

Ottobre  
10.2008



**imprese:**

**il buon fare  
quotidiano**

**una risposta concreta  
all'economia dei  
castelli di carta**

n. 119 del 27/10/2008 Quotidiano Euro 1,30  
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**  
EMILIA ROMAGNA, MARCHE  
TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

# io L'IMPRESA. PERSONE RETI CAPITALI

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

10.2008

## io L'IMPRESA. PERSONE RETI CAPITALI

*Direttore responsabile:*  
Cristina Di Gleria

*Redazione:*  
Sergio Giacchi  
Ivan Gabrielli  
Paola Morini  
Alessandra Radicioni  
Sandra Verardi

*Progetto grafico*  
Nouvelle - Minerbio (BO)

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

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

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

*Direzione - Amministrazione - Redazione:*  
Società Editoriale Artigianato e Piccola Media  
Impresa dell'Emilia Romagna - Bologna  
Viale Aldo Moro, 22 - Tel. 051.6099413

*tiratura:* 20.000 copie  
*chiuso il* 03/09/2008

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



Associato all'Unione Stampa  
Periodici Italiana

io  
L'IMPRESA.  
PERSONE  
RETI  
CAPITALI

## SOMMARIO

02

### quadrante dell'economia

pmi e distretti paradigmi di competitività

[ Marco Fortis ]

06

### intraprendere

le piccole imprese si fanno largo sui mercati esteri

[ Ivan Gabrielli ]

11

### l'inchiesta

si scrive apprendistato, si legge competenza e professionalità

[ Cristina Di Gleria ]

16

### in primo piano

federalismo fiscale al via, inizia la stagione delle riforme?

[ Patrizia Romagnoli ]

19

### sotto i riflettori

innovazione e capitale umano, una scommessa vinta

[ Claudio Salvi ]

22

### fare futuro

l'impresa baricentro della conoscenza

[ Paola Morini ]

26

### l'opinione

imprese ed economia nella costituzione

[ Lalla Golfarelli ]



## EDITORIALE

# Pensare al piccolo per innovare in grande

DALLA CRISI DEI MERCATI FINANZIARI E DELL'ECONOMIA VIRTUALE LA CONFERMA: TORNARE ALL'ECONOMIA REALE PER FAR RIPARTIRE LA CRESCITA DEL PAESE

L'economia su cui scommettere è quella reale, quella del manifatturiero, della produzione di beni e servizi: se vi fossero stati dubbi, quanto accaduto sui mercati finanziari in questi due mesi, lo conferma ampiamente. Occorre tornare a ragionare sui sistemi di impresa diffusa caratteristici del nostro Paese, da troppo tempo fuori dai dibattiti colti di alcuni economisti, dei finanziari d'assalto, dei costruttori dei "castelli di carta", oggi rovinosamente crollati, col rischio di travolgere quel risparmio virtuoso delle famiglie che permette di finanziare correttamente lo sviluppo delle piccole imprese sui loro territori, dando luogo, a quella democrazia economica che ha portato l'Italia ad essere la quinta potenza del mondo. Guai per tutti, se il tessuto di micro e piccole imprese scomparisse; guai a farne terra bruciata pensando di poter trainare lo sviluppo solo con le grandi imprese, quelle stesse che poi nei momenti di crisi vanno sostenute con finanziamenti pubblici, sottratti all'incentivazione delle imprese sane, delle filiere produttive, dell'indotto, della subfornitura. Così è stato per la Fiat nel recente passato; così per l'Alitalia, così per la "finanza allegra", i cui risultati oggi stanno creando forti timori tra risparmiatori e imprenditori. Con Industria 2015 a livello nazionale e poi con le politiche regionali di sostegno alle PMI, condivise anche dalle Associazioni delle piccole

imprese e dell'artigianato, derivanti dalle risorse della programmazione europea, è stata compiuta la scelta di supportare ambiziosi piani di rilancio dell'attività di medio - grandi dimensioni. Oggi dobbiamo richiamare il Governo nazionale e quelli locali ad interessarsi con particolare impegno allo "small business", come viene definito dalla Comunità europea l'insieme delle micro e piccole imprese di qualunque categoria, con specificità nei confronti del manifatturiero e dei servizi. "Una rinnovata strategia ed opportunità per lo sviluppo di più incisive politiche europee, nazionali, regionali e locali a misura della piccola impresa"; così è stata definita la comunicazione "Small Business Act", con cui la Commissione europea ha proposto ai 27 Governi della UE un confronto sulle politiche per le piccole imprese. In un decalogo in cui si combinano contenuti di politica economica e di politica sociale sono fissati alcuni paletti informativi a cui i Governi interessati dovrebbero attenersi. Uno per tutti è "Pensare al piccolo", con ciò intendendo come ogni volta che si pone in essere una misura di sostegno per lo sviluppo dell'imprenditoria da un lato e per la crescita dell'impresa quali-quantitativa dall'altro, prima di tutto si debba tener conto della praticabilità reale della misura da parte del massimo numero di imprese di segmento. Occorre misurare i provvedimenti

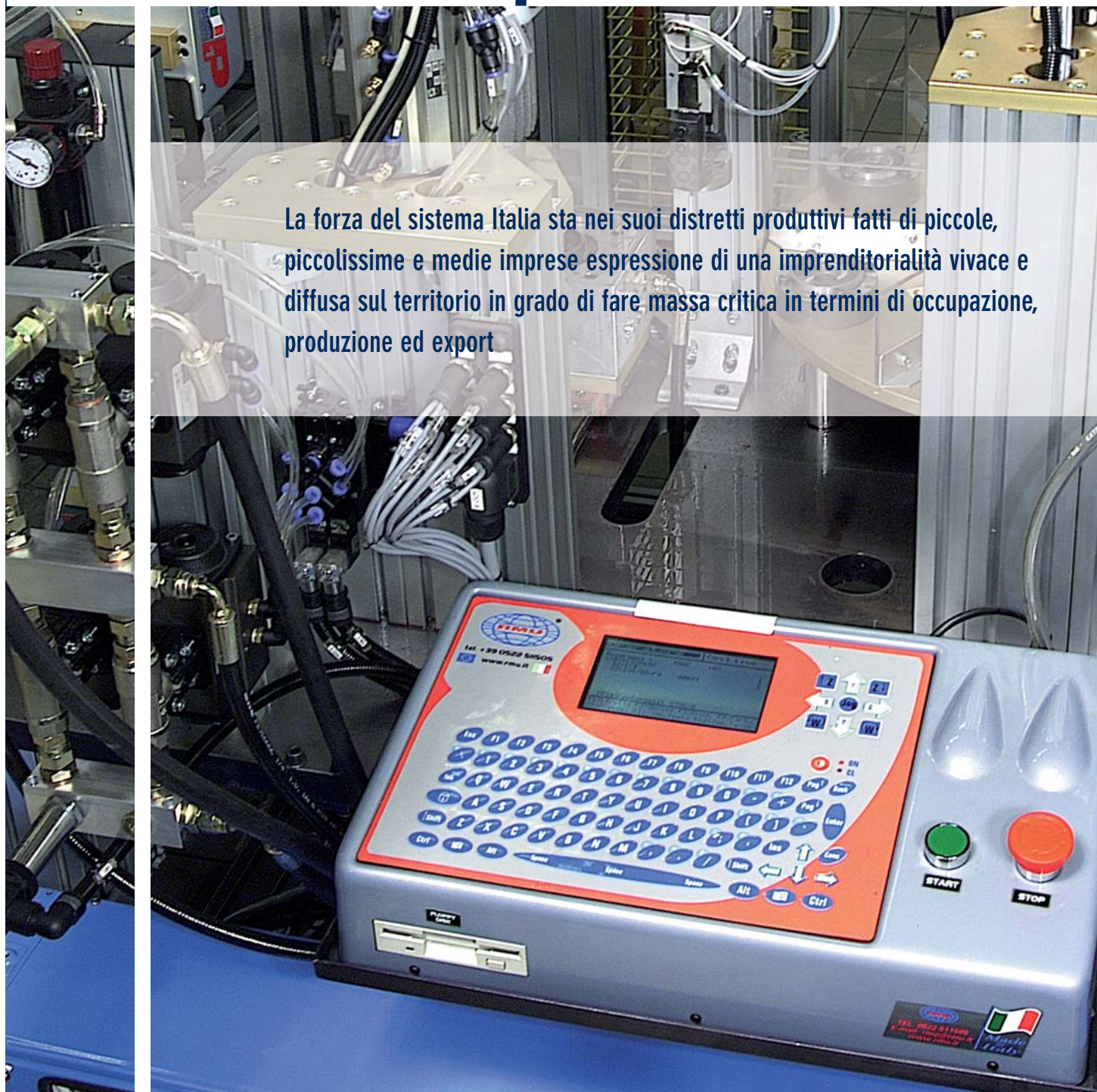
ti sui bisogni delle imprese e non viceversa. Esempi in tal senso sono sia le priorità riferite all'innovazione tecnologica, ricerca e all'introduzione della ICT sia la formazione professionale, per la quale ancora oggi ci si ostina a formare profili di cui nessuno ha bisogno, mentre vengono lesinate risorse da destinare a chi veramente forma manodopera qualificata e in grado di rispondere alla domanda del mercato del lavoro. Per non parlare della semplificazione amministrativa. Abbiamo grandi aspettative nei confronti della creazione delle "Agenzie per le imprese", auspicando che non siano altri enti pubblici, ma invece punti "privati" con esperienza e conoscenza consolidata nei confronti della piccola impresa diffusa.

