

Giugno  
06.2011

# ACCENDIAMO IL MOTORE DELLA RIPRESA



## PER TORNARE A CRESCERE

n. 68 del 27/06/2011 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

PERSONE  
RETI  
CAPITALI

# io

# 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

06.2011

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)

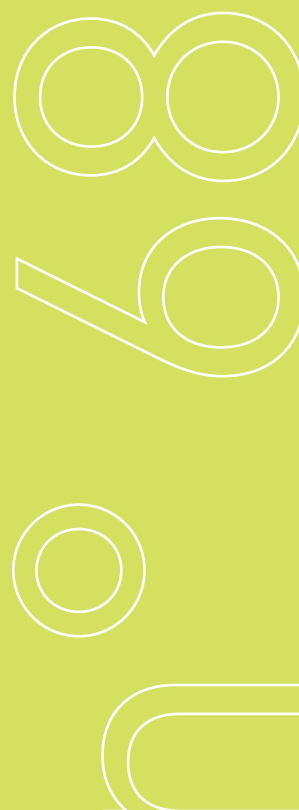
*Pubblicità*  
BRAIN - Via Buozzi, 77  
Castel Maggiore (BO)  
Tel. 051.6325461 - Fax 051.4179091

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* 27/06/2011

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



## SOMMARIO

- 02** **quadrante dell'economia**  
ciclo economico e produttività del lavoro nel centro nord  
*[ Cristina Brasili e Federica Benni ]*
- 06** **intraprendere**  
fare rete, da optional a necessità  
*[ Manuela Villimburgo ]*
- 11** **forum**  
politiche integrate per rilanciare la competitività delle pmi
- 18** **in primo piano**  
anche da piccoli si può pensare in grande  
*[ Cristina di Gleria ]*
- 21** **sotto i riflettori**  
un'azienda di fermo leader nel settore dell'etichettatura  
*[ Stella Alfieri ]*
- 24** **fare futuro**  
l'attendismo non paga, bisogna cambiare e in fretta  
*[ Enzo Rullani ]*
- 29** **l'opinione**  
può un paese limitarsi a galleggiare e sopravvivere?  
*[ Alessandro Campi ]*



## EDITORIALE

# C'è bisogno di grandi riforme, ma la politica è all'altezza?

LE RECENTI TORNATE ELETTORALI SPINGONO AL CAMBIAMENTO CHE VA INDIRIZZATO VERSO LA MODERNIZZAZIONE DEL PAESE COMBATTENDO SPRECHI E PRIVILEGI FAVORENDO MERITI E CONCORRENZA.

I risultati delle recenti elezioni amministrative ed il raggiungimento del quorum nell'appuntamento referendario, se da un lato sono spiegabili (e in parte condivisibili) come un forte segnale politico di protesta nei confronti dell'azione di Governo, dall'altro andrebbero ponderati con un adeguato senso critico, per evitare che la nostra democrazia passi dai rischi del "populismo" a quelli del "massimalismo". Innanzitutto, in questi due momenti (e forse ancor più per i referendum) occorre riconoscere il grande ruolo giocato dai nuovi mezzi di comunicazione, la famosa rete che, non "letta giustamente" dai maggiori partiti, è stata invece cavalcata in modo massiccio da gruppi di opinione vari, comunque con connotazioni legate alla protesta verso un certo tipo di politica (è il caso emblematico del movimento cinquestelle in alcune realtà del centro nord), portando dunque al voto persone che forse per anni non lo avevano fatto. Ma partendo proprio dai referendum, nel sottolineare l'importanza della grande partecipazione al voto, va evidenziato come la semplificazione, nemica sempre dell'oggettività, di alcuni messaggi di facile presa, di fatto rischi di allontanare i percorsi più equilibrati di gestione dei servizi pubblici locali, che ricercano l'efficienza del privato in un contesto di programmazione, controllo e proprietà delle reti che deve restare al pubblico. Il confronto per niente facile fra i concetti di privatizzazione e liberalizzazione, nel nostro Paese ha spesso portato a sostituzioni del

gestore, ma non della situazione di monopolio od oligopolio, che anzi quando è privata la si sottrae del tutto ad un minimo controllo dal "basso", da parte dei cittadini che usufruiscono dei servizi. Tutto ciò a danno sia dei consumatori che delle PMI, alle quali, di fatto, viene impedita la possibilità di partecipazione e, quindi, di potersi anche sviluppare dimensionalmente, da gare con taglie dimensionali troppo grandi, che nei fatti impediscono il formarsi di una vera concorrenza. Una volta si usava il termine democrazia economica, per significare l'esigenza di politiche che avessero come obiettivo quello di favorire la concorrenza e la partecipazione di più soggetti, a garanzia dei consumatori, degli utenti e dei cittadini. Auspichiamo che il risultato dei referendum, specialmente nel caso di quelli riguardanti i servizi pubblici locali, spinga la politica e le istituzioni a promuovere norme moderne ed efficaci, che, salvaguardando lo spirito del voto, diano al Paese un assetto moderno ed efficace, dove non si confonda la proprietà con la gestione e la privatizzazione con la liberalizzazione dei servizi. Il Paese ha bisogno di liberalizzazioni e di concorrenza e, quindi, anche di capitali privati nei servizi pubblici. L'Italia ha di fronte scelte difficili sul piano economico e sociale. Abbiamo la necessità di affrontare decisamente la questione del debito onorando gli impegni presi con l'Europa, ma soprattutto per salvaguardare la tenuta finanziaria del Paese e non correre rischi come quelli che in

questi mesi stanno correndo nazionali a noi vicine. Occorre tenere alta la bandiera del corretto senso dello Stato e di una interpretazione moderna dello sviluppo e della coesione sociale, avendo ben presenti le cose che bisogna necessariamente fare per arrestare il declino che sembra una costante degli ultimi decenni di storia economica italiana. L'immobilismo italiano, la resistenza a realizzare quelle riforme pur invocate come unica soluzione per ridare al Paese spinta e competitività sono più forti che altrove, proprio perché la rivoluzione che sarebbe necessaria per realizzarle è una rivoluzione culturale, la più difficile da fare. Galli Della Loggia indica nel privilegio, nel corporativismo e nella demagogia i tre pilastri su cui si basa la resistenza alle riforme dell'Italia, scogli contro i quali si infrangono i principi della meritocrazia, della concorrenza e dei controlli indipendenti. Il nostro è infatti il Paese dei monopoli, del mercato protetto, dei condoni e dell'alta pressione fiscale su lavoro ed imprese. Il corporativismo ed i privilegi hanno creato nel tempo gli slogan che ad ogni piè sospinto vengono sventolati demagogicamente contro il cambiamento: il diritto, la democrazia, la solidarietà, parole sotto le quali, invece, spesso si nascondono particolarismi e spesa pubblica incontrollata. Le recenti tornate elettorali spingono al cambiamento, sta alla politica ed a tutti noi, saper indirizzare questo segnale nella giusta direzione: una direzione di riforme che modernizzino il Paese, ne salvaguardino la coesione e ne combattano gli sprechi e i privilegi.

Ciclo economico e produttività del lavoro nel centro nord

# Accelerare il passo della ripresa

Pur in modo differenziato in ragione di caratteristiche strutturali e della specializzazione di ciascuna delle quattro regioni del centro nord, dalla metà degli anni novanta al 2009, Emilia Romagna, Marche, Toscana e Umbria hanno dovuto registrare un andamento non positivo di produttività e competitività.





di **Cristina Brasili**  
Presidente RegiosS

e **Federica Benni**  
Ricercatrice RegiosS

## LA DINAMICA DELLA PRODUTTIVITA' ANCORA STAGNANTE PORTA AD AFFERMARE CHE DIFFICILMENTE GLI EFFETTI DELLA CRISI VERRANNO SUPERATI A BREVE

La produttività è considerata dagli studiosi la componente principale della crescita economica. Nell'attuale fase del ciclo economico, in cui permane ancora l'incertezza sulla ripresa, lo studio della produttività, declinato nelle sue dimensioni territoriale, temporale e settoriale può contribuire a comprendere in maniera più precisa le ragioni della lentezza che caratterizza le dinamiche della ripresa del nostro Paese. Infatti, il sistema economico-produttivo italiano è costituito da macroaree regionali che procedono a velocità differenti, avendo ciascuna le proprie caratteristiche, la propria struttura, e diverse dinamiche. Pertanto, un'analisi per comprendere la situazione economica attuale e fornire gli spunti per rilanciare la crescita non può prescindere dalla valutazione di queste differenze territoriali.

Dalla metà degli anni Novanta al 2009 la produttività del lavoro<sup>1</sup> ha registrato un modesto incremento in quasi tutte le regioni italiane, seppur in modo differenziato in ragione delle caratteristiche strutturali e della specializzazione produttiva delle singole regioni. Tra le aree del Centro-Nord si riscontrano alcune differenze: le Marche e la Toscana sono caratterizzate da tassi di crescita in media annua leggermente positivi e pari a +0,5% e a +0,2%, l'incremento dell'Emilia-Romagna è sostanzialmente nullo (+0,03%) e l'Umbria presenta tassi di crescita negativi (-0,2%) (Tabella 1). Se analizziamo soltanto gli anni più recenti, 2000-2009, la dinamica della produttività del lavoro è negativa in tutte le regioni della macroarea con tassi che oscillano tra -0,6% dell'Emilia-Romagna e -0,01% delle Marche. Nel triennio 2007-2009, fase di recessione dell'economia, tale andamento si accentua con tassi di cre-

scita della produttività del lavoro totale fortemente negativi e pari a circa -3% per l'Emilia-Romagna (peggiore performance tra tutte le regioni italiane), -2,4% per la Toscana e -2% per le Marche, contrazione più contenuta quella dell'Umbria (-1,7%).

Nell'industria in senso stretto la produttività del lavoro, nei periodi di recessione dell'economia, è caratterizzata da tassi di crescita medi inferiori rispetto a quelli totali, a conferma del fatto che la crisi è legata principalmente al settore manifatturiero.

Analizzando i dati nel dettaglio si osserva che per gli anni 1995-2009 la produttività risulta negativa per la metà delle regioni italiane e nel Centro-Nord l'unica regione che presenta tassi di crescita positivi è la Toscana (+0,3%) (Tabella 1). Nel periodo 2003-2007 la produttività è in forte ripresa, in l'Emilia-Romagna +2,2%, in Toscana +1,9% e in Umbria e nelle Marche +1,2%. Nel triennio 2007-2009, fase di più acuta recessione dell'economia, si assiste ad un vero e proprio crollo della produttività del lavoro nell'industria in senso stretto,

**Tab.1. Produttività del lavoro totale e nell'industria in senso stretto nelle regioni del Centro-Nord (tassi di crescita in media annua)**

	1995-2009	2000-2009	2000-2003	2003-2007	2007-2009
<b>Produttività del lavoro totale</b>					
<b>EMILIA-ROMAGNA</b>	0,03	-0,58	-0,98	0,91	-2,96
<b>TOSCANA</b>	0,17	-0,33	-0,49	0,81	-2,35
<b>UMBRIA</b>	-0,16	-0,40	0,07	-0,10	-1,67
<b>MARCHE</b>	0,50	-0,01	-0,37	1,27	-2,02
<b>Produttività del lavoro nell'industria in senso stretto</b>					
<b>EMILIA-ROMAGNA</b>	-0,10	-0,81	-1,04	2,19	-6,47
<b>TOSCANA</b>	0,29	-0,72	-1,78	1,90	-4,40
<b>UMBRIA</b>	-0,39	-0,07	0,55	1,21	-3,55
<b>MARCHE</b>	-0,20	-1,15	-1,04	1,23	-6,08

Fonte: RegiosS elaborazioni su dati ISTAT

rispetto ai periodi precedenti, che coinvolge tutte le regioni italiane, ma soprattutto quelle caratterizzate dalla presenza di un'importante industria manifatturiera. In Emilia-Romagna la riduzione media annua è stata del 6,5%, nelle Marche del 6,1%, in Toscana del 4,4% e in Umbria – regione meno industriale rispetto alle altre della macroarea- del 3,6%. La situazione appare ancora più critica se analizziamo i dati del 2009 rispetto all'anno precedente: in Emilia-Romagna, dove il valore aggiunto dell'industria costituisce il 28,5% del totale e le unità di lavoro il 26,6% (valori medi per gli anni 1995-2009), la produttività si riduce del 10,4%.

In Italia i diversi comparti dell'industria manifatturiera non hanno innescato un comune processo di innovazione e ristrutturazione, e la politica di moderazione salariale ha fatto incrementare l'occupazione più di quanto crescesse la produzione, causando una rilevante riduzione della produttività.

