secondo livello, bilateralità e rappresentanza. Questi i temi al centro del confronto tra le parti sociali in una situazione economica ancora estremamente pesante che richiede anche una riorganizzazione delle relazioni sindacali per riuscire a mettere in campo strumenti adeguati ad affrontare l'attuale livello di competizione sui mercati.



Su cosa può cambiare - anche alla luce del recente accordo tra Confindustria e Sindacati e della firma del più importante contratto nell'artigianato - in termini di bilateralità e rappresentanza, e se sia ipotizzabile alla luce di queste novità, prevedere una accelerazione della contrattazione di secondo livello, abbiamo sentito l'opinione di: **Ciro Recce**, Segretario regionale aggiunto CISL Toscana; **Antonio Mattioli**, Segretario regionale CGIL Emilia Romagna; **Claudio Bendini**, Segretario regionale Uil Umbria; **Marco**

Luchetti Assessore al lavoro, istruzione, formazione professionale Regione Marche; **Stefano Di Niola** Responsabile dipartimento relazioni sindacali CNA nazionale. A loro abbiamo chiesto quali interventi e quante risorse si intende mettere in campo.

CIRO RECCE

1. La firma del nuovo contratto nazionale di lavoro dell'area metalmeccanica, lavorazioni tradizionali e artistiche (che accorperà tutti i settori della mec-

to

canica, gli orafi argentieri, gli odontotecnici) a 18 mesi dalla scadenza dei precedenti accordi, in primo luogo dà finalmente risposta agli oltre 500.000 lavoratori che da tempo ne aspettavano la firma.

L'intesa unitaria è poi avvenuta confermando, nelle sue parti essenziali, il modello contrattuale sulla base del quale si sono rinnovati i contratti dell'industria metalmeccanica, delle cooperative metalmeccaniche, del settore orafa e argentiero e, in buona sostanza, i contratti, di quasi tutte le categorie dei settori produttivi. Questo è certamente un buon segno. E' ovviamente ancora troppo presto per dirlo, ma è chiaro che noi ci aspettiamo che la firma del contratto unitario consenta, dopo anni e a partire proprio dall'area metalmeccanica, lavorazioni

dine del sistema contrattuale dell'artigianato e il suo pieno sviluppo è uno degli obiettivi che la CISL e le sue categorie, ma pensiamo che questo valga per tutto il sindacato, vogliono vedere realizzato. Per questo un'accelerazione è prevedibile, in ogni caso noi stiamo lavorando in quella direzione. La contrattazione territoriale nell'artigianato equivale a quella di secondo livello nei settori industriali, con tutte le considerazioni sulla necessità di avvicinare il sistema contrattuale alle condizioni delle imprese e dei lavoratori nel territorio. Nell'artigianato, attraverso gli accordi interconfederali siamo arrivati anche a definirne ambiti e competenze, ma in realtà siamo ben lontani da quella diffusione che tutti ci aspettavamo. Le cause di questa mancata diffusione sono molte, non ultima

DOMANDE

1. Secondo lei, qual è lo stato delle relazioni sindacali e della bilateralità dopo la firma unitaria del maggior contratto del settore, vale a dire quello metalmeccanico?
2. Con la firma dei contratti nazionali, secondo lei, è ipotizzabile una accelerazione della contrattazione territoriale? Qual è attualmente lo stato dell'arte e quali i possibili sviluppi?
3. A suo parere, quali possono essere le ricadute del recente accordo tra Confindustria, CGIL, CISL e UIL sulla rappresentanza in funzione dello sviluppo delle relazioni sindacali e della contrattazione di secondo livello?

f o r u m



tradizionali e artistiche, un miglioramento delle relazioni sindacali per utilizzare tutte le potenzialità e le specificità del sistema artigianato, le modalità del suo sistema contrattuale, della rappresentanza e della bilateralità, per realizzare progetti condivisi che riguardano il territorio, le imprese e i lavoratori. Questo vale in particolare per la bilateralità dove la sua contrattualizzazione e il fondo sanitario previsti nell'accordo tendono a dare certezza al flusso di risorse e ampliarne ambiti e competenze.

2. La contrattazione territoriale è un car-

la crisi che ha colpito molti settori dell'artigianato e i territori dove è più forte il loro insediamento. Pensiamo che l'aver firmato un contratto unitario anche nell'area meccanica, dove è peraltro previsto che la contrattazione di secondo livello si collochi a metà della vigenza triennale dei contratti, costituisca un ulteriore segnale sulla necessità di valorizzare un livello contrattuale che meglio può valutare dal punto di vista, economico e normativo, le condizioni delle aziende e dei lavoratori.

3. L'accordo del 28 giugno scorso è

stato sottoscritto con Confindustria e vale per questa realtà. E' inoltre un accordo complesso che difficilmente può essere trasportato automaticamente in altri ambiti. Inoltre nell'artigianato esiste un modello contrattuale e di rappresentanza specifico che ha addirittura anticipato di qualche anno parte delle discussioni che hanno portato all'accordo del 28 giugno. Pensiamo alle competenze dei vari livelli sulle materie contrattuali confederali e di categoria. Questo non vuol dire che nell'artigianato non ci sono problemi. La necessità di una contrattazione più vicina al territorio e ai luoghi di lavoro, già oggi possibile, esiste anche in queste aziende, così come la necessità di rendere pienamente esigibili gli accordi sottoscritti va coniugata con una contrattazione territoriale più strutturata ed esigibile. Al contrario del passato, quando ci siamo messi ad aspettare una nuova regolamentazione nazionale, serve l'apertura di una fase di contrattazione territoriale diffusa come terreno di verifica e sperimenta-

zione di nuove soluzioni.

ANTONIO MATTIOLI

1. La sottoscrizione del rinnovo contrattuale del CCNL metalmeccanici artigiani ed il merito del contratto confermano quanto come CGIL stiamo sostenendo da tempo ed a tutti i livelli. Tutti i contratti sottoscritti unitariamente, quindi anche dalle organizzazioni di categoria della CGIL, rappresentano un'opportunità da utilizzare per superare l'accordo separato sul modello contrattuale. Esiste un doppio binario di relazioni sindacali, in particolare nell'artigianato, costituito dalla prassi negoziale delle categorie da una parte e dal confronto confederale dall'altra, che va superato se si vuole raggiungere l'obiettivo di far fare al comparto un salto di qualità. Gli accordi di categoria sin qui sottoscritti ci consegnano un sistema di relazioni complesso ma di sostanziale tenuta, un'idea di bilateralità che nulla ha a che fare con l'idea sacconiana di sussidiarietà e di ruolo della rappresentanza; un modello con-

trattuale che conferma, anche nell'artigianato, i due livelli di negoziazione integrativi e non alternativi. A questo punto come parti sociali dobbiamo proseguire nel solco dell'esperienza maturata in Emilia Romagna, perfezionandola se necessario, per consegnare al lavoro nel settore artigiano il valore che merita. La catena del valore nel comparto, la valorizzazione delle filiere, il riconoscimento del ruolo del lavoro dipendente, l'aggregazione d'impresa, sono le leve sulle quali agire per produrre quel salto di qualità necessario per uscire dalla crisi con un sistema solido e competitivo. La contrattazione territoriale è uno strumento strategico con il quale realizzare questo obiettivo e dopo l'estate, per quanto ci riguarda, saremo in grado di produrre le piattaforme utili a realizzare la campagna di rinnovi contrattuali.