Dunque, occorre cambiare marcia, con un approccio globale alle politiche a sostegno della crescita dell'intrapresa e della formazione dell'imprenditore, in stretto raccordo con il proprio territorio. Occorre tornare all'economia reale, all'attenzione per le piccole e medie imprese che producono beni e servizi tangibili, coniugando i pregi della globalizzazione senza dimenticare quelli del radicamento territoriale e di un mercato trasparente, presidiato da principi regolatori fissati dalle Istituzioni preposte, che non possono essere chiamate solo a mettere la toppa alle "avventure" di pochi con le risorse di molti ignari cittadini.

Vengono meno i falsi stereotipi

# PMI e distretti paradigmi di competitività

La forza del sistema Italia sta nei suoi distretti produttivi fatti di piccole, piccolissime e medie imprese espressione di una imprenditorialità vivace e diffusa sul territorio in grado di fare massa critica in termini di occupazione, produzione ed export





di Marco Fortis

Vice presidente Fondazione Edison e Professore di economia industriale presso l'Università Cattolica di Milano

## LA BASSA CRESCITA DEL PIL DIPENDE DAI RIDOTTI CONSUMI E NON DAL NOSTRO SISTEMA DI SPECIALIZZAZIONE O DALLA SCARSA COMPETITIVITA' DELLE NOSTRE IMPRESE

Nel corso degli ultimi mesi le diagnosi sullo stato di salute dell'economia italiana sono state le più diverse ed hanno spaziato, con vari gradi di giudizio, dalle valutazioni più pessimistiche a quelle più moderatamente ottimistiche. In particolare le critiche negative hanno riguardato il nostro sistema industriale, poiché basato essenzialmente sul settore manifatturiero. Per questa sua peculiarità l'Italia è stata spesso indicata come un Paese in declino e c'è chi, per rinvigorire la debole dinamica della nostra economia, ha suggerito di seguire i modelli di altri Paesi che in questi ultimi anni hanno incentrato la propria economia più sui servizi e meno sull'industria, ristrutturando i loro sistemi manifatturieri.

L'Italia, pur con seri problemi, ha invece dimostrato di non essere un Paese di "serie B" e che il suo modello di sviluppo non è condannato inesorabilmente al declino. Sul fronte dell'export in particolare il nostro Paese ha raggiunto livelli straordinari, crescendo negli ultimi quattro anni di oltre il 30% con risultati particolarmente rilevanti nel biennio 2006-2007, nonostante una congiuntura mondiale non favorevole (crisi dei mutui subprime, inflazione asiatica, mutamenti nei modelli di consumo, concorrenza asimmetrica asiatica, deriva dei cambi del dollaro USA e dello yuan cinese rispetto all'euro) e il freno rappresentato dai vincoli del sistema-Paese (in primis le risorse bruciate dal deficit energetico con l'estero e i pagamenti degli enormi interessi sul debito pubblico).

Dunque, se da un lato il sistema-Pae-

se arranca e il Pil non cresce, dall'altro il sistema industriale italiano è ricco di settori, imprenditori e territori che producono e competono con successo sui mercati internazionali, facendo leva soprattutto sulle proprie risorse: è l'industria manifatturiera, dei distretti industriali, turistici, culturali ed enogastronomici.

Le "4 A" del made in Italy rappresentano il punto di forza delle specializzazioni manifatturiere e nel 2007 raggiungono un surplus commerciale record di 113 miliardi di euro, in aumento di 9 miliardi rispetto al 2006. Nell'ambito delle "4 A", il maggior progresso nel surplus con l'estero è stato registrato dall'Automazione-meccanica-plastica (fatta di macchine strumentali e navi da crociera, yacht di lusso, componenti per auto ed elicotteri, rubinetti e valvole), che ha guadagnato 8 miliardi rispetto al 2006 e ha così raggiunto i 75 miliardi di attivo commerciale. All'interno del settore si distinguono le straordinarie performance di alcuni comparti come le macchine utensili per la lavorazione dei metalli, le macchine per l'imballaggio e quelle per le costruzioni, in cui l'Italia compete al pari con la Germania. Sostanzialmente invariati i saldi attivi dell'Abbigliamento-moda (22 miliardi) e degli Alimentari-vini (3 miliardi), sia pure con dinamiche in-

SE DA UN LATO  
IL SISTEMA PAESE  
ARRANCA DALL'ALTRO  
E' RICCO DI SETTORI  
IMPRESE E TERRITORI  
CHE PRODUCONO  
E INNOVANO

terne ai due settori che hanno visto comportarsi meglio alcuni comparti, come pelletteria, occhialeria, vini e pasta, rispetto agli altri. Il surplus dell'Arredo-casa è aumentato di 1 miliardo portandosi a quota 13 miliardi di euro circa.

Il 2007 è stato complessivamente un anno positivo anche per l'export dei distretti industriali. Il valore dell'export dei 101 principali distretti inclusi nell'Indice della Fondazione Edison ha infatti sfiorato i 70 miliardi di euro. Rispetto al 2006, tale export è cresciuto in valore del 3%, anche in questo caso ben sostenuto da automazione-meccanica-settori diversi (+8,9%), alimentari-vini (+5%) ed arredo-casa (+1,3%) ma ancora frenato da abbigliamento-moda (-1,1%), che più di altri ha sofferto la concorrenza asiatica. Anche in quest'ultimo settore, tuttavia, vi sono stati distretti che nel 2007 hanno significativamente accresciuto il loro export, tra i quali il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta e quello dell'occhialeria del Cadore. In crescita sostenuta anche le esportazioni del distretto aerospaziale varesino, del polo

vinicolo delle Langhe e del distretto alessandrino della plastica.