Dal 1995 al 2009, a differenza di quanto accade negli altri comparti di attività economica, nel settore agricolo si registra una crescita consistente della produttività (+2,4% in media annua per l'Italia, +3,1% per l'Emilia-Romagna, +2,5% per l'Umbria, +0,9% per la Toscana e +0,4%

per le Marche). La gran parte della dinamica positiva della produttività in agricoltura è da ricondurre alla costante riduzione delle unità di lavoro e all'aumento del valore aggiunto, oltre che alle stesse caratteristiche di anticiclicità dimostrate dal settore, in relazione alla domanda.

Gli indicatori regionali di attività economica Regios<sup>2</sup> evidenziano per le regioni del Centro-Nord un rallentamento nella crescita a fine 2010, confermando l'incertezza della ripresa. Infatti gli indici di Toscana e Marche registrano valori simili a quelli del trimestre precedente, attestandosi rispettivamente a +0,9% e +0,6% nel mese di dicembre 2010. L'indicatore dell'Emilia-Romagna, pari a +1,5%, risulta leggermente in calo rispetto al dato di settembre e si riporta sul valore del mese di giugno, rimane comunque la regione dell'area con un tasso di sviluppo superiore. Il dato tendenziale dell'attività economica per l'Emilia-Romagna riconferma che la, seppur debole, ripresa "passa" dalle regioni manifatturiere che dopo aver subito un drastico crollo della domanda estera nel periodo della crisi, nel 2010, beneficiano dell'incremento della domanda estera. L'indicatore della regione Umbria è in controtendenza ed evidenzia una lieve ripresa nel quarto trimestre, si attesta a +0,9% in dicembre (Figura 1).

## Competitività dei territori

*L'analisi dell'indice di competitività regionale elaborato dalla Commissione Europea per 268 regioni europee mostra un Paese in cui i drivers della ripresa sono legati a due dimensioni: efficienza e innovazione. Pur con diverse intensità (documentazione fornita da Regios<sup>2</sup> nel corso dell'iniziativa su "Ciclo economico e produttività nelle regioni italiane - Bologna 12 aprile 2011), le regioni del Centro Nord si distinguono nel panorama europeo ed italiano per efficienza del sistema regionale (buon livello di istruzione superiore e formazione continua; efficienza del mercato del lavoro, adeguata dimensione del mercato a disposizione delle imprese). L'efficienza del sistema regionale*

*così come l'innovazione (disponibilità di tecnologia, evoluzione del business, etc.) sono elementi chiave per la ripresa economica del territorio.*



## CONTO BPER PICCOLE IMPRESE



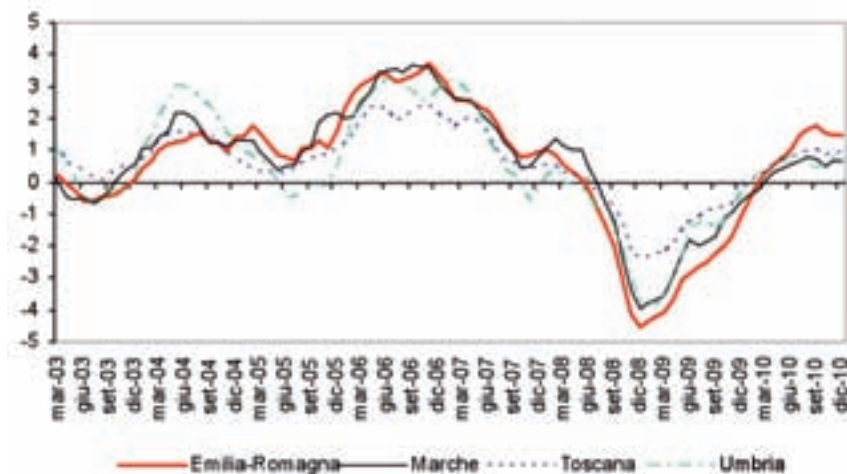
tre formule per le esigenze della tua azienda  
Small, Medium, Large

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](http://www.bper.it) - febbraio 2011

**Figura 1. Gli indicatori di attività economica regionale - Emilia-Romagna, Marche, Toscana, Umbria (Giugno 2003 - Dicembre 2010)**


Fonte: RegiosS

Il confronto tra l'andamento del ciclo economico (misurato con l'indicatore di attività economica RegiosS) e la produttività del lavoro nelle regioni italiane mostra una forte correlazione tra le due variabili, così come ipotizzato nei fondamenti della teoria della crescita, ma con intensità diversa a livello territoriale e settoriale. In particolare, nelle regioni oggetto di studio, l'indicatore di Emilia-Romagna, Toscana e Marche è maggiormente legato alla produttività dell'industria in senso stretto, ed evidenzia un valore pari a +0,87 per le prime due e

alla produttività. È stato infatti provato che tali variabili hanno un legame diretto con la crescita economica.

1. La metodologia utilizzata per il calcolo della produttività del lavoro è quella adottata dall'Istituto Nazionale di Statistica, che fa riferimento alle linee guida contenute nel manuale per la misurazione della produttività

**Il sistema Italia mostra segni evidenti di "stanchezza". La cura per un rinnovato ed efficiente utilizzo delle sue migliori energie? Investire in ricerca, sviluppo, innovazione, capitale umano e rilanciare la produttività**

a +0,88 per le Marche, invece quello dell'Umbria è moderatamente correlato con la produttività in agricoltura, +0,39, e con quella dell'industria +0,49.

Le analisi condotte mostrano chiaramente il ruolo di rilievo della produttività del lavoro nello sviluppo economico del Paese e delle sue regioni, e al tempo stesso forniscono i segni evidenti di una generale "stanchezza" del sistema Italia. La cura per un rinnovato ed efficiente utilizzo delle sue migliori energie può sembrare abbastanza scontata: investire in ricerca, sviluppo e innovazione, valorizzare il capitale umano e ridare così slancio

pubblicato dall'OCSE (*Measuring Productivity: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth, OECD Manual, Parigi, 2001*). La produttività, definita come il rapporto tra una misura del volume di output realizzato e una misura del volume di uno o più input impiegati nel processo produttivo, è stata calcolata utilizzando i dati dei conti economici regionali disponibili per il periodo 1995-2009 (diffusi il 12 novembre 2010 dall'ISTAT). Il volume di output è rappresentato dal valore aggiunto a prezzi base, espresso in valori concatenati anno di riferimento 2000, e il volume di input dalle unità di lavoro totali.

2. Gli indicatori di attività economica vengono periodicamente pubblicati dall'Associazione RegiosS Cycle & Trends sul sito [www.regioss.it](http://www.regioss.it)

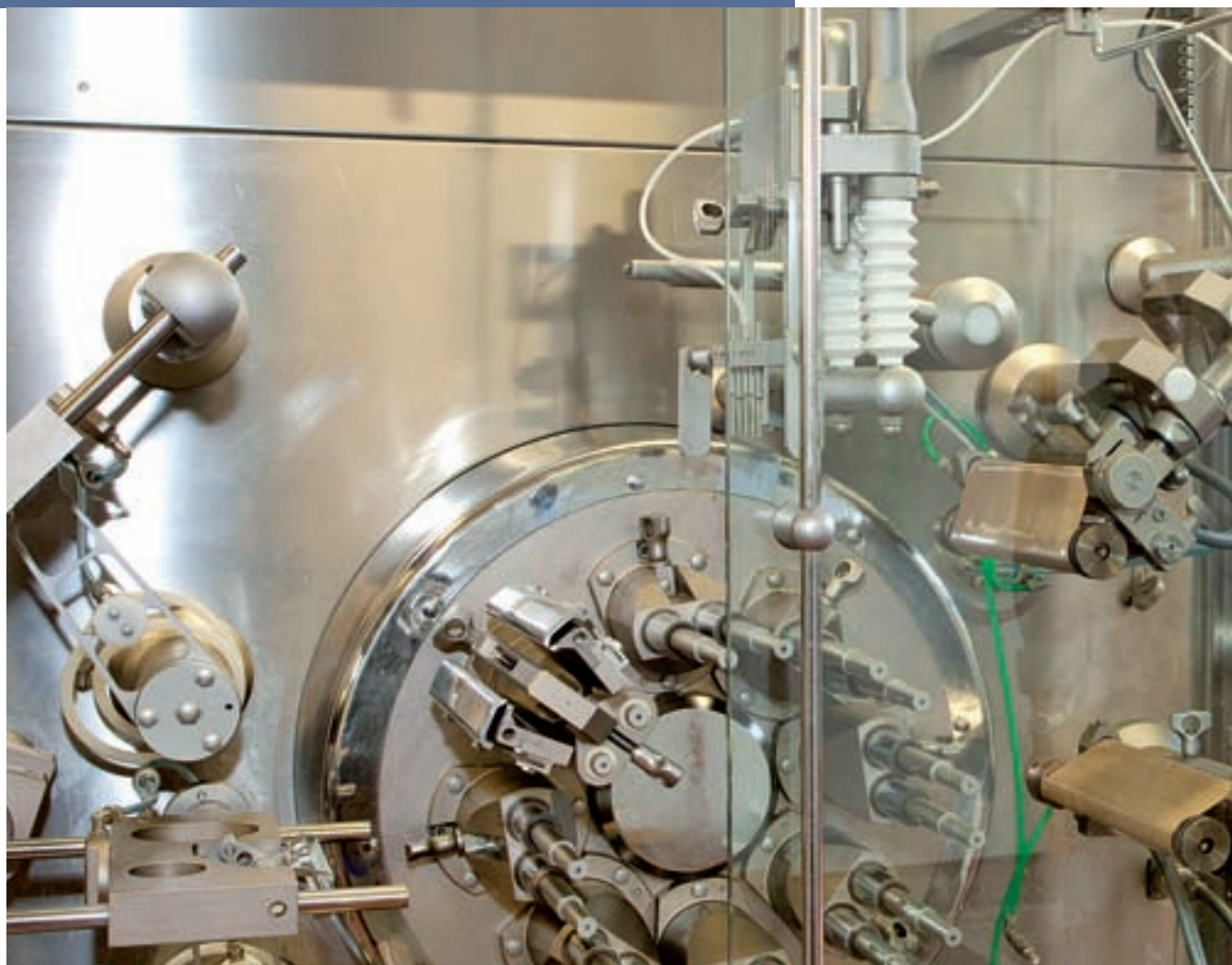


PMI insieme per competere

# Fare rete era un optional, è diventata una necessità

Le piccole e medie imprese da sempre si aggregano tra loro spontaneamente. Oggi per stare sul mercato cercano partner, dividono gli oneri e moltiplicano le capacità. Anche quelle più piccole e tradizionali che così imparano ad essere innovative.

O Sono centinaia in tutta Italia e diverse decine sono già attive nelle regioni del Centro Nord. Le reti d'impresa, innovazione organizzativa per superare i limiti delle Pmi e l'aumento della competizione mondiale, stanno crescendo e imparando il modo di strutturarsi e finanziarsi, e soprattutto continuano a sfornare prodotti. Non è un miracolo e non è la soluzione istantanea della crisi globale. Si tratta di sviluppare alcune caratteristiche che da sempre appar-







di Manuela Villimburgo

 Giornalista - collaboratrice  
 Sole 24 Ore - Centro Nord

tengono alle piccole imprese, quali la leggerezza organizzativa, l'adattabilità ai mutamenti, la flessibilità, il ricorso ad alleanze con aziende complementari o concorrenti, nella fornitura dei componenti e nelle lavorazioni, nella scoperta di nuovi usi e nuove conoscenze, nella penetrazione commerciale dei mercati.

Secondo la mappatura disegnata da CNA per 50 province, sono 500 le aggregazioni d'impresa e coinvolgono 18.304 aziende. Dei 372 casi

finora analizzati, il 70% è costituito da consorzi, il 10% di reti informali, il 7% di Ati, il 3% di contratti di rete, un altro 3% di Srl e Spa, un 4% di reti baricentriche (aggregazioni verticali di filiera gestite da un'impresa capofila) e associazioni non riconosciute, più altre forme di aggregazione.

“Ma oggi – nota **Enrico Amadei**, direttore della divisione economica e sociale della CNA – quello che per tanti anni ha costituito un grande

vantaggio competitivo della piccola impresa è diventato proprio di tutte le imprese, persino delle multinazionali. Tanto che proprio la piccola impresa sta soffrendo una concorrenza che oggi si gioca tra filiere, piattaforme produttive, tra reti che collegano paesi lontani, tra imprese leader e follower. Una concorrenza che richiede livelli organizzativi, conoscenze, risorse materiali e relazionali di grande respiro”.

Una concorrenza che sembrerebbe mettere fuori gioco proprio l'osatura produttiva italiana, fatta per il 97,6% di micro e piccole imprese.