2. Il principio della certificazione della rappresentanza e le norme che ne dettano il ruolo, introdotte dall'accordo tra CGIL, CISL, UIL e Confindustria rappresentano un riferimento del qua-

LA SICUREZZA DI FARE CENTRO

Attrezzato anche
per furgoni,
camion
e mezzi
pesanti.

Il centro pneumatici di riferimento
per l'automobilista e il motociclista.

NUOVO REPARTO
ACCESSORI AUTO
"BOTTARI"

Driver
Pneumatici & Assistenza

PAGAMENTI PERSONALIZZATI
CON RICEVUTA BANCARIA

Centralpneus
L'impronta della sicurezza

Via Stendhal, 11 - 40128 Bologna
Tel. 051 322022 - Fax 051 328287

CENTRO REVISIONI AUTO E MOTO

MCTC

MOTORIZZAZIONE CIVILE
Autorizzazione n° 8 del 16/7/97

L'INTESA
RECENTEMENTE
RAGGIUNTA TRA
ORGANIZZAZIONI
SINDACALI E
CONFINDUSTRIA
PONE LE BASI PER
AFFRONTARE
I PROBLEMI DEL
PAESE PARTENDO
DA REGOLE
CONDIVISE



le il comparto dell'artigianato deve tenere conto, accompagnandolo ad un necessario coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte che il sindacato è chiamato ad operare.

3. E' evidente che continuano a coesistere due modelli di sindacato, da una parte la CGIL e dall'altra CISL e UIL, una pratica contrattuale che deve essere esercitata nelle modalità espresse anche dal rinnovo dei metalmeccanici, una bilateralità presente nell'artigianato dell'Emilia Romagna, che continueranno ad essere i riferimenti per le relazioni sindacali nel prossimo futuro.

E' altrettanto evidente che il settore non può perdere l'appuntamento della contrattazione territoriale come occasione di rilancio e di sviluppo.

CLAUDIO BENDINI

1. La firma del contratto nazionale dei metalmeccanici, che ha fatto seguito a quello del comparto tessile, ha rappresentato un importante passo in avanti nei rapporti tra sigle sindacali. Rapporti che, con la bilateralità, si sono conso-

lidati al di là dell'aspetto contrattuale, sull'obiettivo di migliorare le condizioni di vita e di lavoro delle imprese e degli stessi lavoratori. A prova di questo, c'è l'accordo sottoscritto dall'Ente bilaterale con l'Inail in materia di sicurezza, che ha visto la partecipazione delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro. Questo importante accordo – "La sicurezza a portata di mano" – ha rappresentato materia di studio per essere esportato e realizzato anche in altre parti d'Italia. Un importante tassello di questa intesa è rappresentato dai delegati alla sicurezza, che recitano una parte significativa e che sono di emanazione sindacale da CGIL, CISL e UIL.

2. La contrattazione territoriale ancora stenta un po'. Il nostro auspicio è che venga rilanciata in maniera decisa, alla luce sia della sottoscrizione dell'accordo interconfederale tra CGIL, CISL, UIL e Confindustria, sia dal fatto che i contratti nazionali di lavoro rafforzano la contrattazione territoriale, per far crescere il salario

e per valorizzare la produttività delle imprese. La nostra speranza è che la firma dei rinnovi contrattuali, non solo dei metalmeccanici ma di tutti i settori non metalmeccanici, riporti maggiore attenzione sull'argomento, consentendoci di elaborare una piattaforma territoriale condivisa a livello regionale, che favorisca la competitività delle imprese e, contemporaneamente, il rilancio dell'economia.

3. Riguardo la contrattazione artigianale di secondo livello, l'accordo interconfederale con la Confindustria riveste una funzione marginale, anche se è strategico dal punto di vista politico, poiché fa da apripista all'intesa che si dovrà realizzare tra le associazioni datoriali e i sindacati. Tale intesa avrà una valenza importante e innovativa solo se tutti i settori, dal commercio all'artigianato, si riconosceranno in essa, sottoscrivendo propri accordi più rispondenti alle specifiche realtà che abbiamo di fronte. In Umbria, con la maggioranza delle imprese artigiane costituite da micro aziende e realtà di



piccole dimensioni, le soluzioni previste dall'accordo rischiano di rimanere difficilmente applicabili. Spetterà alla bilateralità il dover compensare queste difficoltà.

MARCO LUCHETTI

1. Nelle Marche la collaborazione tra organizzazioni sindacali dei lavoratori e datoriali è molto buona. La bilateralità si sta affermando come strumento strategico soprattutto per le imprese artigiane. Il nuovo accordo sulla contrattazione faciliterà lo sviluppo di nuove relazioni sindacali anche nelle Marche, specie in un settore fondamentale come quello del metalmeccanico. L'accordo, inoltre, ha un valore politico rilevante perché segna la ritrovata unità del mondo del lavoro, presupposto indispensabile per una nuova evoluzione delle relazioni industriali, fondamentali per affrontare le questioni dello sviluppo del nostro Paese. La nuova divisione internazionale del lavoro esclude per noi la possibilità di una competitività sui costi di produ-

zione. Occorre elevare la qualità dei nostri prodotti e cercare nuovi mercati. È una condizione più esigente; essa chiama in causa tutti: dalle aziende ai lavoratori, dalle situazioni al territorio. Occorre far crescere una responsabilità comune: si deve passare dalla conflittualità contrattuale alla partecipazione consapevole. Il passaggio è enorme sia perché veniamo da una esperienza non facilmente superabile sia perché entrare nella dimensione partecipativa è un profondo salto culturale. Per questo il percorso intrapreso nella bilateralità è fondamentale. L'allenamento al confronto e alla condivisione è molto faticoso ma credo non ci sia alternativa per il raggiungimento di obiettivi della nuova crescita.