Ma in particolare quali sono stati i mercati che hanno trascinato l'export manifatturiero italiano nel 2007? Lo scorso anno la maggior parte dell'incremento del nostro export di manufatti rispetto al 2006 è avvenuto in 3 aree: sui mercati tradizionali della vecchia UE-15; nell'Europa Centro Orientale (sia verso i Paesi di recente adesione alla UE sia, soprattutto, verso la Russia) e nei Paesi del Medio Oriente. Queste tre aree hanno rappresentato nel 2007 ben 18,3 miliardi di aumento in valore assoluto delle esportazioni italiane di manufatti, cioè circa i 3/4 dell'aumento complessivo. Tali risultati sono rilevanti sotto due profili: in primo luogo, per attuire il calo delle esportazioni verso aree in forte rallentamento a causa della crisi mondiale o divenute difficili per l'euro forte; in secondo luogo per controbilanciare l'effetto negativo sulla bilancia commerciale del caro petrolio. Particolarmente importante è l'effetto traino sull'export italiano esercitato da alcuni Paesi extra Unione Europea come la Russia, verso cui la crescita si

## Distretti: 2007 anno record per l'export

*Il valore delle esportazioni dei 101 principali distretti inclusi nell'indice della Fondazione Edison ha sfiorato nel 2007 i 70 miliardi di euro pur registrando una leggera flessione negli ultimi tre mesi dell'anno.*

*Rispetto al 2006, lo scorso anno, l'export dei distretti industriali è cresciuto in valore del 3% sostenuto soprattutto da automazione meccanica (+8,9%) e dagli alimentari-vini (+5%), segue l'arredo-casa (+1,3%). Debole anche l'export dei distretti hi-tech. In frenata l'export dei distretti dell'abbigliamento-moda*

*anche se tra questi, alcuni distretti calzaturieri e della occhialeria hanno visto crescere le proprie esportazioni.*



IL SEGNIO

Messaggio pubblicitario: le condizioni contrattuali ed economiche dei prodotti e servizi potranno essere richieste presso gli sportelli della Banca.

**web**  
CBI®  
CORPORATE BANKING INTERBANCARIO

Sicuro, Semplice, Veloce  
WebCBI la soluzione internet  
per la gestione del  
business aziendale

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



Banca popolare  
dell'Emilia Romagna

GRUPPO BANCARIO Banca popolare dell'Emilia Romagna

La banca per l'impresa

è attestata a +19,1% nei primi sei mesi del 2008 rispetto allo stesso periodo del 2007, la Turchia (+13,8%), l'Opec (+19,5%) e il Mercosur (+22,9%). Progressi significativi sono stati conseguiti anche verso l'India, dove in valore assoluto la crescita del nostro export ha addirittura superato quello verso la Cina.

Ciò dimostra che l'industria italiana è capace di rispondere agli stimoli in arrivo dalla domanda mondiale e che accanto a imprese di piccolissime dimensioni si muovono medie imprese strutturate in grado di presidiare sia i mercati tradizionali della UE sia quelli emergenti e più lontani. Purtroppo la domanda interna resta debole, soprattutto a causa dei ridotti consumi delle famiglie, ed è questa la principale ragione della bassa crescita del nostro Pil, non il nostro modello di specializzazione o la bassa competitività delle nostre imprese. La forza del nostro Paese è al contrario nei suoi distretti manifatturieri di piccole e medie imprese, espressione di una imprenditorialità vivace e notevolmente diffusa sul territorio, in grado di fare massa critica in termini di occupazione, produzione ed export e di compensare l'esiguo numero di grandi gruppi esistente in Italia. Queste imprese si adoperano costantemente per rendere sempre più

ca informale delle nostre PMI sfugge spesso alla rete dei comuni indicatori di innovazione. Così è meglio guardare ai dati sul valore aggiunto. Ed ecco allora che la verità viene a galla: l'area composta dalla Lombardia e dal Nord Est, in cui più che nelle altre in Italia si concentra il manifatturiero, presenta un valore aggiunto manifatturiero pro capite più alto in assoluto rispetto ai maggiori Paesi UE e, nello stesso tempo, è anche un'area capace di generare un valore aggiunto pro capite nei rimanenti settori dell'economia (costruzioni, servizi, ecc.) tra i più elevati rispetto agli altri maggiori Paesi UE. Qui si registra inoltre un PIL pro capite a parità di potere di acquisto solo di poco inferiore a quello della Baviera/Baden-Wurtemberg e superiore a quello di altre aree caratterizzate da una popolazione comparabile compresa tra i 20-25 milioni di abitanti, come Belgio-Olanda insieme o il gruppo dei 3 Paesi scandinavi della UE. Al contrario, è dove non vi è stato un adeguato sviluppo del settore manifatturiero (né il turismo è decollato secondo le sue potenzialità), come è accaduto nel Mezzogiorno, che in Italia si riscontrano livelli di reddito tra i più bassi della UE e si rischia un pericoloso declino ed allontanamento dall'Europa.

Appare dunque essenziale proseguire

**I dati delle esportazioni nel 2007 dimostrano che le piccole e medie imprese sono capaci di rispondere agli stimoli in arrivo dalla domanda dei mercati mondiali**

efficienti i propri processi produttivi (introducendo anche nei settori più tradizionali le macchine più moderne), ad accrescere continuamente la qualità dei prodotti, a esplorare nuove frontiere come i servizi post vendita e a valorizzare quella caratteristica innovativa di tipo informale ed incrementale, essenzialmente italiana, che trova la sua massima espressione nel design e nella ingegnosa sofisticazione delle caratteristiche funzionali dei prodotti. Va inoltre ricordato che la ricer-

re con tutte quelle azioni atte ad agevolare l'impegno inesauribile dei nostri campioni territoriali nell'affrontare le sfide della globalizzazione in modo da favorire una rapida ed efficace rimozione delle tradizionali inefficienze del nostro sistema Paese e sostenere il pieno sfruttamento delle potenzialità delle piccole e medie imprese nazionali.