“Le reti di cui abbiamo esperienza – spiega Amadei – sono diverse da quelle che servono oggi. Consorzi, cooperative, associazioni temporanee di impresa, e le mille reti informali che attraversano il sistema produttivo sono state utili per competere in una dimensione locale e territoriale, utili per esportare. Sono un patrimonio su cui possiamo costruire, ma vanno ripensate perché devono competere con reti transnazionali, che connettono paesi avanzati e paesi emergenti, che hanno creato una nuova dimensione della produzione e della vendita”.

In Emilia Romagna, regione simbolo della cooperazione tra imprese, una nuova rete in provincia di Bologna sta valorizzando le singole esperienze di collaborazione già vissute dalle aziende associate. **Avrio Technologies** (che riunisce Grifo, Cat progetti, Oass, Lamipress, PerriD-Matic ed Energy Concepts) si occupa di tecnologie innovative applicate ai settori dello smaltimento e recupero dei rifiuti, al risparmio e recupero energetico e all'health care, mettendo a frutto competenze di progettazione impianti e di produzione componenti elettroniche e meccaniche.

IN ITALIA SONO  
 500 LE RETI CHE  
 IN 50 PROVINCE  
 COINVOLGONO 18.304  
 AZIENDE



AVVIATE IMPORTANTI  
ESPERIENZE  
INNOVATIVE IN EMILIA  
ROMAGNA MARCHE  
TOSCANA E UMBRIA

“In rete possiamo lavorare a vari livelli – spiega **Lorenzina Falchieri**, titolare di Grifo – operando con centri di ricerca e ottenendo un’innovazione di prodotto che ci consente di essere più competitivi sui mercati tradizionali e nuovi, dividendo però costi che diversamente non potremmo permetterci. Ognuno continua la propria produzione, mentre Avrio lavora nel sistema green valorizzando le singole competenze degli associati”. E’ un lavoro paziente che richiede un tempo di rodaggio. “In termini di commesse, mi aspetto ricadute nel giro di un paio di anni - prevede **Roberta Piccinini** di Lamipress, che opera nel comparto meccanico - come ho già sperimentato collaborando con alcune di queste imprese prima della costruzione della rete. La cultura del lavorare insieme non è scontata e richiede frequentazione e conoscenza reciproca, basti pensare all’aspetto per certi versi rivoluzionario di parlare con i clienti non solo della propria impresa ma anche delle altre. Esperienze precedenti mi hanno già fatto vedere i preziosi effetti del lavoro in rete in termini di trasferimento tecnologico. In questo caso poi, per la nostra impresa si apre addirittura un settore completamente nuovo”. Anche in Toscana il settore della meccanica persegue l’imperativo dell’innovazione attraverso la rete di imprese. In provincia di Pistoia, 4 aziende delle 8 coordinate nel network Meccatronica (Argos Engineering, Cabel, Calamai&Agresti, Elfi,

Filoni, NuovalT, Officine Giorgeri, Rustici) ha tratto dalla propria materia una lezione organizzativa: “La perfetta sincronia di un ingranaggio la si ottiene con la forza e l’impegno di ogni singolo dente”. Uno slogan tradotto in progetti e prodotti assai concreti. L’ultimo è Vip, il prototipo di veicolo elettrico ipertecnologico per il trasporto persone e merci nei centri urbani. È innovativo a tal punto che, attraverso l’analisi della sudorazione delle mani, rileva il tasso alcolemico del guidatore e, nel caso superi i limiti, non si mette in moto. E’ dotato di pannelli solari, il sistema di frenata ricarica la batteria, è costruito con tecnologie ferroviarie (resistentissimo e leggerissimo come

*trasferimento  
tecnologico più  
rapido e nuove  
commesse i risultati  
portati a casa dalle  
pmi del centro nord*

i treni), rileva la distrazione del conducente e rallenta. Presto sarà in produzione: sono già in corso trattative con paesi arabi e del nord Europa interessati all’acquisto.

Ma come ogni ingranaggio, la rete ha bisogno anche di un ambiente favorevole. “Già da due anni abbiamo presentato il progetto alla

Regione - racconta **Argeo Bartolomei**, titolare della Argos Engineering, capofila del gruppo - rinunciando ad una opportunità francese. Ora dovrebbe arrivare la prima tranche dei 2 milioni di finanziamento. Nel frattempo abbiamo dovuto chiedere singolarmente la fidejussione alle banche, in quanto presentarsi come rete non sembra rassicurare gli istituti. Lo strumento della rete è ancora costruito su misura per le aziende più grandi che sono più attrezzate e ammortizzano meglio il complesso lavoro burocratico che grava su queste operazioni. Il tutto senza che sia stato ancora affrontato l’aspetto cruciale della valutazione dei progetti, che dovrebbe essere affidato ad enti terzi, come nella gran parte dei paesi sviluppati. Altrimenti, vince il principio della rendicontazione magari formalmente ineccepibile a fronte di un progetto che nella sostanza può rivelarsi niente affatto innovativo”.

Questa rete, come probabilmente molte altre messe in piedi da Pmi, ha in ballo altri progetti che o non arrivano alla soglia minima di finanziamento regionale, o non riescono a far valere sul piano delle garanzie finanziarie o comunque non sono sostenuti neppure sul fronte delle detrazioni fiscali.

“Anche nel proprio interesse - commenta **Roberto Centazzo**, responsabile R&S di CNA Emilia Romagna - le istituzioni e gli altri attori coinvolti devono capire che il risultato finale di una rete è superiore alla



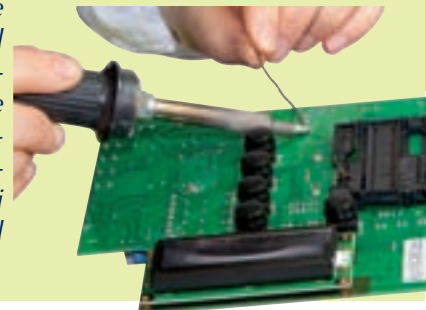
somma delle sue parti. Noi in questi due anni di lavoro per la diffusione e il rafforzamento delle reti lo abbiamo verificato molte volte, assistendo a un tipo di innovazione che spesso è il frutto di imprese tradizionali che, grazie alla rete di cui fanno parte, imparano ad usare diversamente le proprie competenze. Succede invece che le reti sommano ai problemi di una qualsiasi piccola impresa quelli di una non ancora raggiunta legittimazione".

Ma un aspetto critico si manifesta anche sul fronte delle aziende stesse. "Esperienze reticolari caratterizzano da tempo le imprese - sottolinea **Gian Luca Gregori** dell'Università Politecnica delle Marche -. Basti pensare ai distretti, che però erano strutture informali e involontarie. Il problema non è solo quello di realizzare matrimoni, ma di gestire in modo efficace la relazione. Questo comporta un'elevata chiarezza nelle problematiche organizzative, nella scelta del partner, nella gestione dell'aggregazione. Molto spesso non si riscontra un chiaro progetto di collaborazione, che invece risulta essere alla base di qualsiasi accordo: la forza di una catena deriva dal suo anello più debole. Le aziende devono riflettere su come realizzare un accordo seguendo una specifica metodologia con il sostegno di figure specialistiche. Consideriamo che soprattutto le piccole e piccolissime imprese non sanno realmente cosa devono fare e come si devono muovere".

## Aggregazioni d'impresa. Un primo identikit

*CNA ha presentato nel recente convegno di Firenze "Da Cinquecento a Cinquemila reti", i primi risultati dell'indagine sulle reti di imprese esistenti e in formazione in 50 province. Sono 500 le aggregazioni d'impresa e coinvolgono 18.304 aziende. Oltre la metà nascono dalla necessità di ampliare il mercato (agenzie per la vendita di beni e servizi o per l'acquisto di beni e servizi e, in tanti casi, per l'acquisizione di lavori). Un 17% per cercare l'innovazione, un altro 13% per l'export, un 11% per la promozione, il 6% per la subfornitura, un 2% come gruppo di acquisto.*

*Per quanto riguarda i settori, il trasporto (merci, persone, rifiuti speciali, facchinaggio) copre il 32% del campione. Al secondo posto si colloca la produzione (meccanica, legno/arredo, nautica) con il 20%. Seguono: i servizi alla comunità (revisione auto e riparazione, imprese di pulizia, tintolavanderie) con l'8%; la moda (tessile, abbigliamento, calzature e pelletteria), gli impiantisti (idraulica, elettricità, termoidraulica) e le costruzioni tutte al 7%; l'alimentare al 6%; la comunicazione, il benessere (acconciatori, estetisti, odontotecnici e medicale) e l'artistico (orafo e restauro) al 4% e; infine, il commercio all'1%. Nelle reti per l'innovazione, la produzione è al primo posto con il 37%, seguono gli impiantisti (17%), comunicazione (14%), moda (11%), benessere e sanità (8%), alimentare (5%), costruzioni e artistico (entrambe con il 3%), commercio (2%).*



COME UN INGRANAGGIO LA RETE  
HA BISOGNO DI UN AMBIENTE  
FAVOREVOLE. REGOLE PIU' ADATTE ALLE  
MICRO E PICCOLE IMPRESE, DETRAZIONI  
FISCALI, ACCESSO AL CREDITO

In Umbria c'è un'esperienza che è riuscita a svilupparsi saldamente, fino a conquistare importanti commesse internazionali nei settori aerospaziale e dell'automotive. Htc di Foligno è una Spa che riunisce 11 imprese meccaniche specializzandosi in lavorazioni non convenzionali ad alto contenuto tecnologico. "Abbiamo investito in nuovi processi e nuove tecnologie, grazie anche al sostegno regionale - spiega **Renato Cesca** della Ncm e presidente di CNA Perugia -. Dopo un primo periodo di start up in cui abbiamo sofferto i limiti del territorio nell'acquisizione di know how e abbiamo dovuto rivolgerci all'estero per la formazione, lo scorso anno Htc ha prodotto 80mila euro di utile raggiungendo così la capacità di sostenersi autonomamente. Entro il 2012 abbiamo in programma altri investimenti per un milione di euro e stiamo acquisendo certificazioni importanti per il consolidamento sul mercato. Intanto anche le singole aziende associate stanno ottenendo benefici notevoli in termini di commesse".



## A Bologna piccole reti crescono

*Appartengono alla meccanica, all'edilizia, alla grafica e alla logistica. Sono le imprese di CNA che in provincia di Bologna partecipano al progetto Sipla-prog che potenzierà una rete di fatto già esistente impegnata nella progettazione e costruzione di macchine automatiche. Ne fanno parte: PRSGM: società di engineering progettazione macchine automatiche speciali; SIPLA: lavorazione meccanica e service per macchine automatiche e speciali; TCM: lavorazione meccanica 5 assi per macchine complesse. L.E.A. si propone lo sviluppo del sistema costruttivo e soprattutto del sistema di controllo gestionale di progetti relativi ad abitazioni costruite in bioedilizia. Il focus è posto sul coordinamento e controllo manageriale delle attività dei singoli partner, finalizzati al raggiungimento di elevati standard in termini di qualità realizzativa, riduzione di tempi di consegna e di costi. Partecipano: Tempo Consulting di Bologna, Imilegno srl di Mordano; A. & G. di Zanellati e Trentini di Argelato; Elettrogamma snc di Dottini di Castel Maggiore, CER Energie di Granarolo. Aziende della grafica hanno realizzato la rete "Anche la carta viaggia su web" mentre un gruppo di aziende meccanico-sanitarie ha creato S.C.O.T. per co-progettare e co-produrre innovativi strumenti per la chirurgia ortopedico-traumatologica. Analogamente Olvi punta su prodotti per l'arredo urbano, mentre il Gruppo Remark lavora ad una piattaforma informatica, organizzativa e commerciale per migliorare gestione ed efficienza aziendale. It Energy è impegnata nella progettazione e produzione di nuove soluzioni tecnologiche ispirate alle fonti rinnovabili e Unika punta a potenziare e a rendere rapidi e flessibili i servizi di logistica. E ancora, due reti pioniere della meccanica: Diconet e il Consorzio Lapcos.*

# 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

## La competitività di imprese e territori

# Politiche integrate per rilanciare il sistema delle PMI

Dalle Regioni del Centro Nord una pluralità di interventi che coniugando innovazione, formazione, internazionalizzazione, filiere e reti d'impresa puntano ad agganciare la ripresa fornendo strumenti e risorse alle piccole e medie imprese per tornare ad investire e crescere.



**I**l quadro congiunturale nelle quattro regioni del centro nord, pur ancora in sofferenza, registra un primo recupero del fatturato. Migliorano anche le aspettative per ordini e produzione. Le PMI stanno cercando di ripartire e rilanciare così la competitività di questi territori. Per tornare a crescere c'è tuttavia bisogno di politiche economiche adeguate alle trasformazioni in atto e credito per supportare gli investimenti. Fondamentali quindi azioni e programmi delle Regioni. E proprio agli assessori regionali alle attività produt-

tive di Marche: **Sara Giannini**, Emilia Romagna: **Gian Carlo Muzzarelli**, Toscana: **Gianfranco Simoncini** e Umbria **Gianluca Rossi**, abbiamo chiesto quali interventi e quante risorse si intende mettere in campo.