2. La firma dei contratti collettivi nazionali di lavoro porterà benefici per lo sviluppo della contrattazione decentrata, sia a livello aziendale che a livello territoriale. Nelle Marche la contrattazione aziendale si è sviluppata prevalentemente nelle grandi imprese: sarebbe auspicabile che la contratta-

zione territoriale riuscisse a cogliere le necessità delle nostre piccole imprese. La contrattazione decentrata è ormai entrata nell'ottica di tutti. Negli anni della tumultuosa crescita la produttività aziendale non era considerata rilevante, anche in virtù della svalutazione della moneta. Oggi ci siamo convinti che "il tutto si tiene": l'azienda nella sua evoluzione trova forze non solo dalle sue scelte interne ma anche dai fattori esterni del territorio. Pertanto accanto agli spazi che la contrattazione nazionale affiderà al livello decentrato, c'è bisogno di creare politiche di sostegno. In particolare dobbiamo proporre percorsi formativi che elevino professionalità dei lavoratori e definire nuovi strumenti per il mercato del lavoro a supporto della flessibilità contrattata del lavoro.

3. Il recente accordo sulla rappresentanza è da considerare un passo importantissimo per una nuova stagione di relazioni sindacali e della contrattazione artigiana di secondo livello, che potrà coniugare in termini migliorativi

l'esigenza della retribuzione del lavoro e quelle della produttività. È anche il presupposto per l'apertura della partecipazione dei lavoratori nelle decisioni dell'impresa. Il nostro territorio ricchissimo di aziende artigiane può offrire opportunità di sperimentazioni innovative. Le relazioni sindacali possono trovare nuovi orizzonti territoriali nella gestione di strumenti contrattuali: ho fatto riferimento alla formazione e alla gestione di forme di flessibilità. Possiamo pensare ad altri ambiti contrattuali per sviluppare azioni comuni nella prevenzione, nella salute e nell'assistenza. Un campo da esplorare è anche quello delle reti d'impresa e dello start up d'impresa. Sono ambiti nuovi che ci possono aiutare in una nuova crescita soprattutto nel miglioramento della competitività e nella qualità delle produzioni. Dunque ci possiamo proiettare oggi in sentieri inesplorati nella micro impresa: per una prospettiva ineludibile per il nostro territorio che implica una comune responsabilità e condivisione.

STEFANO DI NIOLA

1. Nel dettaglio dell'accordo, assumono particolare rilievo tre tematiche. Il diritto di ogni lavoratore cui si applica il contratto alle prestazioni previste dalla bilateralità (tra le quali spicca quella del sostegno al reddito in caso di crisi aziendale); il diritto alle prestazioni previste dal costituendo Fondo Sanitario Integrativo e, soprattutto, la normativa sull'apprendistato professionalizzante. Rispetto a quest'ultimo argomento, è bene evidenziare due aspetti chiave della normativa contrattuale. Innanzitutto, il precedente rinnovo contrattuale era stato chiuso in sede ministeriale con la mancata disciplina dell'apprendistato professionalizzante, lasciando così in vigore le clausole definite in base alla "legge Treu". L'indisponibilità di FIOM, FIM E UILM ad accedere alle richieste della CNA e delle altre Organizzazioni datoriali dell'artigianato, rispetto alla permanenza del meccanismo retributivo in percentuale graduale sulla

base dell'anzianità di servizio dell'apprendista, non ha prodotto, nel tempo, premialità né per i lavoratori né per le imprese. Infatti, i primi hanno continuato ad essere assunti con una retribuzione pari al 54% di quella di un lavoratore non apprendista, le seconde non hanno potuto assumere apprendisti ultraventicquattrenni, tranne che per alcune specifiche e limitate figure. Inoltre, anche l'offerta formativa pubblica, sempre più indirizzata a formare apprendisti assunti con l'apprendistato professionalizzante, aveva iniziato a creare talune complicazioni, anche di natura formale, rispetto alle assunzioni. La soluzione è stata trovata grazie ad una maggiore chiarezza sui meccanismi retributivi, introdotta da recenti normative, ma soprattutto grazie alla volontà delle parti di voler superare i problemi creando meccanismi di attribuzione valoriale alle determinazioni pattizie anche in materia di apprendistato.

2. Il nostro modello contrattuale si



CANTELLI ROTOWEB

INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

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

www.cantelli.net
info@cantelli.net





TIPITALIA

TIPOLITOGRAFIA

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

www.tipitalia.it
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



LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA REGIONALE
 È UN PILASTRO DEL NUOVO MODELLO
 CONTRATTUALE IN GRADO DI CORRISPONDERE
 ANCHE CON SOLUZIONI INNOVATIVE AI BISOGNI DI
 IMPRESE E LAVORATORI SUL TERRITORIO

regge su due pilastri di contrattazione. Quella nazionale che ha il compito di definire – su alcuni temi fondamentali individuati dalle parti - regole certe ed inderogabili che si applicano in tutto il Paese. Mentre il secondo pilastro, dato dalla contrattazione collettiva regionale, che non è integrativo dei CCNL ma ne ha pari coerenza, sostiene il sistema enfatizzando le specificità regionali. E' giunto il momento che questa enfasi, anche in un momento di crisi economica e dei mercati come quello attuale, possa essere visibilmente dispiegata anche attraverso soluzioni innovative da ricercare nella contrattazione territoriale che sappiano guardare ai bisogni di imprese e lavoratori. Certo è che la produttività, laddove esistente, deve essere redistribuita per generare reddito, come peraltro previsto dal nostro modello contrattuale, ed io ritengo che questa redistribuzione debba essere contrattata in una logica di sistema che trovi i propri equilibri nell'ambito della contrattazione collettiva regionale. La contrattazione collettiva re-

gionale, tra l'altro, a parità di risorse economiche disponibili, si rivela più conveniente rispetto a formule individuali in quanto gli importi erogati sono sia detassati che decontribuiti, con un notevole risparmio per l'impresa ed una busta paga più pesante per i lavoratori.