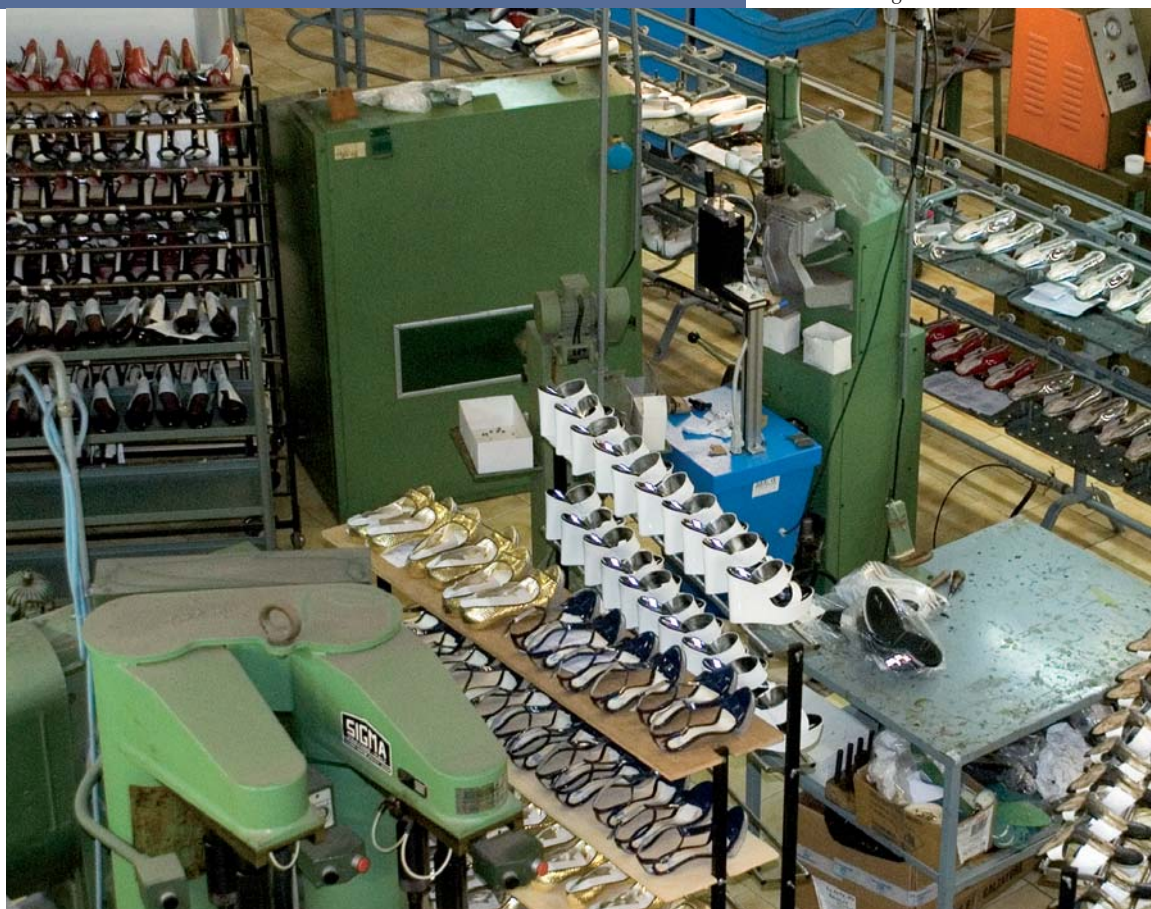


Tra difficoltà e nuove opportunità

# Le piccole imprese si fanno largo sui mercati esteri

Le frontiere si allargano e le PMI stanno ampliando la geografia dei loro mercati di riferimento: Europa soprattutto ma anche USA e America Latina, nonché Australia, Medio Oriente e Giappone. Primi interessanti approcci su mercati nuovi come Cina e India

L'export? Una boccata d'ossigeno per l'impresa italiana. Per lo meno fino a qualche mese fa. Prima che la crisi internazionale dei mercati portasse ad una fase di incertezza e di irrequisitezza, alla necessità di attuare nuove strategie, nuove e ancora più attente scelte. Se nel 2007 il nostro Paese si collocava al settimo posto nella classifica mondiale del commercio, con una quota di prodotti esportati pari al 3,6%, la piccola e media impresa, il mondo artigiano hanno contribuito







di Ivan Gabrielli

Caporedattore TG7 - 7 Gold

enormemente al raggiungimento del risultato. E in un'economia basata principalmente sulle medie e piccole imprese non poteva che essere così. Ma, come detto, oggi il clima sembra essere cambiato e l'esitazione è palpabile. Nel primo semestre dell'anno, come evidenzia l'indagine Unioncamere, le esportazioni hanno già registrato una brusca frenata. Le tensioni sui mercati statunitensi prima e mondiali poi, stanno influenzando in modo negativo sulle politiche dell'export e dell'internazio-

nalizzazione. Se è eccessivo parlare di recessione, il rallentamento è sotto gli occhi di tutti. Che fare? Innanzitutto è doveroso evidenziare che le PMI che hanno intrapreso la strada dell'export sono in gran parte soddisfatte dei propri risultati. Incontriamo **Marco Landi**, socio e responsabile commerciale della Landi Spa, impresa con sede ad Empoli (Firenze) specializzata nella produzione di capi in pelle. "Varcare la frontiera affrontando con decisione i mercati esteri è stata una scelta indi-

spensabile – dice Landi – Noi dobbiamo vendere all'estero anche perché il mercato interno si è ridimensionato, soprattutto nella direzione dei prodotti di prezzo medio o medio-alto. Noi infatti non parliamo di mercato ma di mercati; con la globalizzazione non è possibile concentrarsi su un solo Paese, per di più sarebbe estremamente rischioso. E' necessario rapportarsi a più mercati proprio per avere un equilibrio di fatturati. Ora esportiamo circa il 65% di ciò che produciamo. Vendiamo molto nei Paesi europei, ma anche in Giappone, Cina, Russia". Un'azienda di piccole dimensioni che affronta l'avventura internazionale necessita di supporto. Qualcosa fanno le istituzioni pubbliche, con le strutture di sostegno alle esportazioni, molto possono fare le stesse imprese, dando vita a reti. "Da poco abbiamo aperto lo showroom a Mosca, a due passi dalla Piazza Rossa – racconta Landi – e lo abbiamo fatto con altre cinque aziende. Se noi ci occupiamo di capi in pelle, i nostri soci producono maglieria, pantaloni, pellicceria, vestiario uomo e donna. Insieme proponiamo un prodotto diversificato e siamo presenti direttamente sul territorio. Per semplificare la vendita, per dare risposte ai problemi dei clienti un ufficio in loco, è necessario. Fare tutto questo da soli sarebbe stato impossibile per i costi". Per Landi è necessario il sostegno delle istituzioni all'internazionalizzazione. "Gli uffici di supporto alle imprese ci sono, ma si occupano principalmente dei soggetti più grandi. Serve più attenzione ai soggetti medi e piccoli, che con sempre maggior frequenza osano in direzione export".

L'export è risorsa indispensabile per molte PMI. Nel caso di Euroma macchine azienda che occupa trenta per-

IL GAP DELLA  
DIMENSIONE MINORE  
SI SUPERA FACENDO  
SQUADRA SU  
MARKETING RICERCA  
E INNOVAZIONE



FONDAMENTALE  
IL RUOLO DI  
PARTNERSHIP  
DELLE ASSOCIAZIONI  
NELL'ACCOMPAGNARE  
LE IMPRESE SUI  
MERCATI ESTERI

sone a Zola Predosa nel bolognese, le esportazioni riguardano il 45% della produzione totale. E questo accade da più di dieci anni. "Costruiamo unità di lavoro per macchine speciali – afferma **Massimo Bonfiglioli**, che in Euroma si occupa del coordinamento delle attività commerciali – e il nostro mercato è il mondo. Certo, anche in Italia vendiamo abitualmente i nostri prodotti, ma la nostra clientela va dall'Australia alla Finlandia. Il successo di Euroma è dato da un insieme di fattori: dai rapidi tempi di realizzazione e di consegna del prodotto alla flessibilità, dalla capacità di affrontare mercati tra loro diversi all'attenzione al cliente, soprattutto nella fase post-vendita. Quindi la capacità di trovare il giusto compromesso tra prezzo e qualità e, infine, anche una buona dose di fortuna". E oggi, alla luce della crisi dell'economia? "Oggi la situazione sembra più rallentata – conclude Bonfiglioli – ma per ora si tratta solo di impressioni; noi, incrociamo le dita".