#### SARA GIANNINI

**1.** Premesso che qualsiasi politica economica non può prescindere dalla certezza delle disponibilità finanziarie e che nella fase attuale nulla è più incerto e precario delle risorse; atteso che il Fondo Unico per l'industria, che

ha rappresentato dalla Bassanini in poi la fonte principale per gli interventi di politica industriale, è stato azzerato, la Regione sta predisponendo il nuovo piano per le attività produttive che viene integrato con il piano della formazione professionale e degli interventi per il lavoro. Si vuole, in tal senso, mettere a disposizione del sistema delle imprese, una pluralità di interventi tra loro coordinati al fine della massimizzazione della efficacia degli stessi. Per agganciare la ripresa per un sistema di piccole e medie imprese come quello marchigiano, è necessario un intervento coordinato sui singoli fattori della produzione che coniughi l'innovazione con la formazione e l'addestramento del personale, la gestione con la semplificazione delle procedure amministrative, che, in buona sostanza, metta a disposizione una "toolbox"

Per il primo intervento si mira al rafforzamento patrimoniale dei Confidi con particolare attenzione a quelli che hanno ottenuto l'iscrizione all'elenco degli intermediari finanziari vigilati ex art. 107 TUB la cui azione diventa sempre più strategica nel rapporto impresa-banca specie nel percorso di avvicinamento a Basilea 3. Così come si è ritenuto di potenziare con ulteriori risorse il Fondo di Garanzia regionale di II° grado che, nato per opporsi anti ciclicamente alla crisi finanziaria del 2008 ha prodotto risultati lusinghieri consentendo lo sviluppo di più di 7000 operazioni finanziarie per 350 milioni di euro di finanziamenti sottostanti. L'apprezzamento da parte dei Confidi e delle banche, ha indotto a stabilizzare il fondo nel panorama regionale delle garanzie rendendolo strumento attivo di consolidamento e sviluppo del cre-

## forum



dove l'impresa possa trovare strumenti integrati per lo sviluppo.

2. Il credito resta la chiave per il rilancio del sistema delle imprese: il basso livello di capitalizzazione e le dimensioni restano fattori di criticità nel rapporto con il sistema finanziario, tanto che il mio assessorato ha avviato un canale di consultazione permanente con l'ABI al fine di concertare gli interventi tali da garantire un più facile accesso delle PMI al credito. Due sono le principali linee di intervento: il rafforzamento e la razionalizzazione del sistema delle garanzie e la attivazione di linee di finanziamento agevolato.

Relativamente alla finanza agevolata, si mira a creare le condizioni per linee di credito e provviste finanziarie agevolate in sostituzione dei tradizionali interventi in conto interessi quali quelli previsti dalla L.949 o la L. 598. E' stata aperta una linea di credito di 100 milioni con BEI per investimenti.

3. Il modello di sviluppo economico delle Marche, basato sulla presenza diffusa di micro, piccole e medie imprese (MPMI), denota e in taluni casi accentua i punti di forza e le criticità proprie di molte altre realtà industriali così strutturate: da un lato creatività, dinamismo e flessibilità; dall'altro,

## DOMANDE

1. Per agganciare la possibile ripresa, quali nuove politiche economiche che tengono conto delle trasformazioni in atto la Regione sta predisponendo?
2. Il credito resta uno degli strumenti fondamentali per assicurare la disponibilità di risorse per gli investimenti. Quali interventi la sua Regione sta pensando di attivare?
3. L'uscita dalla crisi sta evidenziando maggiori difficoltà per le micro e piccole imprese che sono invece il tessuto portante dell'economia delle Regioni del Centro Nord. Come si pensa di sostenerle per recuperare il loro ruolo trainante, anche in sintonia con le indicazioni dello Small Business Act dell'Unione Europea?
4. A suo avviso l'attuazione del federalismo può aprire nuovi spazi per rendere più competitiva l'economia di queste quattro regioni?

scarsa capitalizzazione e difficoltà di accesso al credito, al trasferimento di impresa, ad aggregarsi per la realizzazione di progetti industriali comuni attraverso filiere e reti; limitata conoscenza delle nuove tecnologie e delle innovazioni di processo e di prodotto; basso livello di utilizzo delle energie alternative e impiego non ottimale delle risorse energetiche; difficoltà di accesso alle omologazioni di brevetti e marchi; partecipazione alle gare d'appalto sottodimensionata rispetto alle grandi imprese. Un sistema imprenditoriale così caratterizzato, è il contesto di riferimento privilegiato per l'applicazione dei principi dello Small Business Act per l'Europa (SBA). Con DGR 1381 del 27/09/2010, la Regione ha recepito lo SBA in ambito regionale e ha individuato le tematiche prioritarie su cui indirizzare le misure di sostegno alle MPMI, gli strumenti volti ad agevolare le reti e le forme di aggregazione tra imprese, l'accesso al credito, la partecipazione delle imprese di piccole dimensioni agli appalti pubblici e l'accelerazione dei pagamenti da parte della P.A. In riferimento all'accesso delle MPMI agli appalti pubblici,

la Regione, da un lato intende creare un'applicazione web centralizzata che censisce tutte le opportunità di gara attivate sul territorio regionale e le rende disponibili alle MPMI a partire da un set di parametri di ricerca obbligatori; dall'altro si propone di creare meccanismi di collaborazione con gli EE.LL. e i loro organismi associativi per verificare la possibilità di introdurre criteri e meccanismi di semplificazione nell'accesso delle MPMI agli appalti. Relativamente all'accelerazione dei pagamenti, la Regione, anche per fronteggiare i vincoli e gli effetti distorsivi indotti dal Patto di stabilità interno, ha firmato a marzo, un'apposita intesa con l'ABI e gli organismi associativi degli EE.LL. che prevede la possibilità per le imprese di chiedere, attraverso la certificazione dei crediti vantati nei confronti della Regione e degli altri Enti pubblici territoriali per appalti, forniture e servizi, sia l'anticipazione su fatture, sia la cessione dei crediti stessi alle banche aderenti all'intesa su base volontaria.

4. Le Regioni hanno più volte sottolineato - arrivando a negare l'Intesa - la scelta assolutamente negativa di aver

separato, concettualmente e di fatto, la partita del federalismo fiscale da quella della riforma delle competenze. La riforma non può consistere in una mera redistribuzione di ruoli e competenze tra i diversi livelli di governo, ma deve consistere in un serio riordino dei poteri decentrati a cui deve accompagnarsi anche la certezza delle risorse trasferite. Solo in questo quadro credo le Regioni potranno reggere la sfida federalista per lo sviluppo e le quattro Regioni del Centro Nord potranno trovare sinergie nella loro attività, puntando ad azioni di sistema interregionale capace di catturare risorse comunitarie e proporre all'attenzione internazionale le rispettive eccellenze produttive.

**GIAN CARLO MUZZARELLI**

1. Innovazione e ricerca sono la chiave di volta per la costruzione dell'Emilia Romagna del futuro. Abbiamo tante azioni in corso o in fase di avvio. Per restare alle grandi scelte, senza scendere nello specifico, possiamo citare la Rete Alta Tecnologia e il nuovo Piano attuativo energetico regionale per il triennio 2011-2013. La base fondamentale delle nostre politiche per as-

## 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 & Accessori

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

sicurare competitività e restare ai vertici nel mondo della ricerca è la nostra Rete Alta Tecnologia dell'Emilia-Romagna, che tra il 2010 e il 2011 ha visto materializzarsi il progetto Tecnopoli, il grande network della ricerca, in cui lavorano 1.600 ricercatori in dieci città della regione, impegnati nelle sei piattaforme tematiche cui facevo cenno. Il nuovo piano triennale dell'energia stanziava circa 140 milioni di euro in tre anni, e – assumendo sino in fondo la sfida dell'economia verde, che già ora ha un fatturato di 61 miliardi di euro in Emilia-Romagna – punta con decisione su risparmio ed efficienza energetica, e sullo sviluppo della produzione di energia da fonti rinnovabili.

2. Per noi è un impegno prioritario favorire l'accesso al credito. Nel 2011 verranno esauriti i 750 milioni di euro di credito (sostenuti con il contributo straordinario di 50 milioni di euro della Regione ai consorzi fidi), garantiti dai fondi di garanzia avviati nel 2010 a seguito delle convenzioni con il sistema bancario, che prevedono complessivamente 1,5 miliardi di euro di credito al sistema delle imprese. Ora, prendono il via il fondo di rischio, con risorse per 15 milioni di euro destinati a finanziare nuove imprese innovative con partecipazione a capitale, ed il Fondo Kyoto per interventi in campo energetico (10 milioni di euro). A questo si aggiunge il fondo per garantire investimenti in efficientamento energetico o energie rinnovabili per le imprese, per ulteriori 10 milioni di euro, nell'ambito dell'asse 3 del POR-FESR (Fondi Europei per lo Sviluppo Regionale). Inoltre, è attualmente in corso un confronto con il Mediocredito Centrale (che gode della garanzia dello Stato) sull'utilizzo del Fondo Centrale di Garanzia, che dovrebbe essere utilizzato in sinergia con le risorse affidate in gestione dalla

Regione ai Consorzi Fidi: sono previsti interventi di abbassamento tassi e di garanzie a favore di commercio e turismo. E' infine attivo un fondo per cooperative per circa 60 milioni di euro: si tratta di un fondo rotativo per imprese cooperative.

3. Le piccole imprese, tanto diffuse in EmiliaRomagna, sono una colonna del sistema. Oltre a favorire il loro accesso alla ricerca con la Rete Alta Tecnologia cui facevo riferimento prima, abbiamo numerose azioni in corso per garantire loro sviluppo e competitività. Senza pretesa di completezza, possiamo citare i 12 milioni di euro del 2011 per l'internazionalizzazione delle pmi, in particolare verso i paesi Bricst (Brasile Russia India Cina Sudafrica Turchia). Nelle scorse settimane, abbiamo approvato due ulteriori bandi, per un valore complessivo di 15 milioni di euro, per sostenere i progetti di innovazione nelle piccole e medie imprese e nelle reti di imprese, nonché per sostenere la nascita di nuove realtà imprenditoriali innovative. Prima dei 15 milioni di euro, con il progetto per reti di imprese finanziato nel 2010 con il POR FESR, abbiamo finanziato i "contratti di rete". I "contratti di rete" finanziati sono stati 5, i consorzi 21, le associazioni temporanee 214. I raggruppamenti sono stati in totale 240. Le imprese partecipanti 933. Il contributo concesso dalla Regione in conto capitale è stato di 23 milioni e 951 mila euro. Il valore complessivo dei progetti è stato di 50 milioni e 491 mila euro. La logica di innovazione e di rete ha supportato anche un altro bando strategico della Regione, intitolato "dai distretti produttivi ai distretti tecnologici": un intervento di 22 milioni di euro finalizzato a sostenere la collaborazione fra imprese e laboratori di ricerca per l'innovazione e la diffusione delle politiche di R&S.

Sono stati individuati 14 distretti; 35 i progetti approvati, per un investimento complessivo di 55 milioni

4. Noi siamo da tempo favorevoli al federalismo, che del resto è stato avviato in Italia con il Governo di centrosinistra nel 2001. Purtroppo, negli ultimi mesi abbiamo assistito ad un singolare paradosso: quanto più si discuteva di federalismo, tanto più si facevano difficili i rapporti fra Stato e Regioni. Invece che il federalismo, per ora assistiamo a politiche neocentraliste: si decide tutto da Roma, e si tolgono risorse a Regioni ed Enti locali. Per noi federalismo è responsabilità, valorizzazione dei territori, stimolo a fare meglio, dentro ad una cornice nazionale per assicurare con la dimensione paese un asse Italia – Europa, per governare i processi di sviluppo interno e quelli internazionali con la cooperazione tra istituzioni. Un federalismo concreto e sostenibile darebbe più possibilità di sviluppo anche al nostro territorio.

#### GIANLUCA ROSSI

1. La Regione Umbria in questi ultimi anni ha supportato fortemente la crescita dimensionale delle imprese ed il consolidamento produttivo e tecnologico, incentrando le proprie politiche di sviluppo sul ruolo centrale svolto da ricerca e innovazione. Di recente la Giunta regionale ha adottato il Programma Triennale di Politica Industriale per la crescita, l'innovazione e la competitività del sistema produttivo regionale. Il Programma, che deve fronteggiare una drastica riduzione di risorse generata dalla crisi finanziaria e dai tagli nazionali, continua a puntare sulla solidità del sistema imprenditoriale e sul rafforzamento strutturale delle imprese, anche attraverso green economy, nuove reti di imprese, semplificazioni normative ed il continuo



Gianluca Rossi - Assessore Regione Umbria



Gianfranco Simoncini - Assessore Regione Toscana





Gian Carlo Muzzarelli - Assessore Regione Emilia-Romagna



Sara Giannini - Assessore Regione Marche

## innovazione ricerca e credito chiave di volta per il rilancio del sistema di micro, piccole e medie imprese del centro nord

adeguamento della strumentazione anticrisi di cui ci siamo dotati.