3. L'accordo recentemente raggiunto tra Confindustria e CGIL, CISL e UIL, pone le basi per affrontare i problemi del Paese partendo da regole condivise, e questo è un valore assoluto ed un obiettivo che dovrebbe essere sempre perseguito con senso di responsabilità. Pertanto, già da questo primo punto di vista, l'intesa raggiunta rappresenta un elemento di valore. Nel merito, si tratta di una importantissima innovazione sul tema della certificazione della rappresentatività che sicuramente porrà dei vincoli affinché casi recentemente avvenuti nel settore industriale, non possano ripetersi al di fuori di una cornice contrattata. Per quanto attiene al comparto artigiano, va sottolineato che il nostro model-

lo contrattuale ha proprie dinamiche che si sviluppano sulla valorizzazione del territorio nell'ambito di una forte cornice nazionale. Dobbiamo inoltre sottolineare che, già con gli accordi interconfederali del 2004 e del 2006, sottoscritti unitariamente da tutte le organizzazioni datoriali dell'artigianato e da CGIL, CISL e UIL, il nostro sistema ha previsto la derogabilità di alcune norme nazionali e la pari coerenza dei due livelli di contrattazione. Insomma, un meccanismo antesignano dei temi portati alla ribalta mediatica dalle note vicende industriali, che sono poi alla base dell'accordo tra Confindustria e i sindacati. Ciò premesso, occorrerà tuttavia operare per ammodernare il nostro modello contrattuale e di relazioni sindacali ricercando schemi compatibili con le profonde differenziazioni esistenti oggi tra imprese dello stesso settore e dello stesso territorio, senza dubbio lasciato della crisi che stiamo ancora scontando ma anche nuovo paradigma col quale confrontarsi.

Parla Stefano Micelli

Competenze artigiane, l'innovazione nelle mani



Il saper fare continua a rappresentare nel nostro paese un ingrediente essenziale di qualità e innovazione. Proprio in un'economia popolata da knowledge workers, ciò che caratterizza l'imprenditoria italiana è un patrimonio di competenze che rendono le nostre aziende flessibili, dinamiche e soprattutto interessanti agli occhi di crescenti quote di consumatori che cercano qualità, storia e cultura nei prodotti che acquistano.

“Cosa unisce le principali griffe italiane all'industria delle macchine di precisione che esportiamo in tutto il mondo? Cosa lega la produzione di pezzi di design in serie limitata e la realizzazione di luna park e grattacieli su misura? Il filo rosso che attraversa il made in Italy di successo è ancora oggi il lavoro artigiano, un tratto della nostra cultura cui spesso non diamo il giusto valore”.

Così Stefano Micelli, professore associato di economia e gestione delle imprese presso l'Università Cà Foscari di Venezia apre la prefazione del suo ultimo libro, “Futuro artigiano”, nel quale descrive le tante realtà del nostro Paese, dove il saper fare continua a rappresentare un ingrediente essenziale di qualità e di innovazione.

L'idea di fondo che attraversa il libro

è che la competitività del nostro sistema industriale, e quindi di un pezzo importante della nostra economia, è ancora oggi intimamente legata a competenze artigiane che hanno saputo rinnovare il loro ruolo nelle grandi e nelle piccole medie imprese.

Se è vero che esiste un consenso diffuso nel riconoscere il peso culturale ed il valore di un *saper fare* manuale ancora radicato, si percepisce tuttavia, un certo imbarazzo nel declinare al futuro l'eredità dei mestrieri artigiani, quasi fossero un'eredità ingombrante.

In una società globale ed in una economia della conoscenza, che ruolo può avere il lavoro artigiano?

Con il professor Micelli intendiamo parlare proprio degli artigiani nella globalizzazione. Di un' Italia meno nota,



di Cristina Di Gleria

Giornalista, responsabile comunicazione
CNA Emilia Romagna

VISTO DA VICINO

**STEFANO
 MICELLI**
 UNO STUDIOSO
 DI PMI E DISTRETTI

Nato ad Udine nel 1966 è dal 2003 professore associato di economia e gestione delle imprese all'Università Cà Foscari di Venezia. E' dean di Venice International University e presso la stessa istituzione è direttore del centro di ricerca TeDIS (Technologies for Distributed Intelligence Systems). E' inoltre presidente del COSES (Consorzio per la ricerca e la formazione) sempre a Venezia.

Da oltre dieci anni si occupa di trasformazioni del sistema industriale italiano e studia il design e la creatività quali fattori su cui ripensare il vantaggio competitivo delle piccole e medie imprese. E' autore di diversi articoli e volumi.

ma che grazie ad una grande creatività unita a nuove competenze professionali e manageriali, si propone come una grande opportunità di crescita per le nuove generazioni del nostro Paese.

Mentre in Italia sembra che nonostante la ricchezza di centinaia di migliaia di imprese artigiane, non vi sia la giusta valorizzazione di questo tessuto economico e sociale, all'estero si assiste ad una vera e propria riscoperta del concetto e del lavoro artigiano. Come lo spiega?

La riscoperta del lavoro artigiano, specie nel mondo anglosassone coincide principalmente con la reazione alla crisi generata dal sistema finanziario dal 2008 in poi. Nel mondo americano, in particolare, il recupero della figura dell'artigiano riflette la necessità di pensare in termini nuovi il mondo del lavoro. Per una ventina d'anni ha dominato l'idea che il futuro dei giovani americani sarebbe stato quello di diventare "analisti di simboli" secondo l'accezione usata dallo studioso Robert Reich. Oggi la sensibilità è cambiata. E' interessante notare come il movimento a sostegno dei maker pensi al lavoro artigiano come spinta all'innovazione

e non certamente come ritorno al bel tempo andato.

Lei sostiene che sull'idea di artigianalità, si possa ricostruire la forza del sistema produttivo italiano, in una visione moderna nella quale la creatività e la originalità si saldano con innovazione, qualità e organizzazione d'impresa. Ci vuole illustrare questo concetto?

Il lavoro artigiano in Italia costituisce un ingrediente essenziale della competitività del nostro sistema manifatturiero, sia che si parli di grandi aziende della moda e del lusso, sia che si parli di piccoli laboratori specializzati nella meccanica. E' un fattore essenziale di quell'industria "su misura" che ancora oggi riscuote successi su scala internazionale. Nell'ultimo decennio abbiamo commesso l'errore di ragionare in termini di tutele (dalla concorrenza cinese, ad esempio) senza pensare a come valorizzare su scala globale il tesoro che abbiamo in casa. E' ora di cambiare passo e di giocare d'attacco.

Perché a suo avviso, si percepisce talvolta tra economisti ma anche politici, un certo imbarazzo nel declinare al futuro un'eredità sentita quasi come

ingombrante. Che ruolo può invece giocare il lavoro artigiano nell'economia della conoscenza?

Non siamo riusciti a capire in questi anni che il lavoro artigiano è depositario di conoscenze che hanno uno straordinario valore economico se valorizzate su scala globale. Abbiamo enfatizzato il peso economico della conoscenza generale astratta, quella scientifica, senza renderci conto che l'innovazione e la creatività sono processi che rinviano a filiere che prevedono in moltissimi casi il ruolo dell'artigiano. Nel libro "Futuro Artigiano" ho ricostruito molto di queste filiere per mettere in evidenza dinamiche poco conosciute ma estremamente rilevanti dal punto di vista economico.