Quali i mercati di riferimento delle nostre imprese? Secondo l'indagine di Unioncamere ai primi posti ci sono Germania e Francia. Ma il "made in Italy" ha funzionato benissimo anche in Spagna e Stati Uniti, così come in Russia, Nordafrica, Medio Oriente, Asia e America Latina, aree la cui capacità d'acquisto è notevolmente aumentata. Di mercati esteri e PMI parliamo con **Isabella Angiuli**, responsabile dell'ufficio export di CNA

Emilia Romagna. "Le piccole imprese che esportano chiedono sempre più servizi mirati. Le loro necessità vanno dalla possibilità di incontrare operatori esteri alla conoscenza di tutta la parte normativa e contrattuale nei Paesi a cui sono interessati. Va sottolineato come manchi una conoscenza più generale da parte delle piccole imprese delle regole del commercio internazionale; mancano soprattutto le capacità di valutazione dell'attrattiva dei diversi mercati. Questo spesso avviene in modo approssimativo. Ma, si sa, una valutazione superficiale per un'azienda può essere estremamente pericolosa. Non sei costretto ad andare fuori per accorgerti che un mercato

*Per approdare  
con successo sui  
mercati esteri le pmi  
chiedono politiche  
mirate, servizi e  
risorse finanziarie  
adeguate*

non è valido." CNA è al fianco delle piccole e medie imprese, le assiste nella creazione delle reti, lungo tutta la fase informativa e nel momento dello sbarco sui mercati esteri. "Negli ultimi tre anni – conclude la Angiuli – abbiamo monitorato più di 600 imprese; di queste oltre il 60% ha continuato ad investire per tutti i tre

gli anni considerati. Più della metà, dunque, ce la sta facendo. Per riuscire all'estero servono un prodotto di qualità (non è più un plus ma un requisito), un approccio manageriale, una pianificazione a medio periodo (dal marketing alla comunicazione a politiche di prezzo diversificate)". Isabella Angiuli è comunque fiduciosa: "la strada dell'esportazione continua a tirare. Se le nostre imprese saranno sostenute dal Sistema Italia potranno avere importanti soddisfazioni". Meno ottimista **Alessandro Ricceri**, direttore di Artex, Centro per l'artigianato artistico e tradizionale della Toscana, società di promozione costituita da CNA e Confartigianato. Dal suo osservatorio Ricceri vede una situazione "difficile sul mercato interno. E guardare all'estero è anche più complesso. In recenti fiere abbiamo riscontrato un calo netto nelle vendite. L'area dollaro ha grandi difficoltà, mentre vanno bene i paesi dell'ex URSS e tutta l'area del Golfo, Emirati in primis, dove è forte l'interesse nei confronti di beni di lusso e di valore artistico. La crisi? Sicuramente nel settore ceramico. Tra gli operatori, il 21% degli intervistati dichiara che chiuderà entro tre mesi. Un'impresa su quattro denuncia di avere difficoltà. Per farcela è necessario investire in innovazione di prodotto e organizzativa. Anche i mercati esteri chiedono prodotti nuovi, ma la novità paga soprattutto se sostenuta dall'attività di arredatori, designer. Prima di produrre



è sempre più necessario operare momenti di confronto, facendo dei forum, mettendo attorno ad un tavolo chi produce e chi comprerà". Un confronto preliminare consente dunque di abbassare il rischio. "In questa fase non facile per il mercato globale – afferma Ricceri – ritengo che sia fondamentale pensare in primo luogo ai mercati vicini, intercettando ad esempio i flussi turistici. Perché è assodato che chi viaggia è più predisposto ad acquistare oggetti di valore. Poi credo si debba avere obiettivi almeno a medio termine. Gli investimenti non fruttano dall'oggi al domani. Serve più tempo, almeno tre anni. La parola giusta è perseverare. Una volta conquistato un mercato è infine fondamentale non abbandonare, rimanere anche se con difficoltà. Una volta usciti è difficile ritornare". Dalla Toscana all'Umbria. Il nostro interlocutore è **Massimiliano Tremiterra**, neo direttore della sede regionale ICE. "Il nostro lavoro è favorire l'internazionalizzazione delle imprese – sostiene Tremiterra – la situazione attuale è difficile. Stiamo avviando iniziative per i prossimi dodici mesi in collaborazione con la Regione, un programma promozionale per le piccole e medie imprese che guardano ai mercati esteri. La componente export per l'Umbria è piuttosto piccola, ma al tempo stesso ci sono eccellenze particolarmente significative. Nel settore agroalimentare come nel tessile (dove importanti risultati sono stati raggiunti

## CNAExporter, il portale dedicato all'internazionalizzazione

*Si chiama CNAExporter ed è la prima rete informativa dedicata all'internazionalizzazione delle PMI della regione. Uno strumento operativo, realizzato da CNA Emilia Romagna in collaborazione con le Associazioni provinciali. Partner dell'iniziativa: SPRINT-ER e Unioncamere Emilia Romagna che attraverso il loro sistema informativo alimentano le news della rete. CNAExporter è un Portale di servizio, continuamente aggiornato dagli esperti CNA, che si propone di fornire alle imprese che si aprono ai mercati, le informazioni più adatte a costruire un solido approccio con l'estero e penetrare in modo mirato e consapevole i mercati esteri. CNAExporter si propone come strumento indispensabile per navigare sempre più informati nel mare magnum dell'internazionalizzazione e sostenere le aziende che vogliono sbarcare all'estero. Non mancano gli aspetti legati a bandi e finanziamenti disponibili e grande risalto è dato ai servizi più innovativi che CNA ha sviluppato negli ultimi anni attraverso CNA Innovazione. In mercati globali nei quali l'informazione, la conoscenza divengono sempre più fattori decisivi, è strategico per le PMI poter dialogare in rete con altre imprese utilizzando un linguaggio chiaro ed efficace.*



LE MICRO E PICCOLE IMPRESE  
COSTITUISCONO LA GRANDE  
MAGGIORANZA DELLE ESPORTATRICI;  
OCCORRE METTERLE IN CONDIZIONE  
DI INCREMENTARE LA QUOTA DI  
FATTURATO ESTERO

sul cachemire), nei settori tecnologici, dalla meccanica, alle energie rinnovabili, alle nano tecnologie. I mercati di riferimento? Sicuramente tutta l'area Euro, Germania in primo luogo. Anche l'ex Urss sta ancora tirando, ma è un mercato meno stabile dove non esiste una vera e propria tradizione nel consumo. I nostri prodotti piacciono perché sono di qualità, sono eccellenze, ma questo non è più sufficiente. Per essere realmente competitivi bisogna aggiungere innovazione: servizi post vendita, tempi brevi nella consegna, sapere interagire con un mercato complesso". Il buon prodotto da solo, non basta più. Per Tremterra, le PMI devono imparare a far rete, dando vita insieme, a grandi processi di modernizzazione. E' necessario, modificare l'attuale cultura imprenditoriale, far squadra su marketing, innovazione, ricerca. Meglio se con il supporto di Istituzioni, Associazioni, Enti".

Quel che è certo è che le imprese, quando lasciate sole, hanno poche possibilità di riuscita, soprattutto se all'interno di un quadro impazzito come quello attuale. "Sento sempre più piccoli imprenditori che lamentano insoluti. Certo, ci sono aziende che vanno bene, ma la percentuale, in rapporto allo scorso anno è scesa". A parlare è **Enrico Ruffini**, direttore del Consorzio Export delle Marche per il quale "lo sforzo delle PMI, delle imprese artigiane che vogliono farcela sui mercati stranieri deve essere rivolto ad una crescita manageriale ed organizzativa. E in più è necessario promuovere le reti di imprese per abbassare i costi vivi, da quelli di rappresentanza alla partecipazione alle fiere".