2. Un'adeguata offerta di servizi finanziari per facilitare l'accesso al credito e la capitalizzazione delle imprese sono obiettivi che evidenziano una scelta di campo molto netta in termini di centralità dei bisogni e delle esigenze delle imprese. Vale la pena ricordare l'attivazione del Fondo Anticrisi che, contando su una dotazione di 5 milioni di euro, ad oggi, grazie al meccanismo della cogaranzia con i confidi operanti in regione, ha consentito oltre 1145 interventi con circa 125 milioni di euro di finanziamenti garantiti; l'attivazione dei Fondi di Ingegneria finanziaria, previsti dalla programmazione del POR FESR 2007-2013, per un totale di 22,8 milioni di euro; l'iniziativa avviata in collaborazione con le Camere di Commercio di Perugia e Terni per sostenere il processo di rafforzamento dell'operatività dei Confidi attraverso il potenziamento dei loro Fondi Rischi; la richiesta alla Banca d'Italia per l'iscrizione di Gepafin Spa all'albo degli intermediari finanziari vigilati ex art. 106 del nuovo T.U.B inserita nel contesto di un ambizioso progetto di sistema regionale di garanzia in alleanza con i confidi regionali, rappresentano gli assi portanti del nostro programma di politica industriale.

3. Alla luce degli obiettivi di crescita e competitività delineati per il prossimo triennio, lo sviluppo ed il consolidamento delle imprese esistenti, la promozione e il sostegno alla creazione d'impresa rappresentano forse l'attività strategica che guarda in prospettiva al futuro del sistema produttivo. In questo senso si deve leggere anche la riforma di specifiche leggi di settore, come una nuova legge quadro sull'artigianato

che possa ridefinire un contesto giuridico, semplificazioni amministrative, funzioni di supporto a sostegno della crescita, degli interessi e del potenziale di sviluppo della piccola e piccolissima impresa.

4. La manovra di finanza pubblica avviata con il DL 78/2010 che ha prodotto un ulteriore taglio delle risorse e la progressiva attivazione del federalismo impongono prospettive nuove e il necessario impegno di risorse comunitarie e locali per l'attuazione di qualunque politica di sviluppo. Il federalismo per il nostro territorio rappresenta una sfida che ha come obiettivo prioritario quello di innalzare i livelli di reddito e garantire progressi in termini di produttività e di crescita del tessuto economico della nostra regione.

### GIANFRANCO SIMONCINI

1. Oggi la sfida è quella di promuovere la competitività delle nostre imprese in un mercato globalizzato e questo lo si può fare favorendo aggregazione, internazionalizzazione e innovazione. Questo lo faremo tenendo insieme anche gli interventi che servono a garantire la tenuta sociale e a sostenere il reddito dei lavoratori, perchè sappiamo che la ripresa non è ancora sufficiente a farci uscire definitivamente dal tunnel e non porterà automaticamente un nuovo incremento occupazionale. Nel nuovo Piano regionale di sviluppo, il più importante strumento di programmazione per i prossimi cinque anni, abbiamo voluto ribadire la centralità del manifatturiero. L'obiettivo delle nostre politiche è il rilancio del manifatturiero, inteso in un'accezione moderna che comprende anche le imprese innovative e l'Ict. Siamo convinti che senza manifatturiero non possano es-

serci sviluppo e occupazione e che non possa crescere il nostro tessuto produttivo fatto di piccole imprese. Proprio per aiutarle a rafforzarsi, sia sul piano delle dimensioni di impresa, sia sul piano della presenza sui mercati, abbiamo messo in campo incentivi per la creazione di reti fra imprese per competere su un mercato globalizzato. Questi si affiancano agli interventi che guardano agli investimenti per l'innovazione, per accrescere la qualità, per consolidare le basi produttive. Dobbiamo poi aumentare il contenuto innovativo di produzioni e processi produttivi, valorizzare il capitale umano, formare gli imprenditori, qualificare e aggiornare i lavoratori. Sul fronte della promozione dell'internazionalizzazione abbiamo varato il Piano promozionale 2011, gestito da Toscana Promozione, cui abbiamo destinato risorse per oltre 8 milioni. Stiamo lavorando, fra l'altro, per creare un brand di qualità, da lanciare grazie all'attività di Toscana Promozione. Entro l'anno uscirà un nuovo bando per i finanziamenti a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese.

2. Il credito è uno dei fronti sui quali le nostre imprese hanno maggiori difficoltà, soprattutto nei momenti più acuti della congiuntura economica. Per questo, accanto al sostegno agli investimenti, è attiva una linea di intervento per sostenere la liquidità, che è un problema per tante imprese. Ci siamo fatti garanti per i prestiti che le imprese richiedono alle banche, anche attraverso accordi con il sistema creditizio regionale. Nel PRS si è poi delineato un percorso di rafforzamento di FIDI come banca d'investimento cui dovrà accompagnarsi una rinnovata collaborazione e sostegno al sistema dei Confidi. La Regione intende mantenere il

sistema delle garanzie, anche se, passata l'emergenza, contiamo di ridurre le risorse destinate agli interventi per la liquidità e per la capitalizzazione, aumentando, invece, i fondi a favore degli investimenti, valorizzando il fondo di garanzia ed il fondo rotativo. In questo senso lavoriamo per far svolgere un ruolo sempre più marcato ai Confidi delle parti sociali, mentre la Regione si orienterà sempre più per erogare le controgaranzie. Fidi Toscana assumerà sempre di più ruolo e funzioni di una banca per gli investimenti.

3. Centralità del manifatturiero non vuol dire solo puntare sulle grandi aziende, ma favorire la crescita delle piccole imprese dell'indotto, anche estendendo i processi di innovazione e valorizzando le filiere. E' quanto accade, ad esempio, con il bando per i progetti strategici (14 progetti finanziati con 61 milioni di euro di contributi regionali che attiveranno circa 161 milioni), interventi di ricerca e sviluppo che coinvolgono grandi aziende, multinazionali e gruppi che lavorano in Toscana e hanno come partner aziende medie e piccole e centri di ricerca. Ma per sostenere la crescita delle imprese c'è anche uno strumento specifico, che offre incentivi a quelle che si mettono

in rete. La Giunta sta inoltre lavorando alla proposta di legge per la competitività delle imprese, il cui preliminare è ora all'esame del Consiglio Regionale. Abbiamo voluto ribadire la centralità del sistema delle imprese con una legge snella ma organica, che fissa alcuni punti chiave dell'esercizio dell'attività imprenditoriale, con particolare riguardo alla semplificazione e alla sburocratizzazione delle procedure cui le PMI devono sottostare per accedere ai finanziamenti. Con l'ultima tranche di risorse stanziata lo scorso ottobre, in tutto 33,7 milioni di euro abbiamo completato il programma di finanziamento delle imprese che scommettono su ricerca e nuove tecnologie. Un programma partito nel 2009, che in questi anni ha messo in campo, complessivamente, oltre 97 milioni di euro, che hanno permesso di finanziare un pacchetto di 133 progetti di ricerca e sviluppo, coinvolgendo un totale di 300 imprese e attivando investimenti per 161 milioni di euro. 88 progetti su 133 totali, si concentrano sui settori hi-tech; in particolare sono 41 i progetti in materia di tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni, per 78 imprese coinvolte e 30 milioni di contributi pubblici, che hanno attivato investimenti per 46 milioni. In tutti questi

progetti sono presenti le università di Firenze, Pisa e Siena, la Scuola superiore di Sant'Anna, il CNR e il CNIT. La Regione ha intrapreso un percorso di razionalizzazione e ripensamento del sistema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, passaggio ineludibile per la ripresa dell'economia regionale. L'ultimo tassello in ordine di tempo è stato il via libera all'accreditamento e quindi ai finanziamenti previsti, oltre 3 milioni e 200 mila euro per il triennio 2010-2013, che si prevede attiveranno investimenti per quasi 4 milioni e 500 mila euro. Gli altri atti sono stati i bandi per il finanziamenti ai centri di competenza, finalizzati al trasferimento tecnologico e quelli per i poli tecnologici in cui si realizzeranno sinergie fra centri di competenza, centri di ricerca pubblici e imprese.

4. Difficile parlare di federalismo in una fase in cui le uniche conseguenze del federalismo attuato dal Governo penalizzano pesantemente la Regione e gli enti locali. La conseguenza è tutt'altro che positiva perchè i tagli hanno una evidente funzione depressiva dell'economia. Da parte nostra cercheremo comunque, di utilizzare tutte le leve che la nuova normativa ci fornirà onde sostenere ulteriormente il sistema di impresa toscana.



**CNA interpreta srl**  
analisi applicata della normativa

Un portale per accedere agli aggiornamenti legislativi, per visionare manuali, scaricare software, pianificare consulenza e formazione a distanza.

[www.cnainterpreta.it](http://www.cnainterpreta.it)

*Il punto di riferimento.*

VIA MALAVOLTI, 5 41100 MODENA



**servizi interpretativi**



**Servizi on-line**



**Consulenze**



**mitinvideo**

Dal 1997, CNA Interpreta è l'interlocutore privilegiato in materia legislativa per associazioni, consorzi, enti, professionisti e imprese. Un team di esperti al servizio delle aziende; un supporto importante quando un chiarimento è fondamentale per procedere nel lavoro; quando serve un'interpretazione qualificata del quadro normativo dedicato alle imprese; quando è d'obbligo una risposta competente.

Un nuovo portale CNA Interpreta impiega gli strumenti più innovativi per offrire agli utenti tutte le informazioni che occorrono. Nuovi servizi di: formazione a distanza in videoconferenza, posta certificata, locazioni, consulenza gestionale e finanziaria; archivi normativi aggiornati; video streaming e tutti gli altri servizi on line e di consulenza che rendono da anni il sito apprezzato e consultato da migliaia di imprese e professionisti.



**Formazione**



**Sportello Istruttore in Rete**



**@-cert**



**Locazioni Immobiliari**

Tel. 059 418376 • Fax 059 418398 • e-mail: [info@interpreta.it](mailto:info@interpreta.it) [www.cnainterpreta.it](http://www.cnainterpreta.it)



**banca popolare  
di spoleto spa**

www.bpspoleto.it

# Fai crescere la tua azienda

con **Impresa Facile** e **Flex**  
ideati per agevolare e facilitare  
artigiani, liberi professionisti  
e piccole imprese.



Le condizioni contrattuali  
sono rilevabili attraverso  
i "Fogli Informativi"  
a disposizione presso  
tutti gli Sportelli della  
**Banca Popolare di Spoleto S.p.A.**  
e sul sito [www.bpspoleto.it](http://www.bpspoleto.it)

Per maggiori informazioni  
rivolgiti presso le **filiali** della  
**Banca Popolare di Spoleto S.p.A.**



**Impresa facile**  
Conto Corrente



**Flex**  
Prestimpresa

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale

Parla Tito Boeri

# Anche da piccoli si può pensare in grande



La globalizzazione impone una crescita della competitività per le nostre aziende, in particolare per le più piccole. Oggi la presenza sui mercati esteri è appannaggio soprattutto delle grandi aziende, ma in termini di internazionalizzazione la dimensione non può rappresentare un ostacolo per le piccole imprese che vogliono aprirsi a nuovi mercati.

L'internazionalizzazione rappresenta una sfida che può essere affrontata anche dalle piccole imprese nella misura in cui queste riescono a collegarsi in rete, mettere insieme competenze, conoscenze e qualità delle loro produzioni utilizzando le tecnologie dell'informazione, a partire dal web. Di quali strategie attuare, quali competenze acquisire e quali tecnologie utilizzare, parliamo con l'economista Tito Boeri, intervenuto nelle scorse settimane ad una iniziativa promossa dai giovani imprenditori e dalle imprese della comunicazione di CNA Emilia Romagna.