Lei sostiene che il saper fare consente di declinare al futuro un'eredità che merita di essere riproposta anche fuori dall'Italia. In che modo?

Non sono molti i paesi che hanno saputo mantenere una varietà di mestieri come quella presente in Italia. Parte del valore di questi mestieri è legata intimamente al patrimonio culturale e sociale che essi continuano a mantenere. Per questo l'Italia deve diventare un punto di riferimento mondiale per la formazio-

INTERVISTA

ne avanzata in questi saperi. Proprio perché rappresenta un elemento costitutivo della nostra cultura dobbiamo imparare a proporlo su scala internazionale.

Di solito si tende ad associare in modo quasi automatico, il lavoro artigiano alla piccola impresa. C'è davvero questo stretto legame tra artigianalità e dimensione, o anche questa associazione va superata?

Un'azienda come Bottega Veneta è passata in un decennio da un fatturato di qualche decina di milioni di euro a un volume d'affari superiore ai 500 milioni. Come? Scommettendo sulla qualità del prodotto artigiano, raccontandolo in maniera originale, facendone una bandiera, investendo sulle sue competenze interne e sulla filiera. Oggi il lavoro artigiano lo dobbiamo cercare nei grandi gruppi così come nella piccola impresa. E' la cifra distintiva della nostra industria, dalla meccanica all'alimentare.

Si può dunque affermare che il lavoro artigiano rappresenta una delle poche carte che possiamo giocare per trovare una collocazione originale nel mercato internazionale?

Il mondo si aspetta che l'Italia sia in grado di promuovere una propria specificità. Il successo dello spazio artigiano al Padiglione di Shanghai all'Expo 2010 conferma quanta curiosità ci sia nei confronti del nostro paese e del nostro modo di produrre. I cinesi sono rimasti affascinati dalla nostra cultura estetica e dal nostro saper fare. Se non giochiamo questa carta sprechiamo un'occasione straordinaria non solo dal punto di vista economico, ma anche dal punto di vista sociale e culturale.



impìù

Il conto di Banca Marche pensato in esclusiva per gli Artigiani.
Ad un costo fisso mensile "tutto compreso" avrai operazioni illimitate, tanti servizi compresi nel canone base mensile e a costi particolarmente vantaggiosi, potrai scegliere fra una serie di servizi pensati per soddisfare le esigenze della tua attività. Inoltre, potrai usufruire, di un meccanismo semplice e premiante con cui **risparmiare senza fatica sui costi di gestione** del conto corrente per la tua attività.

Il presente avviso costituisce messaggio promozionale. Maggiori informazioni sulle condizioni economiche e contrattuali relative al prodotto sono indicate nei fogli informativi a disposizione presso le Filiali della Banca.

Sicura di sé, si cura di te

OFFICINA MECCANICA
NUOVA SR

NUOVA SR è presente sul mercato da oltre 30 anni. La flessibilità, la cura, la qualità del lavoro finito, il costante investimento in innovazione tecnologica ci rendono partner ideale ed affidabile.

Siamo specializzati nella costruzione di particolari meccanici a disegno in fornitura completa per conto di terzi mediante frese e torni, sia tradizionali, sia a C.N.C.

Reparto per la saldatura, lavorazione di lamiera e premontaggi.

NUOVA S.R.
Via della Cooperazione, 10
40065 **Pianoro** (BO)
Telefono: 051 776655
Fax: 051 774792
www.nuovasr.it
info@nuovasr.it

Un'azienda nel segno delle energie rinnovabili

Realizzata in Romagna una bicicletta ecologica alimentata ad idrogeno

Nella terra che ha dato i natali a uno dei più grandi ciclisti di tutti i tempi, la Romagna di Marco Pantani, lavora una piccola azienda a conduzione familiare che realizza biciclette su misura. Come il sarto cuce l'abito addosso ai clienti, così la Cicli Angelini - di Angelini Giancarlo e figlio - da 25 anni costruisce biciclette accontentando le richieste dei ciclisti.

Che sia una bici da corsa, una semplice city bike o una bici da bambino, il risultato è un pezzo unico che unisce la cura artigianale alla competenza tecnica. Non è un caso se la Tozzi Renewable Energy di Ravenna, azienda leader nel settore delle energie rinnovabili, abbia chiesto proprio alla Cicli Angelini di realizzare un prototipo di una innovativa bicicletta elettrica a idrogeno. A settembre la bicicletta farà la sua prima prova su strada, una pedalata da Ravenna a Marina di Ravenna.

Si tratta di una bicicletta con pedalata assistita, alimentata totalmente a idrogeno attraverso un sistema che so-

stituisce la tradizionale batteria. Il prototipo è costruito in carbonio, nel portaborraccia c'è una bombola, che può contenere fino a 70 grammi di idrogeno compresso. Nel bauletto sul retro della bici si trova il generatore che trasforma l'idrogeno in energia elettrica.

Una bicicletta totalmente ecologica, dal tubo di scappamento esce vapore acqueo. "Rispetto a una bicicletta elettrica tradizionale, il vantaggio è che non ha bisogno di essere ricaricata con la corrente elettrica - spiega **Alberto Angelini** - è una bicicletta in grado di fare più di 100 chilometri con un pieno dal costo di circa 5 euro".

Facciamo un passo indietro, alla nascita di una passione per le due ruote radicata nel dna degli Angelini. "Sia mio padre che mia sorella hanno sempre corso in bicicletta - racconta Alberto Angelini - mia sorella si è allenata anche con Marco Pantani. Io corro per passione e mi sono sempre piaciute le biciclette: così, dopo aver lavorato come apprendista per un meccanico di



L'AZIENDA CHE DA 25 ANNI COSTRUISCE BICICLETTE HA REALIZZATO UN PROTOTIPO INNOVATIVO COSTRUITO INTERAMENTE IN CARBONIO CHE A SETTEMBRE EFFETTUERA' LA SUA PRIMA PROVA SU STRADA. SI TRATTA DI UNA BICI CON PEDALATA ASSISTITA, TOTALMENTE ECOLOGICA ALIMENTATA AD IDROGENO ATTRAVERSO UN SISTEMA CHE SOSTITUISCE LA TRADIZIONALE BATTERIA. RISPETTO AD UNA BICICLETTA ELETTRICA TRADIZIONALE HA IL VANTAGGIO DI NON DOVER ESSERE RICARICATA CON LA CORRENTE ELETTRICA ED E' IN GRADO DI FARE 100 KM CON UN PIENO DAL COSTO DI CIRCA 5 EURO.

Massa Lombarda, assieme alla mia famiglia ho deciso di aprire una piccola azienda".