## PMI ed export nel Centro Nord

*In assenza di dati ufficiali articolati a livello locale, il Centro di documentazione statistica e tematica della CNA Emilia Romagna, ha effettuato un esercizio di riproporzionamento territoriale delle principali coordinate nazionali in materia di conti economici e di export (riferite al 2004). Secondo le stime in questione, risulterebbe che nell'area del Centro Nord, il totale delle imprese che esportano ammonterebbe a 46.152 (delle quali 36.995 da 1 a 19 addetti) corrispondente al 4,9% delle imprese attive. Le esportatrici darebbero lavoro a 1.178.624 addetti pari al 34,38% del totale degli occupati nelle imprese delle quattro regioni. Ricaverebbero dall'export 67,916 miliardi di euro equivalenti al 15% del complessivo fatturato realizzato dalle imprese del Centro Nord. Sempre le imprese esportatrici realizzeranno 52,825 miliardi di valore aggiunto, pari al 46,11% del valore aggiunto di tutta l'area, realizzando 10,015 miliardi di investimenti corrispondenti al 53,54% degli investimenti totali delle quattro regioni. Quest'area, dove si concentra il 21,27% delle imprese attive del Paese ed il 20,54% dei relativi addetti e dove si produce il 18,12% del totale della ricchezza nazionale (valore aggiunto), raccoglierebbe anche il 25,40% di tutte le imprese italiane che esportano; il 24,38% del complessivo export nazionale.*

*Qui, infine, si effettuerebbe il 16,73% del totale degli investimenti del Paese e le imprese risultano più dinamiche sul fronte degli investimenti: l'investimento medio per addetto si attesterebbe a 8.500 euro contro i 5.460 delle imprese nel loro complesso.*



## Risorse umane e occupazione qualificata

# Si scrive apprendistato, si legge competenza e professionalità



a cura di  
Cristina Di Gleria

Giornalista, responsabile  
comunicazione della  
CNA Emilia Romagna

Una tipologia di contratto che ha assunto un peso sempre più rilevante nel mercato del lavoro sino a divenire oggi l'unico a valenza formativa in grado di rispondere alle esigenze di imprese artigiane e pmi per sviluppare le competenze della propria forza lavoro.



L'acquisizione di conoscenze e competenze per ambire ad un lavoro qualificato, rappresenta ancora oggi il sogno di moltissimi giovani; cosa non sempre facile in tempi in cui molte volte trovare un lavoro, spesso diventa un'impresa. Come si combinano le esigenze di giovani e imprese? Le cifre testimoniano che l'apprendistato, con oltre 564mila contratti attivati nel 2006, rappresenta un fenomeno di grande rilievo per il numero di aziende e di giovani che coinvolge e per gli obiettivi che si propone, primo fra tutti lo sviluppo di una occupazione qua-

lificata. La normativa ha fatto divenire l'apprendistato l'unico contratto a causa mista che interviene sui giovani per il loro ingresso nel mondo del lavoro. Con l'entrata in vigore della legge 30, le Regioni definiscono il proprio schema normativo che riguarda tutti gli apprendisti assunti dall'1 gennaio 2004 e quelli futuri. Le Regioni si sono trovate ad operare in una situazione di doppio regime: quello disegnato ancora dalla legge 196 (Legge Treu), nel quale il titolare della responsabilità dell'apprendimento è sostanzialmente la Pubblica Amministrazione che ha il

compito di fornire l'offerta formativa dal quale compito deriva poi l'obbligo per l'imprenditore di far svolgere al proprio apprendista l'attività formativa e quello definito dalla Legge 30 (Legge Biagi). Quali le differenze sostanziali? Lo chiediamo ad **Otello Zanzini**, direttore del Consorzio Formazione & Lavoro dell'Emilia Romagna, costituito nel dicembre del 2000 da diversi enti di formazione rappresentativi delle PMI e dell'artigianato, del commercio, della cooperazione e dei sindacati dei lavoratori, ai quali quest'anno si è aggiunto AECA che raggruppa le associazioni cattoliche di formazione. Un'esperienza pressoché unica, non risultando in Italia altre strutture così fortemente specializzate sulla formazione nell'ambito dell'apprendistato. "La legge Treu – spiega Zanzini – assog-

nazionale. Le Regioni hanno dovuto fare i conti con il doppio sistema, cercando di renderlo il più omogeneo possibile. Diversità normative si riscontrano anche nelle quattro regioni del Centro Nord.

La Regione Emilia-Romagna, con diversi dispositivi normativi operativi dal 14 luglio 2006 ha stabilito, ad esempio, che per tutti gli apprendisti in "regime Treu", la formazione è obbligatoria e può essere anche parzialmente svolta all'interno dell'impresa, purché gestita da enti accreditati o autorizzati dalla Regione stessa. A tutti gli apprendisti, la Regione riconosce un assegno formativo (voucher) da utilizzare per la formazione gestita dagli enti accreditati o autorizzati. L'offerta formativa è fatta ad ogni singola impresa, che sceglie in base ai segmenti

SECONDO L'ISFOL  
NEL 2001 IN ITALIA  
RISULTAVANO OCCUPATI  
500.000 GIOVANI IN  
QUALITÀ  
DI APPRENDISTI;  
NELLO STESSO ANNO  
60.000 APPRENDISTI  
HANNO PARTECIPATO  
ALLE ATTIVITÀ DI  
FORMAZIONE ESTERNE  
ALL'AZIENDA



gettava gli apprendisti alla formazione attraverso una chiamata individuale effettuata dalla Regione; la formazione era gestita dagli enti accreditati e doveva svolgersi obbligatoriamente fuori dall'impresa. Con l'entrata in vigore della legge Biagi, oltre a dare un ruolo specifico alla contrattazione collettiva, si stabilisce che la formazione può essere svolta in modo autonomo anche all'interno dell'impresa. Una conseguenza di questa innovazione è che gli apprendisti assunti in "regime Biagi", sono tutti soggetti all'obbligo formativo". E qui si inserisce il ruolo delle istituzioni che è quello di creare le regole e le condizioni affinché i sistemi formativi siano governati. La traduzione di queste regole non è avvenuta in modo uniforme sul territorio

formativi contenuti all'interno di un catalogo regionale costruito su 102 qualifiche. Una delle condizioni per disporre del voucher è che il percorso formativo dell'apprendista stia all'interno del catalogo che approva e certifica i percorsi formativi utili alla richiesta del voucher per singolo profilo professionale. A due anni dall'avvio di questa normativa sperimentale, la Regione ha elaborato un'ipotesi di sviluppo dell'attuale sistema di apprendistato. Qual'è il bilancio di questi due anni? "Estremamente positivo – ci dice **Paola Cicognani**, responsabile servizio lavoro della Regione Emilia-Romagna – In fase di avvio la formazione coinvolgeva circa 4.000 apprendisti; a luglio 2008, aveva interessato quasi 40.000 apprendisti e 30.000 aziende. Questo

significa che le imprese e i giovani, hanno scelto in misura consistente e progressivamente crescente la formazione prevista dal catalogo regionale e che privilegiano percorsi formativi orientati verso "obiettivi professionalizzanti" di apprendimento (formazione e qualifica)". La Regione, nella prospettiva di migliorare l'offerta formativa, ha proposto alcune modifiche, pur mantenendo come punti fermi gli standard professionali delle qualifiche e la verifica e attestazione finale delle competenze. "Alcuni tratti salienti della nuova proposta – spiega Cicognani – sono la predisposizione di un catalogo dei servizi orientati alla progettazione formativa e all'erogazione personalizzata; l'attuazione condivisa degli interventi formativi in funzione delle caratteristiche e dei bisogni di apprendista e impresa; la valorizzazione di luoghi plurimi di apprendimento in una logica di integrazione di competenze ed esperienze, ed infine, l'applicazione del sistema di formalizzazione e certificazione delle competenze, che deve garantire a tutti gli apprendisti formati, l'attestazione delle competenze acquisite.". Relativamente ai tempi di approvazione ed entrata in vigore dell'ipotesi prefigurata, la Regione prevede di completare il confronto con le parti sociali entro l'anno e quindi avviare le nuove modalità di attuazione nella prima metà del 2009. Uno dei punti di