**che il nostro è il Paese dove la redistribuzione del reddito funziona peggio. Perché?**

L'Italia è l'unico Paese dell'area Ocse il cui reddito pro capite non è cresciuto negli ultimi 12 anni, fatto che non si spiega con rendimenti decrescenti dell'accumulazione di capitale perché diverso da quanto avviene in economie avanzate. Né l'Italia ha subito shock diversi o peggiori di altri paesi. La questione è che abbiamo ancora problemi strutturali irrisolti che ci impediscono quantomeno di stare al passo degli altri paesi Ocse. Se mantenessimo una crescita così stentata, secondo le stime del FMI, impiegheremmo sette anni per tornare ai livelli pre crisi e, invece, dobbiamo ricominciare a crescere e in fretta. Non possiamo farne a meno. Crescere

**L'ultimo studio OCSE ha evidenziato come l'Italia sia, tra i Paesi avanzati, quello in cui si sono fortemente accentuate le disuguaglianze confermando**



di Cristina Di Gleria

Giornalista - responsabile comunicazione CNA Emilia Romagna

## VISTO DA VICINO


**TITO  
BOERI**  
**UN CONVINTO SOSTENITORE  
DELLA RIFORMA  
DEL MERCATO DEL LAVORO**

Nato a Milano nel 1958, si è laureato in economia nel 1983 presso l'Università Bocconi dove attualmente insegna.

È direttore della Fondazione Rodolfo De Benedetti, istituzione volta a promuovere la ricerca nel campo della riforma dei sistemi di welfare e dei mercati del lavoro in Europa. È stato consulente del Fondo Monetario Internazionale, della Banca Mondiale, della Commissione Europea e del

Governo italiano, nonché senior economist all'OCSE dal 1987 al 1996. È membro del Consiglio della European Economic Association. Col contributo di altri economisti, ha fondato i siti lavoce.info (rivista on line su cui si confrontano le opinioni sull'economia italiana e internazionale) e Voxeu.or. Fa parte del comitato scientifico di Biennale Democrazia ed è direttore scientifico del Festival dell'Economia di Trento.

è necessario per stabilizzare la spesa pensionistica; per dare una pensione superiore ai minimi sociali ai nostri figli; per migliorare la qualità della spesa sanitaria; per ridurre le tasse; per pagare il debito pubblico e rispettare gli impegni assunti con l'Europa. Solo se riusciremo a crescere ad una media di almeno il 2% annuo, saremo in grado di ridurre il debito pubblico e potremo darci obiettivi possibili di risanamento. C'è sicuramente un problema che riguarda i limiti del nostro sistema di protezione sociale che redistribuisce molto poco, soprattutto in rapporto all'entità della spesa pubblica che destiniamo ai trasferimenti e alla spesa sociale in generale. È un sistema di protezione sociale largamente incentrato sulle pensioni. In Italia le pensioni hanno proprietà distributive molto peggiori che in altri paesi, perché tendono in qualche modo ad essere proporzionate al reddito, quindi non riducono le disuguaglianze, mentre abbiamo assolutamente un sistema di trasferimenti che ha come obiettivo primario quello di contrastare la povertà, di ridurla. In Italia, per esempio, non esiste un reddito minimo garantito, come invece esiste in altri paesi europei; minimo garantito che serve ad aiutare i

meno abbienti, a portarli al di sopra della linea di povertà.

**Ma come tornare a crescere?**

È indubbio che la mancata redistribuzione del reddito frena anche la crescita economica. Ci sono molti studi che hanno documentato come società più disuguali faticino a crescere. Per tornare a crescere c'è bisogno, innanzi tutto, di intercettare la domanda che viene dai mercati emergenti, anche quelli a noi geograficamente vicini come i paesi del bacino del Mediterraneo. Non potendo competere sul piano dei prezzi a causa del basso livello del costo del lavoro, dobbiamo puntare sull'alta produttività delle nostre imprese, valorizzando la qualità, l'unicità dei nostri prodotti. E le imprese si stanno già muovendo in questo senso; lo si deduce dalla quota di fatturato in crescita di imprese con marchio. Perché tutto questo divenga una prassi consolidata e non una eccezione, ci vuole capitale umano, risorsa essenziale per innovare.

**Come incentivare tutto questo?**

Io credo che oggi la sfida più importante sia l'internazionalizzazione delle nostre imprese. Queste devono cercare il più possibile di acquisire una dimen-

sione internazionale e riuscire a competere sui mercati esteri. Questo significa mettere in luce la qualità e l'unicità delle nostre produzioni, la cui proposizione può essere gestita anche rimanendo su dimensioni d'impresa relativamente piccole. Questa è la grande sfida che sta di fronte al nostro sistema produttivo; per vincerla ci vuole molto capitale umano, cosa che in Italia è troppo poco valorizzata. Non si investe su questa risorsa. In Italia c'è soprattutto un problema generazionale molto forte, caratterizzato dall'essere un Paese che non pensa ai giovani. Oggi le imprese tendono ad utilizzare sempre meno operai e lavoratori manuali e sempre più personale competente e istruito. Una tendenza importante, uno sforzo che andrebbe sostenuto dall'intervento pubblico. Invece la scelta fatta dal Governo è quella di penalizzare l'istruzione, concentrando su scuola e università i tagli della spesa. Nel 2010 la spesa per la scuola è diminuita dell'1,5% e quella per l'università del 5%. I più istruiti sono fuori dal mercato e la disoccupazione giovanile è balzata dal 18 al 30 per cento. Non c'è in Italia la volontà di far entrare nel mondo del lavoro dalla porta principale giovani altamente istruiti. Non solo;

**INTERVISTA**

al di sotto dei 40 non si assume più a tempo indeterminato; si utilizzano contratti atipici per lavori a termine. Vanno cambiate le regole del mercato del lavoro, finanziata l'istruzione e innalzato il livello dell'istruzione.

**Un altro problema è la presenza ancora insufficiente delle donne.**

Molti studi sulla qualità dell'istruzione rivelano che le donne sono la fascia più istruita della popolazione, che hanno in genere livelli di preparazione superiore e titoli di studio più elevati degli uomini. Eppure sono fuori dal mercato del lavoro e le loro qualità vengono scarsamente utilizzate. In gran parte non hanno lavori formali; fanno lavori informali oppure domestici. Questo è un problema molto serio e credo che abbia a che vedere con una serie di fattori: il fatto che non c'è stato investimento nelle infrastrutture volte a facilitare la conciliazione tra lavoro e famiglia; non c'è stato spesso un investimento serio per cercare di modificare gli incentivi all'offerta di lavoro delle donne; c'è un sistema di tassazione che premia ancora quando il coniuge che ha accesso a redditi più bassi non lavora. Abbiamo anche dei problemi di

natura culturale che spingono spesso le donne al di fuori del mercato del lavoro. Bisogna fare molto di più in questa direzione oggi in Italia.

**Torniamo al tema della crescita. Quali spazi per le piccole imprese?**

Il nodo, come ho detto, è l'internazionalizzazione. Tre sono gli elementi sui quali costruire efficaci strategie aziendali: intercettare la domanda dai mercati emergenti, valorizzare la qualità del lavoro prodotto riducendo l'elasticità della domanda al prezzo, valorizzare ed investire sul capitale umano. Si tratta di una sfida che anche le piccole imprese possono vincere. Il punto infatti non è che le piccole imprese debbano per forza diventare grandi; devono pensare in grande. Si tratta di un cambiamento culturale e di relazioni prima ancora che organizzativo. Internet, la sfida del web, capitale umano e tecnologie dell'informazione, sono questi gli strumenti per internazionalizzare la propria attività e pensare al futuro.

**Dunque competitività e internazionalizzazione si giocano anche sul web.**

Oggi la comunicazione rappresenta

una strategia molto importante, soprattutto attraverso il web. L'internazionalizzazione delle imprese può essere raggiunta su scala relativamente piccola grazie a Internet. Si tratta di uno strumento che consente di accedere immediatamente ad un pubblico potenzialmente su scala globale; al tempo stesso Internet è pieno di contenuti informativi, ci sono fin troppe informazioni. Bisogna riuscire in qualche modo a catalizzare l'attenzione di utenti che non può che essere ridotta a causa dell'enorme quantità di notizie. Ecco perché chi vuole usare il web per promuovere l'unicità delle proprie produzioni, deve saper "catturare" l'attenzione. E questo devono fare le piccole imprese che vogliono mettersi in gioco sui mercati esteri: usare strumenti che prescindono dalle loro dimensioni. L'Italia è oggi intrappolata in un circuito deprimente di bassa crescita, bassi salari e bassa produttività. Dobbiamo tornare a crescere e per farlo bisogna valorizzare il capitale umano, le competenze e l'innovazione. Le piccole imprese non devono aver paura della globalizzazione; sono in grado di accettare questa sfida, nella consapevolezza che anche da piccoli si può pensare in grande.

70.000 imprese, un solo consorzio di garanzia.

[www.unifidi.eu](http://www.unifidi.eu)

NOODLES CORPORATE

70.000 imprese associate, 9 filiali, 19 agenzie convenzionate presenti nei 400 sportelli di CNA e Confartigianato.

Unifidi è il più grande consorzio unitario di garanzia dell'Emilia Romagna, uno dei meglio patrimonializzati di tutto il Paese. Gestore del fondo regionale di co-garanzia, intermediario del Fondo Europeo per gli Investimenti, intermediario vigilato dalla Banca d'Italia: Unifidi rende l'impresa possibile.



**Unifidi**  
Emilia Romagna Garantiamo l'impresa

## Un'impresa di Fermo leader sul mercato

Da Gicherstampa etichette  
per grandi marchi italiani  
e stranieri

di Stella Alfieri

Responsabile ufficio stampa  
CNA Fermo

Dedizione. Sacrificio. Impegno. Professionalità. Nella storia della Gicherstampa di Fermo c'è tutto questo. Soprattutto c'è un sogno. Quello iniziato nel 1977 da **Vittorio Ginevri Cherri**, portato avanti insieme a sua moglie, la signora **Maura Donzelli**, e oggi patrimonio di una bella famiglia tutta impegnata nella struttura di via Pompeiana. La Gicherstampa si è imposta sul mercato come azienda leader nella produzione di modulistica in continuo, stampati commerciali, etichette, sleeves e shoppers. Dalla progettazione alla realizzazione dei prodotti, con un parco macchine di altissima qualità, passando per l'utilizzo di materiali di prim'ordine, è un esempio imprenditoriale unico nel suo genere, a livello regionale e anche oltre i confini marchigiani. "Perché creare semplici stampati è una cosa. Costruire prodotti di successo, un'altra", è la filosofia vincente seguita dalla famiglia Ginevri Cherri - Donzelli, abile nel fiutare le esigenze del settore, creando soluzioni innovative nel campo degli

stampati. Nella sede di via Pompeiana, 2.500 metri quadrati disposti su 3 piani, nelle aziende facenti capo al gruppo, sono impiegati 30 dipendenti, di cui 5 grafici. Alle macchine il lavoro è distribuito su due turni: dalle 6 alle 14 e dalle 14 alle 22. La produzione è altamente professionale, curata nei dettagli e precisa. Litografia, tipografia, serigrafia, flexografia, digitale i pilastri dell'offerta dei sistemi di stampa dell'azienda fermana. A queste si aggiungono numerose tecniche di finitura: foil a caldo e a freddo, rilievo, ologrammi, lucidatura opaca e lucida, verniciatura spessorata, glitter, effetti sabbati. Punta di diamante dei servizi Gicherstampa sono le lavorazioni speciali, frutto di un aggiornamento continuo, capace di guardare alle nuove frontiere del labelling, del flexible packaging, del braille, oltre naturalmente alla lavorazione dei materiali flessibili. Ad oggi l'80% del fatturato di Gicherstampa (che si aggira intorno ai 4 milioni di euro all'anno) è costituito dal settore dell'etichettatura, lavoro



DA PICCOLA TIPOGRAFIA NATA NEL 1977 L'AZIENDA HA SAPUTO EVOLVERSI, INNOVARSI E INTERPRETARE I CAMBIAMENTI DEL MERCATO ED OGGI RAPPRESENTA UNA REALTÀ DI GRANDE SUCCESSO NELLA QUALE SONO IMPIEGATI 30 DIPENDENTI. PUNTA DI DIAMANTE DEI SERVIZI DI GICHERSTAMPA SONO LE LAVORAZIONI SPECIALI FRUTTO DI AGGIORNAMENTO CONTINUO CAPACE DI GUARDARE ALLE NUOVE FRONTIERE DEL LABELLING, DEL FLEXIBLE PACKAGING, DEL BRAILLE.