Cicli Angelini costruisce biciclette, ma si occupa anche della sola verniciatura di biciclette e ciclomotori. Il cliente può personalizzare il suo mezzo a due ruote, con i colori che desidera. Il ciclista può anche presentarsi in azienda con una idea di bicicletta che la famiglia Angelini concretizza.

Una volta chiarite quali sono le esigenze del ciclista, si prendono le misure, come se si dovessero cucire giacca e pantaloni. "Prendiamo le misure basilari - prosegue Angelini - la lunghezza del braccio, il cavallo. Poi facciamo provare al cliente una bicicletta 'tipo', per capire come modellare la bicicletta in base al suo fisico".

Tutte le informazioni raccolte servono per disegnare il telaio della bicicletta, che Cicli Angelini commissiona ad esperti telaisti dislocati soprattutto in Emilia Romagna e Veneto. Quando il telaio arriva nell'azienda romagnola viene verniciato con i colori scelti dal cliente e assemblato.

È possibile richiedere biciclette per qualsiasi età ed esigenza, dal triciclo da bambino (a partire da due anni e mezzo) fino alla city bike su misura per l'anziano, l'importante è aver voglia di pedalare. I clienti iniziano ad ordinare la bicicletta in inverno, per poterla già utilizzare in primavera. Il ciclista esperto segue anche le fiere di settore, a settembre, si aggiorna sui nuovi materiali e chiede un preventivo a Cicli Angelini. "Il materiale più utilizzato per costruire biciclette è il carbonio - spiega il titolare - tempo fa aveva costi proibitivi, ora i prezzi sono calati e chiunque può per-

mettersi una bicicletta in carbonio". Ad abbassare i prezzi ci ha pensato anche la concorrenza cinese: dal Paese del Dragone, dove la bicicletta è un mezzo molto utilizzato, arrivano in Italia telai da bici in carbonio. "Ho visto telai cinesi già verniciati da loro - spiega Angelini - molte volte la vernice non è conforme alle norme Ue: si capisce perché i colori dopo poco tempo sbiadiscono".

Eppure la concorrenza cinese, come accade ormai in quasi tutti i settori produttivi, ha influito pesantemente sul mercato italiano delle biciclette. "I cinesi offrono biciclette a un costo molto inferiore rispetto ai nostri, alcune aziende nostre clienti hanno preferito acquistarle in Cina".

La speranza è che il know how continui a rimanere in Italia: come nell'abbigliamento o nella meccanica, la Cina potrebbe rimanere il bacino di acquisto dei telai, mentre il disegno, l'assemblaggio e la verniciatura restare una prerogativa italiana.

Le aziende come Cicli Angelini devono fare i conti non solo con la concorrenza oltre confine, ma anche con la crisi economica del mercato interno: "Abbiamo scelto di rivolgerci soprattutto ai clienti privati, molte aziende nostre clienti negli ultimi anni sono entrate in crisi e avevano difficoltà nei pagamenti".

L'azienda ravennate ha scelto di posizionarsi su una produzione più di nicchia: circa 40 biciclette all'anno, che vengono vendute ai ciclisti a livello locale. In passato, l'azienda ha venduto biciclette anche negli Stati Uniti, prima dell'attentato alle Twin Towers dell'11 settembre 2001.

"Grazie ad un tour operator di For-



li, siamo entrati in contatto con turisti americani interessati a comprare le nostre biciclette" spiega Angelini. "Così abbiamo iniziato a vendere a clienti residenti in Colorado, in Messico e altri stati americani. E' stata un'esperienza molto bella, ma dopo l'11 settembre, non abbiamo avuto più richieste".

La crisi del mercato ha dilatato la forbice tra le tipologie di clienti: è quasi scomparsa la fascia media di biciclette, rimane la fascia bassissima o il modello da corsa molto costoso. "Realizziamo anche biciclette da dodici mila euro - dice Angelini - ma il mercato delle bici da corsa è molto calato; oggi facciamo quasi esclusivamente city bike".

Tra le produzioni di nicchia si segnala la bicicletta di Marco Pantani, realizzata dopo la sua morte.

Iniziò tutto davanti a un piatto di pesce in un ristorante a Cervia. "Incontrai per caso Marco Pantani - racconta Alberto Angelini - lo conoscevo perchè correva con mia sorella. Parlammo a lungo dell'idea di fare una bicicletta con il suo nome".

Dopo la tragica scomparsa dello 'scalatore', gli Angelini si sono messi in contatto con i suoi familiari e manager per portare avanti l'idea. "Abbiamo costruito alcune biciclette di alta gamma con il nome di Pantani e la sua foto sul tubo piantone".

Le innovazioni sono all'ordine del giorno alla Cicli Angelini, che non si accontenta più di fare solo biciclette.

"L'anno prossimo apriranno un agriturismo vicino a Mirabilandia in provincia di Ravenna" dice Angelini. Ovviamente sarà possibile fare lunghe pedalate in bicicletta, visitare il parco del Delta e assaggiare le specialità gastronomiche locali.



Alberto Angelini

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 (BOLOGNA)
TEL. 051 6325461 - FAX 051 4179091
info@brain-adv.com
www.brain-adv.com

CONCESSIONARIA PUBBLICITARIA
PER LE RIVISTE CNA

www.carifermo.it



Storia
Solidità
Autonomia
Sicurezza del risparmio
Sostegno al territorio

carifermo
cassa di risparmio di fermo s.p.a.

La gestione delle risorse umane nelle PMI

La persona al centro della creazione di valore



Contrariamente all'idea piuttosto diffusa che nelle piccole e medie imprese non vi sia una gestione delle persone o che comunque se c'è sia residuale rispetto ad altre attività, molte aziende hanno nei fatti sviluppato un loro modello caratteristico che si adatta e si declina sulle situazioni specifiche di ogni singola impresa.



di **Luca Quarantino**
 Ricercatore organizzazione
 aziendale - facoltà di turismo
 Università IULM di Milano

e di **Luigi Serio**
 Docente economia e gestione
 delle imprese - Università
 Cattolica Sacro Cuore di Milano

UN RAPPORTO DIRETTO FIN DALL'INGRESSO
 IN AZIENDA GARANTISCE ALLE PERSONE
 LA GRATIFICAZIONE DI UNA RELAZIONE
 IMMEDIATA CON LA PROPRIETÀ

IL MODELLO SI
 RAFFORZA FACENDO
 LEVA SU DUE ALTRE
 VARIABILI TIPICHE
 DELLE PICCOLE
 IMPRESE: FAMIGLIA
 E TERRITORIO

Il tema della gestione delle risorse umane nelle PMI risulta fortemente influenzato da alcuni tratti distintivi che caratterizzano questa tipologia di impresa. Da un lato, l'esistenza di una struttura organizzativa "semplice", in cui al di sotto del vertice si trovano solo poche funzioni essenziali a presidiare l'operatività (progettazione, produzione, commerciale, assistenza tecnica, ecc.), mentre sono pressoché inesistenti le funzioni di staff. Dall'altro, la presenza dominante della figura imprenditoriale ed, eventualmente, della famiglia, che rivestono un ruolo centrale nei processi di management: essi infatti ricoprono non solo la posizione formale di Top Management, ma spesso, attraverso degli "interim" formali o nei fatti, allargano i confini della propria responsabilità e del proprio raggio di azione anche ad altre funzioni, tra cui la gestione delle persone.