forza dell'Emilia Romagna sta nell'aver avviato col sistema dei voucher quasi 80mila giovani alla formazione. Un vero e proprio exploit, alla cui origine sottolinea la dirigente della Regione, c'è anche un fattiva collaborazione tra pubblico e privato: "Il coinvolgimento delle imprese nell'attuazione del sistema regionale è avvenuto a diversi livelli. Col contributo delle Associazioni di rappresentanza e dei tecnici delle imprese, sono stati definiti i profili formativi dell'apprendistato ed è stato condiviso il processo di progettazione e attuazione del sistema. Le imprese vi si sono riconosciute e lo hanno sostenuto in modo significativo anche attraverso il co-finanziamento degli apprendisti. Le imprese sono inoltre, luoghi fondamentali del percorso di apprendimento degli apprendisti. In questa direzione e in una logica di integrazione e complementarietà di esperienze e competenze, nell'ipotesi di sviluppo del sistema di apprendistato presentato alle parti sociali, le imprese saranno soggetti attivi del processo formativo". Giudizio positivo sul nuovo impianto da parte della CNA. "La Regione – dice **Claudia Boattini** che rappresenta la Confederazione nella Commissione regionale di concertazione – recepisce l'esigenza di progettare un percorso formativo mirato sulle esigenze di imprese e apprendisti. Si va al superamento del catalogo dei corsi, eliminando la rigidità che questo comporta e rendendo così il sistema formativo più flessibile e personalizzato. Questo consente agli enti accreditati per la formazione di costruire e proporre a giovani e imprese una formazione più funzionale all'apprendimento delle conoscenze teoriche ed all'acquisizione delle competenze pratiche che sono alla base di ogni professione".

Altra situazione, altro modello formativo. In Toscana, l'apprendistato professionalizzante è divenuto operativo dall'aprile 2005, e si basa su un piano formativo individuale che deve prevedere obbligatoriamente sia la formazione interna che esterna. E' sul fronte della formazione esterna che la Regione ha introdotto le principali novità, prevedendo il ricorso ad un mix che, secondo i casi, può utilizzare voucher individuali, formazione tradizionale in aula, formazione a distanza. In questi tre anni di applicazione, sul



piano dei numeri sono stati raggiunti risultati importanti – come sottolinea l'assessore all'istruzione, formazione e lavoro **Gianfranco Simoncini**: "Il 7% degli avviamenti registrati nel 2007 (ovvero circa 55.311, di cui 3800 in diritto dovere, su un totale di 786.269 avviati al mercato del lavoro) è avvenuto con contratto di apprendistato; di questi, 32.000 secondo la normativa preesistente e 21.000 con contratto di apprendistato professionalizzante. Gli apprendisti avviati in formazione nel 2007 sono stati 8.112. Rispetto agli anni precedenti, osserviamo una crescita costante del numero degli apprendisti: nel 2004 erano 45.217, passati poi a 50.891 nel 2005 e a 51.254 nel 2006". La Regione Toscana prevede per la formazione esterna che nel corso del primo anno del contratto, sia assegnato un buono individuale ai ragazzi, da utilizzare presso agenzie formative accreditate. La gestione della formazione esterna è affidata alle Province che, a loro volta, la curano attraverso agenzie formative accreditate. "Dal punto di vista operativo sono ancora le Province che approvano il piano annuale per l'apprendistato definendo quanti apprendisti avviare alla formazione attraverso i voucher, quanti attraverso i corsi di formazione, quanti attraverso la formazione a distanza. Gli aspetti organizzativi della formazione sono affrontati insieme alle imprese e all'apprendista, in modo da organizzare al meglio la frequenza anche in relazione all'organizzazione del lavoro dell'azienda. Gli apprendisti che usufruiscono dei voucher saranno prima oggetto di un'attività di orientamento che faciliti la scelta dell'agenzia formativa in cui svolgere l'attività". Per gli anni di formazione esterna succes-

sivi al primo, la normativa regionale prevede che questa possa essere erogata a distanza mediante il sistema regionale di teleformazione (TRIO) il quale opera attraverso i poli, i chioschi informativi e i web point dislocati in luoghi strategici quali scuole, agenzie formative, biblioteche. Con TRIO, la Regione si è proposta di far dialogare, in modo diretto cittadini, P.A., imprese e mondo della scuola. "Nel caso dell'apprendistato, la sperimentazione avviata nel 2007 – conclude l'assessore – ha portato a risultati valutati positivamente sia dai partecipanti che dai tutors cui gli apprendisti in formazione sono affidati, tanto che la Regione ha già stanziato nuove risorse ampliando il numero dei web learning point presenti sul territorio".

Dalla Toscana all'Umbria, dove la Regione sta completando la definizione di una propria normativa in materia di apprendistato; finora, infatti, tutto il sistema formativo e contrattuale in materia, fa prevalentemente ha fatto riferimento alla legge 196. "Ancora oggi – spiega **Alberto Cerquaglia** responsabile delle relazioni sindacali per CNA Umbria – una parte delle imprese riceve, per l'espletamento dell'obbligo formativo, una chiamata individuale dalla Provincia in cui opera; si stima che circa il 20% degli apprendisti occupati sia stato chiamato a svolgere formazione formale. Per il restante 80% di imprese con apprendisti, una parte svolge attività formativa al proprio interno, mentre altre non ne fanno proprio. Dopo un lungo periodo di discussione e di confronto anche serrato, Regione e parti sociali hanno raggiunto un'intesa ed il 30 maggio dello scorso anno, è stata approvata la legge regionale 18 che disciplina l'apprendi-



stato, Nel settembre di quest'anno, è stato approvato il relativo regolamento di attuazione. Entro ottobre, contiamo che il Comitato Regionale dell'Apprendistato professionalizzante, possa riunirsi per mettere a punto il sistema e definire le risorse disponibili, almeno nella fase di avvio, per la formazione formale obbligatoria rivolta a tutte le imprese ed a tutti gli apprendisti". Nella legge regionale, infatti, non è stato previsto alcun meccanismo certo; si parla di finanziamenti possibili in base alle risorse disponibili, senza tuttavia definire cifre e strumenti, come ad esempio il meccanismo dei voucher usato in altre regioni. Tant'è che si dice che le imprese garantiscono la formazione professionale anche in assenza del finanziamento pubblico. Il problema delle risorse con le quali sostenere, almeno in parte, i costi delle imprese diventa essenziale perché l'apprendistato si dimostri ancora "conveniente" per le imprese. "Non vi è dubbio - ci ha detto l'assessore alla formazione professionale della Regione Umbria, **Maria Prodi** - che vi sia la necessità di dare certezza delle risorse destinate all'apprendistato. Annualmente il Ministero del Lavoro ripartisce a tale scopo fra le Regioni, secondo criteri predefiniti risorse che, per quanto riguarda l'Umbria, si aggiornano, con lievi variazioni annuali, sui 2 milioni di euro. La legge regionale 18 ribadisce anche per questa materia il principio cardine della concertazione che informa tutte le politiche regionali. Attraverso la concertazione, anche il finanziamento della formazione formale viene stabilito mediante una pro-

grammazione annuale, nei limiti delle risorse disponibili e a condizione che il datore di lavoro applichi il CCNL di riferimento. Essendo comunque il contratto di apprendistato un così detto contratto a causa mista, è fatto obbligo alle imprese di garantire la formazione formale anche in assenza di finanziamento pubblico". In Umbria, le parti sociali hanno sottoscritto un accordo con il quale intendono agevolare l'erogazione della formazione formale agli apprendisti, dando vita, laddove si renda necessario, ad un "percorso tra imprese in rete" per consentire a gruppi di imprese, tra cui vi sia un'intesa per svolgere la formazione formale tecnico professionale di dipendenti assunti con contratto di apprendistato per medesimi profili, di erogare direttamente la formazione; a patto che almeno una delle imprese partecipanti alla rete possenga capacità formativa. Anche per la configurazione geografica dell'Umbria e la dislocazione delle imprese artigiane e delle PMI sul territorio, questa proposta potrebbe agevolare di fatto, l'accesso alla formazione dei ragazzi, prevedendo un contributo per le imprese? Non rituale la risposta dell'assessore, che dopo aver precisato come questo percorso sia frutto di un accordo tra le parti sociali a cui la Regione è rimasta estranea, e non per sua esplicita volontà, ribadisce come: "data la prevedibile insufficienza delle risorse disponibili, sembra difficile immaginare la concessione di un finanziamento per la formazione formale, per altro liberamente scelta."