10

portato avanti con passione, perseguendo il principio irrinunciabile del "just in time", strizzando l'occhio ai suggerimenti del marketing, senza dimenticare di farsi ispirare dalle tradizioni artigianali del territorio fermano in cui l'azienda mantiene le sue radici ben salde. Se è vero che l'azienda ha origine nella piccola tipografia fondata nell'aprile del 1977 da Vittorio Ginevri Cherri e da suo fratello Filiberto, la storia della Gicherstampa è stata scritta anche dall'evoluzione del settore che, nonostante l'affermazione del sistema digitale, ha fatto vivere alla ditta fermana stagioni importanti, modificandone profondamente il Dna. E sono state proprio la capacità di trasformazione, mutazione, adattamento ai cambiamenti del mercato a segnare la vita dell'azienda, determinandone il successo e la realizzazione ai più alti livelli. La protagonista è stata Maura Donzelli, anima commerciale e motore della Gicherstampa sin da quando, nei primissimi anni Ottanta, iniziava ad occuparsi della ditta di famiglia. A tenere il timone della Gicherstampa c'è lei, che è imprenditrice, moglie, madre e anche la nonna di Alessandro e Gioia. "Sono diventata socia della Gicherstampa nel 1980 - racconta la signora Maura - Ero sposata con Vittorio da tre anni e fino ad allora mi occupavo dell'amministrazione dall'azienda di mio suocero". Erano momenti cruciali, arrivavano gli anni Ottanta: primo grande cambiamento. "Il boom della meccanizzazione aziendale e l'avvento dei primi computer ci hanno cambiato la vita", dice: "fu allora che decidemmo di fare il primo importante investimento per l'azienda, che aprì la strada al nostro futuro". Nel 1980 Maura

e Vittorio vanno alla fiera di Dusseldorf: la Germania è sempre stata la nazione leader per la produzione delle macchine da stampa che a loro servivano. 800 milioni il costo della prima macchina per la fotocomposizione: "Una Muller Martini, la più competitiva, soprattutto per il tipo di lavoro richiesto dalla nostra zona". Investimenti, competitività, sacrifici. Tutto questo ha segnato quegli anni, in cui la Gicherstampa ha puntato tutto sul business della modulistica continua, diventando una delle alternative all'impero del Nord Italia. "Dal 1981 al 1990 ci siamo occupati prevalentemente di stampa e fotocomposizione", ricorda Maura Donzelli, che non dimentica quelle domeniche passate a capire come funzionasse quella macchina "che parlava solo tedesco. Ma ho imparato tutto da sola e poi l'ho insegnato a Beniamino, il nostro primo collaboratore". Intanto il parco macchine della Gicherstampa cresceva: "Avevamo acquistato sei macchine per la stampa del modulo continuo e tre accoppiatrici per assemblare i fogli, che tagliavano, incollavano e numeravano". Si iniziava a lavorare alle 6 del mattino, senza sosta fino alla sera, anche il sabato e la domenica. Anche la famiglia cresceva, con l'arrivo di Gaia e Giada, oggi parte della squadra di lavoro. Secondo grande cambiamento: la signora Maura prende il mano la parte commerciale. Il lavoro è tanto e bisogna gestirlo in modo imprenditoriale. Sono quelli gli anni dei viaggi in tutto il Centro Italia, e non solo, e anche all'estero. "Nel settore della stampa dei moduli continui eravamo diventati la più grande realtà delle Marche", racconta la Donzelli, "senza dimentica-





re anche la stampa dei modelli F23 e F24 per gli istituti di credito: eravamo arrivati a toccare punte di produzione di 2 milioni e 500 mila copie al mese". Arrivano gli anni Duemila: terzo grande cambiamento. L'imprenditrice fermata non nasconde un po' di emozione nel ricordare cosa successe: "Lo sviluppo della rete Internet e la conseguente possibilità di reperire la modulistica on line ci provocarono la perdita di 1 miliardo e mezzo di lire di fatturato. Fu un vero e proprio colpo di spazzola: quel tipo di lavoro era il nostro pane quotidiano. Nonostante avessimo investito miliardi sulle nostre macchine, non servivano più". Pesante anche la flessione di ordini anche del modulo, dovuta all'introduzione sul mercato delle stampanti laser. Ancora una volta la Gicherstampa si trovava ad un bivio. La soluzione? Ancora una mutazione. E la capacità di seguire la pista giusta, che nel caso della Gicherstampa si chiamava etichettatura. "Abbiamo convertito parte dell'azienda alla produzione di etichette autoadesive", dicono Vittorio e Maura ricordan-

do gli inizi con le etichette a caratteri industriali. "Abbiamo trovato il nostro punto vincente in questo tipo di lavoro. E pensare che, ancora una volta, ci trovavamo proiettati di nuovo all'inizio". Oggi la Gicherstampa realizza etichette per grandi marchi italiani e stranieri di ogni settore produttivo, implementando nuove tecnologie all'avanguardia, che fanno la differenza. Ultima arrivata: una macchina digitale offset di nuovissima generazione, in grado di sfornare il dop-

pio di copie della precedente: "E' l'ultimo gioiello della casa, insieme a due telai serigrafici nuovi. Se ripenso agli inizi mi tornano in mente tutte le domeniche passate in azienda, alle ore trascorse davanti alle macchine, ai sacrifici miei e di mio marito, a quelli cui abbiamo costretto le nostre figlie. Ma la nostra ambizione è stata quella di lasciare loro una vita migliore". La Gicherstampa si sta rigenerando ancora, assicurano i titolari: "Siamo pronti ad ogni nuova mutazione che verrà".



La famiglia Ginevri Cherri

**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 del 10/7 del T.U. di Fidimpresa Marche come garante dell'impegno sociale con migliori le forze contrattuali (Raccolta 2) favorendo ottenere finanziamenti a tassi e condizioni più vantaggiose. È aperta ad ogni impresa.

Fidimpresa Marche oggi significa:  
 ➤ 26.000 soci  
 ➤ 700 milioni di euro di finanziamenti garantiti  
 ➤ 30 milioni di euro di patrimonio  
 ➤ 5.000 operatori all'anno  
 ➤ 60 collaboratori nel territorio regionale

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

**fidimpresa**  
marche  
La fiducia nel credito

**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**

Strategie d'impresa per l'economia post - crisi

# L'attendismo non paga. Bisogna cambiare e in fretta



Le pmi dovranno attuare importanti cambiamenti per riposizionarsi competitivamente nel sistema produttivo effettuando investimenti in ricerca, capitale umano, sperimentazioni innovative e mettendo in rete un sistema di competenze ed esperienze diverse in una vera e propria economia della condivisione.


*di Enzo Rullani*

Professore di economia della  
 conoscenza - Venice  
 International University

DIVENTA NECESSARIO RISCOPRIRE LE  
 PERSONE E LE COMUNITA' COME FORMA DI  
 INTELLIGENZA CAPACE DI GENERARE IDEE,  
 SOLUZIONI E SIGNIFICATI NUOVI

La crisi non è finita, ma già si misura la distanza dal "picco" raggiunto prima del crollo. La Germania nel marzo del 2011 è già arrivata quasi alla meta (manca solo un 4%), in termini di produzione manifatturiera. Gli Stati Uniti sono ad un -7%. L'Italia viaggia molto più lentamente ed è ancora al -17%, anche se ha già recuperato un 6% di quanto perso.

Lentamente, ci avviciniamo al punto di recupero e di riavvio. Ma attenzione: non illudiamoci che tutto torni come prima. La domanda, certo, salirà nuovamente, ma non tornerà alle stesse imprese e alle stesse condizioni di prima. Dunque, non facciamoci illusioni: l'attendismo non paga, bisogna cambiare. E in fretta.

**LA CRISI CHE ARRETRA CI LASCIA CON TRA PROBLEMI, A CUI TUTTO-RA MANCA UNA RISPOSTA:** **a)** dare forma organizzata alla flessibilità, per consentire ad un sistema frammentato come il nostro di far fronte senza troppa incertezza e troppo precariato alla condizione di instabilità strutturale in dobbiamo imparare a vivere (e prospettare) nei prossimi decenni;

**b)** riposizionare competitivamente il sistema produttivo, migliorando la capacità delle imprese di fornire valore al cliente in un circuito che diventa sem-

pre più esteso, specializzato e globale (filieri e mercati distribuiti nel mondo, organizzazione modulare trans-settoriale della produzione, networking);

**c)** recuperare la sostenibilità ambientale, ma anche economica e sociale dello sviluppo, curandosi di rigenerare passo per passo le sue premesse.

Tutte e tre queste prospettive che disegnano il mondo post-crisi richiedono investimenti in conoscenza (ricerca, capitale umano, sperimentazioni innovative, interazione con i potenziali clienti ecc.) che superano di molto le capacità di azione delle singole imprese.

**LAVORARE A RETE: UN MODO PER AFFRONTARE LA COMPLESSITA', CON QUALCHE CHANCE DI ADDOMESTICARLA.** Bisogna infatti proporre

al cliente cose più complesse e difficili, portando sul mercato prodotti e servizi che si differenziano da quelli standard, che sono condizionati dalla ricerca del costo minimo da parte del compratore. Questo cambiamento che aumenta la qualità, i significati e la complessità del prodotto spesso richiede l'uso di un sistema di competenze e di esperienze che può essere messo insieme solo mettendo a rete imprese diverse. Imprese che invece di sfogliare il (costoso) manuale del fai-da-te, che imparano a collaborare e a condividere



conoscenze e capacità complementari, per approfondire e accelerare i processi innovativi che sono in grado di sostenere. Non solo: bisogna anche considerare il fatto che gli investimenti immateriali fatti – individualmente o a rete – per aumentare la qualità, i significati e la complessità del prodotto offerto al cliente sono molto onerosi. Investire in conoscenza e in relazioni significa scommettere sul valore futuro di assets (le buone idee) che possono fruttare grandi risultati anche nulla, a seconda di come andranno le cose. Bisogna assumere un rischio che è, in altre parole, elevato e al tempo stesso necessario, non evitabile. Investimenti del genere possono trovare finanziatori e alimentare nel tempo una trasformazione durevole solo se rendono, in termini di valore prodotto e dunque di profitti conseguenti. E qui incontriamo un secondo importante limite del capitalismo di piccola impresa da noi prevalente. Non basta infatti avere una buona idea - che il cliente/utilizzatore apprezza e paga per la sua originalità e differenza rispetto alle altre proposte in circolazione - ma bisogna anche essere capaci di allargare la massimo il suo bacino di ri-uso, in modo da moltiplicarne il valore.

L'economia della conoscenza di oggi, infatti, è una economia basata sulla forza competitiva moltiplicatori cognitivi, perché ogni volta che una conoscenza viene ri-usata genera un valore addizionale, a costo zero (o quasi). E' questa la chiave per aumentare il valore generato, e dunque la produttività in termini di valore per ora lavorata o per euro investito. Per sfruttare la forza produttivistica dei moltiplicatori cognitivi,

bisogna andare a cercare potenziali clienti in mercati e in settori lontani da quelli di origine, e questo può essere fatto solo investendo in risorse connettive di grande rilevanza: il marchio, la catena di vendita, la comunicazione verso i potenziali clienti, il sistema logistico, il brevetto o copyright, il circuito di approvvigionamento a monte, le tecnologie ICT. Questa esigenza di fare forti investimenti in risorse connettive rivolte al mercato internazionale o anche a settori diversi da quelli di origine non è quasi mai alla scala della singola impresa. Per avere qualche chance di successo in questo campo, occorre che le imprese si mettano in rete tra loro, adottando un rapporto di collaborazione consapevole con altre imprese, che su quei mercati e su quei settori hanno capacità e competenze pre-esistenti.

#### **IL MANUALE CHE NON C'E': ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, ECONOMIA DELLA CONDIVISIONE.**

Le reti sono forme organizzative in cui la co-produzione di valore viene assunta come progetto condiviso, da parte di un insieme di imprese che apportano risorse complementari. Il vantaggio delle reti discende dai moltiplicatori di valore legati alla condivisione della conoscenza, se la rete integra conoscenze complementari. La costituzione di una rete, in altre parole, non serve per fare le stesse cose che si sono fatte finora, ma per fare cose diverse (più complesse e difficili, e dotate di moltiplicatori maggiori). A seguito di quattro decisioni strategiche:

**a)** la specializzazione reciproca che, per ogni singola impresa della rete, riduce l'investimento e il rischio assunto,

e aumenta i moltiplicatori di uso;

**b)** la condivisione di conoscenze in tutti i campi in cui conviene utilizzare quello che i diversi nodi della rete sanno già, invece di impiegare tempo e denaro per produrlo nuovamente;

**c)** la co-innovazione che mette insieme competenze complementari, in modo da poter progettare cose più difficili e complesse di quelle che potrebbero essere realizzate dalla singola impresa;

**d)** l'allargamento del bacino di ri-uso della conoscenza posseduta, se la rete consente di disporre di risorse connettive (marchi, catene commerciali ecc.) più estese ed efficaci di quelle disponibili per la singola impresa.

In questo le reti sono forme organizzative molto diverse dalle classiche forme di collaborazione tra imprese che – come accadeva in passato ai consorzi e alle cooperative – mettevano in comune una singola fase produttiva (la cantina sociale, il marchio di qualità, la commercializzazione, l'approvvigionamento ecc.) per conseguire le necessarie economie di scala in quella specifica attività, lasciando che i soci continuassero sostanzialmente a fare le stesse cose di prima. Con un doppio inconveniente: di rimanere concorrenti tra loro, cosa che certo non favorisce la governance del sistema; e di "ingessare" l'evoluzione del modello di business sia dei soci che del consorzio sulla base di questa divisione del lavoro delle origini.