Di qui l'idea, piuttosto diffusa, che nelle PMI non ci sia gestione delle risorse umane o che, comunque, questa venga fatta in maniera "artigianale" e residuale rispetto ad altre attività. La ricetta, che spesso consulenti e scuole di formazione propongono per risolvere il problema, consiste nel suggerire l'adozione progressiva di sistemi e strumenti formali tipici della grandi imprese.

Le nostre attività di ricerca sul campo degli ultimi anni¹ ci hanno permesso di

scoprire una realtà in parte differente dal quadro sinteticamente mostrato. Scavando sotto la superficie, infatti, si riscontra che molte PMI – soprattutto quelle che operano in contesti maggiormente esposti alla competizione internazionale e all'innovazione continua – hanno nei fatti sviluppato un loro modello "caratteristico" di gestione delle persone. Tale modello non si traduce tanto in sistemi/strumenti formali specifici, quanto in una serie di principi di fondo: una sorta di filosofia di gestione delle risorse umane che si adatta e declina poi sulle situazioni specifiche di ogni singola azienda.

Essa può essere sintetizzata nei seguenti elementi: - la costruzione fin dall'ingresso in azienda di un rapporto diretto e personale con tutti i lavoratori che, nel caso in cui la famiglia sia attiva in azienda, garantisce alle persone la gratificazione di una relazione immediata con la proprietà. Questo stile determina una percezione diffusa di accessibilità anche ai livelli più alti della gerarchia organizzativa, facilitando il coinvolgimento e il contributo delle persone; - la tendenza ad una gestione personalizzata della risorsa, facilitata dai bassi numeri complessivi, evitando così il ricorso a logiche universalistiche di gestione delle risorse umane, una tendenza che viene oggi indicata come innovazione necessaria



nelle Direzioni delle Risorse Umane delle grandi aziende multinazionali; - la tensione estrema alla fidelizzazione delle risorse, in una logica di crescita interna, sul fronte manageriale, ma soprattutto su quello tecnico. E la piattaforma di scambio offerta dall'azienda all'individuo è piuttosto chiara: un lavoro dal contenuto interessante e stimolante, non routinario; un ambiente di lavoro sano e nei limiti del possibile piacevole, attraverso un forte controllo sociale sui nuovi ingressi; un contesto di business che si muove nella direzione dell'innovazione tecnologica e con un eventuale respiro internazionale, in cui vi è l'opportunità di interlocuzioni di alto livello professionale anche per chi ricopre posizioni operative; - l'offerta di una opportunità continua di accrescere le proprie conoscenze e competenze personali e professionali, nella logica che tutti coloro che hanno voglia, interesse e potenziale per crescere

devono essere messi nelle condizioni di farlo da parte dell'organizzazione in una prospettiva di formazione continua; - uno stile di gestione orientato alla responsabilizzazione delle persone a tutti i livelli, che cerca di costruire un circolo virtuoso tra contributo individuale, riconoscimento da parte del capo/organizzazione e costruzione della fiducia tra le parti.

Il modello sinteticamente descritto si rafforza ulteriormente facendo leva su due ulteriori variabili tipiche del "discorso" sulle PMI: il territorio e la famiglia. In primo luogo l'opportunità per queste imprese di attingere le proprie risorse prevalentemente dal territorio in cui sono radicate, dove riescono a soddisfare quasi a pieno il proprio fabbisogno quantitativo e qualitativo di competenze professionali (anche se si segnalano crescenti problemi di skill shortage sui profili tecnici) attraverso l'esistenza frequente di una rete

consolidata di rapporti con scuole professionali, istituti tecnici e Università. Parallelamente prendere persone dal territorio significa anche avere una garanzia in termini di affinità culturale e quindi di preservazione del clima e della coesione aziendale. In secondo luogo, la constatazione che la famiglia spesso può rappresentare un acceleratore e non un freno al buon funzionamento dell'impresa: la famiglia è un collante che tiene insieme le persone, porta con sé valori e modalità che favoriscono lo sviluppo di un buon clima interno; esprime nelle figure impegnate direttamente in azienda una leadership capace di assorbire in buona parte tensioni e conflitti tipici delle dinamiche manageriali. Dal momento che esiste una consistente letteratura (Lansberg, 1983) che analizza approfonditamente i problemi che invece spesso la sovrapposizione tra azienda e famiglia determina, ci siamo chiesti quali pos-

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, ICI, 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 **VerdEtà**
la rivista gratuita per gli iscritti
con l'attualità e i consigli

Più forza

Primo tra i
sindacati pensionati
del mondo artigiano

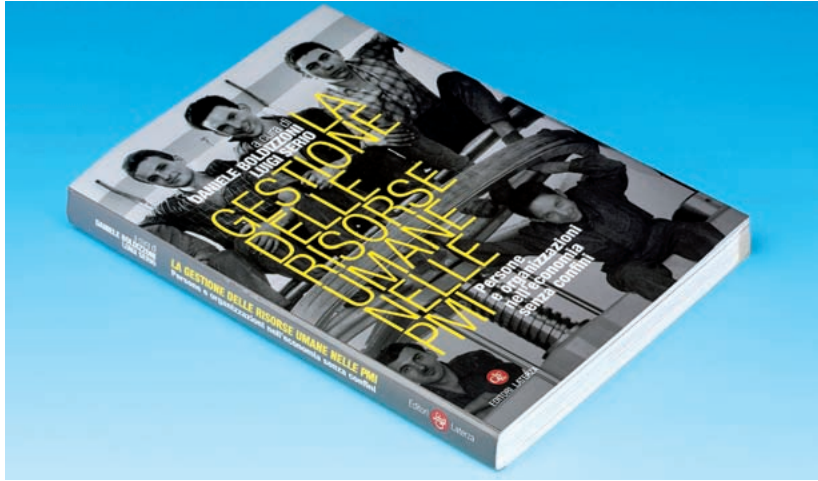
Più presenza

20 sedi regionali
106 sedi provinciali
240 sedi di zona

CNA Pensionati è il tuo sindacato

www.cna.it/pensionati

sano essere le ragioni- o forse meglio le condizioni - sottostanti a questo ruolo costruttivo della famiglia. Da un lato, il fatto che la presenza della famiglia – dal punto di vista manageriale – sia significativa in termini qualitativi, dal momento che i familiari ricoprono posizioni di Vertice (amministratore delegato, direttore di funzione), ma ridotta in termini quantitativi. Questo limita la possibile polifonia di indirizzi con le inevitabili ambiguità e conflitti che ne conseguono. In secondo luogo, la scelta chiara di privilegiare la logica del merito: chi si dimostra competente accede a posizioni gestionali, mentre chi non ha le caratteristiche giuste si limita a mantenere un ruolo di semplice proprietario. Il quadro che emerge è una fotografia in cui si integrano in maniera interessante tratti tipici di una gestione imprenditoriale, riconducibili a una selezione e gestione diretta della persona, a una considerazione del gruppo come estrema propaggine di una famiglia imprenditoriale a forme molto evolute di gestione delle Risorse Umane, basate sul riconoscimento della competenza, sulla costruzione



della famiglia professionale come leva e legante organizzativo interno. E in questo quadro la tensione ai risultati, sempre più vettore di governo della relazioni, riesce a mantenere un clima e un ambiente di lavoro favorevole all'innovazione e alla cooperazione e in cui, soprattutto, le politiche di gestione sono costruite sulla persona e non in base a logiche universalistiche centrate esclusivamente su esigenze di "semplificazione" della gestione.

Questo probabilmente è il vero elemento differenziale che supera ogni possibile deriva retorica e che rende credibile e pieno di significato il passaggio da "risorse umane a persone". Proprio in questo senso, e partendo da questa prospettiva, in maniera sorprendente forse rispetto alla retorica diffusa, le piccole imprese risultano un territorio interessante di sperimentazione e di elaborazione di pratiche originali nella gestione delle Risorse Umane.

1. La più recente in Boldizzoni D., Serio L., (a cura di). *La gestione delle Risorse Umane nelle pmi*, Laterza, 2010

Garantiamo l'impresa con la forza dell'unione.
 70.000 imprese, un solo consorzio di garanzia.

www.unifidi.eu



Unifidi è oggi il più grande consorzio unitario di garanzia dell'Emilia Romagna. È nato su iniziativa delle associazioni di categoria più rappresentative: la sua storia è la storia dello spirito cooperativo che ha fatto grande l'economia di questa regione. L'ampiezza della base associativa e la sua forza patrimoniale sono i valori concreti che permettono alle imprese di ottenere finanziamenti a condizioni migliori e facilitano l'accesso alle più importanti agevolazioni pubbliche di sostegno al credito. Ecco perché una garanzia rilasciata da Unifidi rende l'impresa possibile.



Unifidi
 Emilia Romagna
 Garantiamo l'impresa

Rivit India Fasteners Private Ltd

Rivit s.r.l. dal 1973 è conosciuta in Italia e in più di 40 paesi nel mondo come azienda leader nella produzione e distribuzione di sistemi per il fissaggio e utensili per l'assemblaggio e la lavorazione della lamiera. Rivit, quindi, si avvicina a festeggiare i quarant'anni di attività ma non perde tempo, presa com'è a inseguire sempre nuove sfide.

Nel 2006 si è cimentata con la realizzazione del primo magazzino automatizzato del settore, che le ha permesso di garantire e supportare un sistema logistico all'avanguardia e offrire velocità e efficienza nell'evasione degli ordini.

Due anni fa ha cominciato l'avventura del nuovo portale, che mette a disposizione dei clienti l'intera gamma dei prodotti Rivit e permette di inviare ordini via web e monitorare la situazione relativa ai proprio ordini. Oggi la sfida riguarda il mercato globale, che, anche a causa della recente crisi mondiale, è diventato la nuova realtà con la quale è necessario confrontarsi e per volgere a proprio favore questi cambiamenti, quale migliore idea di inserirsi come attore protagonista direttamente in uno dei mercati più interessanti e dinamici al mondo?

Si spiega così la creazione di **Rivit India Fasteners Private Ltd**, la nuova società di distribuzione per l'India e paesi limitrofi. La nuova filiale ha sede a Chennai, città industriale per eccellenza nel continente indiano, dove non a caso hanno fatto base le maggiori industrie manifatturiere occidentali. Da questa succursale operativa, l'obiettivo commerciale principale è il mercato indiano, che mantiene tassi di crescita veramente invidiabili, ma Rivit non nasconde di guardare con interesse alle prospettive di crescita di tutto il mercato orientale, che pare destinato a diventare la futura locomotiva mondiale. Rivit India Fasteners Private Ltd è stata, quindi, realizzata per essere operativa con i propri uffici commerciali e tecnici a servizio di tutte le aziende di lavorazione della lamiera: industria automobilistica, trasporti (bus, camion, treni, navi, ecc.), elettrodomestici ed elettronica.

La filiale dispone di un ampio magazzino, costantemente approvvigionato dall'Italia, di prodotti a stock, in particolare sistemi di fissaggio e utensili per la loro posa e i relativi ricambi, forte dell'esperienza e della qualità garantite Rivit, da quarant'anni leader del mercato.

Per maggiori informazioni visita il sito:

www.rivit.in



Manuele Avanzolini manager Rivit Italia con lo staff di Rivit India



Aprile 2011 Rivit partecipa alla fiera Blech India a Mumbai

PUNTO VENDITA
RIVIT Bologna
PER INDUSTRIA & ARTIGIANATO



Rivit Srl

via Marconi, 20

loc. Ponte Rizzoli - Ozzano dell'Emilia (BO)

tel. 051 4171111 fax 051 4171129 - rivit@rivit.it www.rivit.it

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA.
PERSONE RETI CAPITALI

ARTIGIANI E PICCOLE IMPRESE

L'ITALIA CHE SOSTIENE L'ITALIA

cna.it



Nonostante la più grande crisi del nostro tempo, milioni di artigiani e piccoli imprenditori ostinati lavorano e producono. È gente tosta, che ogni giorno rischia in proprio per vincere sfide dure e importanti. Affrontare il mondo, innovare, competere, dare lavoro. Sono donne e uomini pieni di coraggio, spinti dall'orgoglio di farcela da soli. **È l'Italia che sostiene l'Italia. CNA è al loro fianco.**



CNA E LE IMPRESE. VALORE D'INSIEME


RETE
IMPRESSE ITALIA