Le reti sono invece strutture intrinsecamente dinamiche, perché inducono le imprese a modificare i loro modelli di business in modo da sfruttare al massimo le economie di rete, e posso-

no di conseguenza ridefinire con una certa frequenza lo schema di divisione del lavoro adottato in modo condiviso.

Soprattutto le reti sono la risposta chiave che un capitalismo di piccola impresa come il nostro può dare per aumentare la competitività delle imprese, in una fase in cui esse subiscono la pressione competitiva che deriva dal fatto di essere diventate, nel mondo di oggi, dei produttori high cost. Ossia produttori che devono giustificare e compensare il differenziale di reddito/costo rispetto ai nuovi concorrenti con un differenziale uguale e contrario in termini di produttività (valore per ora lavorata e per euro investito).

**SHARED VALUE: L'INTELLIGENZA GENERATIVA DELLE PERSONE E DELLE COMUNITA', CHE COSTRUISCONO, INSIEME, IL FUTURO.** Si va dunque verso una prospettiva in cui da un lato cresce la complessità delle cose da fare (qualità, risorse connettive) e dall'altro crescono gli investimenti distribuiti in rete tra una pluralità di aziende che imparano a collaborare



tra loro, superando il potenziale conflitto tra le visioni individualistiche che devono essere messe a lavorare su progetti condivisi. In questa trasformazione, dove tutto diventa mobile e imprevedibile, gli automatismi di mercato o le regole dettate dal comando gerarchico sono elementi di debolezza sempre meno compatibili con la com-

plexità da gestire. Il mercato crea instabilità, la gerarchia del comando produce invece rigidità. Tornano in scena, in questa prospettiva, le persone, sia al livello individuale che a quello comunitario, che riescono ad interpretare il nuovo e ad reagire all'imprevedibile meglio di quanto facciano le macchine, il software, le procedure. Anche la



## A TE LE IDEE. A NOI I RISCHI.

Artigiancredito Toscano è cresciuto insieme ai propri soci ed oggi è uno dei più rappresentativi consorzi italiani di garanzia per l'accesso al credito.

Con i finanziamenti e i servizi di ACT la piccola e media impresa consolida la propria attività, realizza nuove idee e costruisce futuro.

25 anni di etica, di professionalità e di rapporti tra persone.

**SOCI. NON CLIENTI**

25°  
1984 - 2009

**act**  
artigiancredito toscano

Via della Romagna Toscana, 6 - 50142 Firenze  
Tel. 055 737841 - Fax 055 7378400  
[www.artigiancredittoscano.it](http://www.artigiancredittoscano.it) - [act@artigiancredittoscano.it](mailto:act@artigiancredittoscano.it)



Confederazione Nazionale  
dell'Artigianato e della Piccola  
e Media Impresa  
CNA Toscana

CONDIVIDERE  
IL SENSO DI CIO'  
CHE SI FA E DARE  
VALORE INSIEME  
ALLE STESSE COSE  
E' LA MIGLIORE  
GARANZIA CHE  
IL VALORE CO-  
PRODOTTO POSSA  
CRESCERE A  
BENEFICIO DI TUTTI  
E DI CIASCUNO



costruzione di reti tra imprese passa per progetti condivisi e sistemi di governance che richiedono la fiducia e la leadership interpersonale.

Diventa necessario, da questo punto di vista, riscoprire le persone e le comunità (non solo locali, ma anche di senso) come forma di intelligenza generativa, capace di generare idee, soluzioni, significati nuovi. E' importante che le singole persone e le singole imprese, se vogliono stare dentro un circuito di innovazione sostenibile (capace di riprodurre le proprie premesse) siano dotate di qualche forma di intelligenza generativa, ma è soprattutto importante che lo facciano all'interno del contesto sociale cui appartengono in rapporto alla storia passata o in rap-

porto a scelte progettuali che possono fare oggi, in vista del futuro da costruire, insieme con altri. E' questa forma di intelligenza generativa che mette in rapporto persone e imprese diverse a dare luogo a quello che M. Porter e M. Kramer, nel numero gennaio-febbraio 2011 di Harvard Business Review chiamano shared value (valore co-prodotto), che va oltre il concetto di SCR (Social Corporate Responsibility) per indicare una via di co-innovazione tra imprese e tra persone che sono grado di riconoscere e apprezzare le proprie differenze complementari.

La produzione che usa la conoscenza – e dunque i vantaggi della sua condivisione moltiplicativa – è co-produzione, portata avanti da una pluralità

di soggetti interdipendenti, nelle filiere globali, nel territorio, nella vita sociale. Se questi soggetti non sanno riconoscere la loro reciproca autonomia e la loro necessaria complementarità, il risultato non può che essere la crisi, che destabilizza il valore socialmente assegnato alle cose e alle conoscenze. Ma non è detto che questo sia l'unico esito possibile: annodare legami, condividere il senso di quello che si fa, dare valore insieme alle stesse cose e allo stesso comportamento è la migliore garanzia che lo shared value prodotto possa crescere a beneficio di tutti e di ciascuno.

Vale per i grandi, vale per i piccoli. A ciascuno possiamo dire: de te fabula narratur.

## GIÀ 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



di Alessandro Campi

Docente di storia delle dottrine politiche - Università di Perugia

## Crescenti segnali di disagio da società e mondo del lavoro

# Può un paese limitarsi a galleggiare e sopravvivere?

Cosa accadrà? L'unica certezza, guardando ai movimenti convulsi della politica italiana nelle ultime settimane, è che la confusione e l'incertezza regnano sovrane.

Dire – cifre alla mano – che il centrodestra è in affanno dal punto di vista elettorale e che il centrosinistra è tornato a guadagnare consensi dopo un lungo periodo di difficoltà e contrasti interni, è dire poco o nulla. Al di là dei risultati ottenuti dai diversi schieramenti, quello che si percepisce – guardando al Palazzo dal punto di vista del cittadino comune – è la mancanza di un disegno strategico che possa portare il Paese fuori dalla palude in cui è finito ormai da anni.

Il sistema politico-istituzionale è totalmente bloccato. Berlusconi è debole come non mai, la Lega da segni crescenti di nervosismo, l'attività di Governo è praticamente ferma, ma manca un'alternativa (parlamentare e politica) che possa favorire un cambio radicale di scenario. Il rischio è che l'attuale legislatura si trascini sino alla fine dei suoi giorni stancamente e senza che venga realizzato alcunché di concreto.

Ma peggio vanno le cose sul piano economico-sociale, come ben sanno le imprese, industriali e artigiane, i lavoratori e i professionisti.

L'unico traguardo che l'attuale Esecutivo può ragionevolmente garantire, stante la drammatica condizione dei conti pubblici e considerati i vincoli che ci vengono imposti dall'Europa, è il mantenimento dello status quo finanziario, attraverso una politica economica improntata al rigore, ai tagli e al contenimento della spesa.

Ma può un Paese limitarsi a galleggiare e a sopravvivere, dal punto di vista politico ed economico? Non c'è il rischio – così continuando – che si arrivi ad un punto di frattura che potrebbe far precipitare la situazione e renderla nei fatti ingovernabile?

Ciò che dovrebbe preoccupare la nostra classe politica – al momento tutta presa da calcoli e ragionamenti su possibili elezioni anticipate, su eventuali cambi di maggioranza, su ipotetici accordi in vista di una nuova legge elettorale – sono i segnali di crescente e sempre più grave disagio che vengono dalla società e in particolare dal mondo



**io** “SE E’ VERO CHE NEI PROSSIMI MESI CI ASPETTANO ULTERIORI RESTRIZIONI E SACRIFICI RESTA DA CAPIRE IN CHE MODO POSSA ESSERE GESTITA UNA SITUAZIONE TANTO DELICATA E POTENZIALMENTE ESPLOSIVA”

del lavoro. Segnali che non trovano alcuna forza politica in grado di decifrarli nel loro autentico significato e, soprattutto, di incanalarli entro un progetto politiche all’insegna delle riforme e del cambiamento.

Il vanto dell’attuale governo è che a dispetto della grave crisi economica, che ha sconvolto l’intera Europa, in Italia non abbiamo conosciuto forme di conflittualità acuta. Ma ciò è accaduto - bisognerebbe aggiungere - non grazie alla politica, che oltre ad essere latitante

e screditata agli occhi dei cittadini come non mai, ma grazie alla particolare struttura sociale ed economico-produttiva che ci caratterizza.

Il tessuto delle piccole e medie imprese non è sinora imploso solo perché gli imprenditori, abbandonati dalle banche e impossibilitati ad accedere agli ammortizzatori sociali riservati alle grandi imprese, in molti casi hanno messo mano alle loro fortune personali oppure hanno stretto un’alleanza per la salvezza delle rispettive aziende con i propri lavoratori, che hanno accettato di stringere la cinghia, rinunciando a parte dei propri diritti, in attesa di tempi migliori.

A sua volta, l’esercito dei precari e dei disoccupati, in gran parte giovani, non ha ancora alzato le barricate solo perché molti di essi riescono a sbarcare il lunario o a integrare il loro magro reddito con l’aiuto delle rispettive famiglie e grazie ai meccanismi di solidarietà che sono la vera ricchezza di questo Paese. Gli italiani, prima di scendere in piazza a manifestare tutta la loro rabbia, stanno attingendo ai risparmi accumulati e si

stanno arrabattando come meglio possono.

Ma sino a quando può durare una simile situazione? Sino a quando ci si può illudere che l’Italia non farà la fine della Grecia?

Torniamo così alla situazione politica dalla quale siamo partiti. Se è vero che nei prossimi mesi ci aspettano ulteriori restrizioni e sacrifici (altro che riduzioni di tasse e riforma del fisco), resta da capire chi e in che modo possa gestire una situazione tanto delicata e potenzialmente esplosiva.

L’attuale Governo si regge su un equilibrio a dir poco precario, che gli impedisce di fare alcunché: non può adottare politiche di sviluppo, dal momento che le casse pubbliche non glielo consentono, ma non può nemmeno chiedere ulteriori sacrifici ai cittadini, se non al rischio di perdere il consenso del proprio elettorato.

Anche eventuali elezioni anticipate, che sembrerebbero la soluzione più ovvia in una simile condizione di stallo, rischiano di essere un azzardo considerato il clima politico generale, che sem-

**IMPRENDITORI DI TUTTA ITALIA, UBITEVI.**

**UTILIO.**  
Le soluzioni personalizzate che piccole e medie imprese, artigiani, commercianti e liberi professionisti stavano aspettando.

**UBI** **Banca Popolare di Ancona**

Messaggio pubblicitario. Per le condizioni contrattuali si rinvia a quanto indicato nel foglio informativo disponibile in filiale. numero verde 800.500.200 [www.utilio.it](http://www.utilio.it)



bra annunciare una drammatica resa dei conti tra i diversi schieramenti.

Anche se nessuno oggi ne parla, la soluzione che potrebbe risultare più ragionevole è dunque quella di un governo con una guida autorevole (di natura tecnico-politica) e sostenuto da un'ampia base parlamentare.

Ormai si è capito che il rilancio dell'economia passa attraverso decisioni e scelte che nell'immediato potrebbe essere persino dolorose. Lo sviluppo impone sacrifici.

Ma perché ciò accada, nell'interesse di un Paese che danza sempre più pericolosamente sul bordo del precipizio, occorre una capacità di indirizzo politico che l'attuale maggioranza di centrodestra (a guida Berlusconi) non può più garantire e che la potenziale maggioranza di centrosinistra (data l'eterogeneità delle sue componenti interne) non è in grado a sua volta di assicurare nel caso dovesse vincere le elezioni.

L'esperienza insegna che nei momenti di crisi autentica bisogna sommare le forze e appellarsi al senso di responsabilità delle componenti politiche che si



ispirano alla cultura del riformismo e che rifuggono la demagogia.

Al momento quella di un governo di larghe intese o di unità nazionale, del quale pure si è parlato nel recente passato, sembra una prospettiva irrealizzabile.

Ma ragionando a mente fredda, tenuto conto della reale condizione dell'Italia, essa appare come l'unica realmente

risolutiva e da perseguire con impegno. Non si tratta, come si dice volgarmente, di realizzare un ribaltone o di sovvertire la volontà popolare, ma di creare la base di consenso necessaria (nella società e nel Parlamento) per adottare quelle misure e provvedimenti che consentano all'Italia di rimettersi lentamente in moto e di tornare a sperare nel futuro.

**CANTELLI ROTOWEB**

INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

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

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



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



**TIPITALIA**  
 TIPOLITOGRAFIA

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

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

... *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

**ARTIGIANI E PICCOLE IMPRESE**

# L'ITALIA CHE SOSTIENE L'ITALIA

[cna.it](http://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