Infine le Marche, realtà nella quale uno degli aspetti che caratterizzano

la normativa regionale sta nella possibilità che la formazione formale può essere realizzata anche internamente dall'impresa formativa, un'impresa cioè accreditata dalla Regione per la formazione continua. "Il procedimento di accreditamento utilizzato dalla Regione - ci dice **Fabio Montanini** dirigente servizi per l'impiego e mercato del lavoro della Regione Marche - rappresenta una implementazione di disposizioni cornice nazionali tese ad assicurare che la formazione per adulti sia realizzata da strutture e risorse umane in grado di garantire su tutto il territorio elevati standard di qualità". Una scelta netta a favore di un dispositivo che secondo il dirigente della Regione "fornisce le migliori garanzie in termini di efficienza ed efficacia e consente di accedere ai finanziamenti pubblici". Altra possibilità per fare formazione interna è quella dell'autodichirazione da parte dell'impresa stessa di possedere capacità formativa. Tra i diversi requisiti richiesti: l'utilizzo per la docenza di risorse umane da individuare tra i dipendenti con almeno tre anni di esperienza professionale nelle attività inerenti la qualificazione che dovrebbe raggiungere l'apprendista al termine del contratto di apprendistato e che sono in possesso o di un diploma di scuola media superiore, o di attestato di qualifica rilasciato da un istituto professionale statale o di attestato di qualifica rilasciato secondo la legge 845/78 al termine di un corso di formazione professionale. Possono svolgere attività di docenza anche i datori di lavoro (o loro soci) con almeno tre anni di esperienza e lavoratori dipen-





PER QUANTO ATTIENE IL CONTRATTO DI APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE LA REGOLAMENTAZIONE DEI PROFILI FORMATIVI E' RIMESSA ALLE REGIONI D'INTESA CON LE ASSOCIAZIONI DEI DATORI E PRESTATORI DI LAVORO PIU' RAPPRESENTATIVE SUL TERRITORIO REGIONALE

denti che, se sprovvisti dei necessari titoli scolastici, possono comunque dimostrare di possedere un'esperienza di almeno dieci in attività che riguardano la qualificazione che dovrebbe raggiungere l'apprendista. Se all'interno dell'azienda, non vi è personale in possesso dei requisiti richiesti, il datore di lavoro può utilizzare personale con le necessarie caratteristiche, messo a disposizione mediante convenzioni, da altri imprenditori dello stesso settore produttivo. L'apprendistato nelle Marche, è finanziato quasi esclusivamente con risorse pubbliche che derivano dagli stanziamenti nazionali messi annualmente a disposizione dal Ministero del lavoro. Altro sostegno importante è rappresentato dai fondi aggiuntivi messi a disposizione dalla Regione (Asse 1 - Adattabilità a valere sul POR Marche 2007-2013). Un contributo significativo, ma non ancora importante - dice Montanini - è fornito dalle risorse private che le aziende accreditate, mettono a disposizione per realizzare la formazione degli apprendisti completamente all'interno. In parte diversi tra Regione e Associazioni, i giudizi sull'esperienza acquisita sino ad oggi. Per la Regione "anche se emergono alcune criticità che possono essere affrontate e risolte insieme da tutti gli attori che a vario titolo ruotano attorno all'apprendistato - sostiene Montanini - si tratta di un'esperienza soddisfacente in quanto le scelte operate consentono di mantenere sotto controllo il sistema formativo e fornire un indirizzo pubblico sull'aspetto fondamentale del contratto di appren-

distato: la formazione che può essere verificata e certificata nella sua realizzazione effettiva". Per la CNA - come precisa **Marco Bilei** responsabile della formazione e relazioni sindacali - "la regolamentazione riguardante l'impresa formativa, è risultata così come altri aspetti della normativa sull'apprendistato professionalizzante (ad esempio i profili formativi) eccessivamente rigida per un utile e corretta applicazione da parte delle imprese, che infatti l'hanno utilizzata in numero esiguo. Un maggiore utilizzo delle capacità professionali di imprenditori e tutor aziendali nell'erogazione delle materie dell'area professionalizzante all'interno dell'impresa potrebbe essere molto più funzionale. Questo è tanto più vero quando si tratta di imprese artigiane, che hanno spesso attività non replicabili in un'aula o laboratorio esterno". Ma i problemi non finiscono qui. Anche il sistema di accreditamento dell'impresa formativa risulta difficilmente praticabile nella misura in cui le aziende che intendono svolgere attività formativa si trovano a dover affrontare un iter di accreditamento identico a quello previsto per le aziende che hanno quale scopo sociale quello della formazione." L'iniziativa della CNA ha un obiettivo: "pervenire, valorizzando il ruolo della contrattazione collettiva, alla definizione di un sistema di certificazione delle competenze omogeneo su scala nazionale, con i dovuti riferimenti a quelli presenti in Europa, per favorire la mobilità dei lavoratori e la capacità di assunzione da parte delle imprese".

Dunque le Regioni del Centro Nord, pur in modo diverso, stanno definendo, completando e sviluppando il processo normativo in materia di apprendistato. All'interno di questo processo si è inserito il D.L. 25/6/2008, n. 112 convertito nella Legge 6/8/2008, n. 113, suscitando notevoli dubbi di costituzionalità; tanto che dieci Regioni, hanno presentato ricorso alla Corte Costituzionale. Il rischio - dicono - è che l'apprendistato prescindendo dalla competenza regionale in materia di formazione, non rispondendo così, al diritto di ogni apprendista di vedere riconosciute le sue competenze al di fuori dell'azienda nella quale ha lavorato e in cui si è formato. Tra le Regioni che hanno presentato ricorso, le Marche, in quanto - sottolinea Fabio Montanini: "consideriamo la disciplina introdotta gravemente lesiva delle competenze regionali in materia di istruzione professionale, oltretutto in palese violazione degli art. 17 e 18 della Costituzione". Il messaggio sembra chiaro: l'impegno del Governo a definire entro l'anno una nuova legislazione nazionale deve contribuire ad armonizzarsi, nel rispetto del dettato costituzionale, con le competenze delle Regioni, non a contrapporvisi. Se ciò avvenisse con la modifica o il superamento dell'art. 13 della legge 133, l'azione del Governo assumerebbe una valenza positiva e potrebbe portare al superamento di quanto contestato nel ricorso, prima del pronunciamento della Corte Costituzionale.

Parla Adriano Di Pietro

# Federalismo fiscale al via, inizia la stagione delle riforme?



Tra le imprese c'è grande attesa per l'annunciata svolta federalista e soprattutto c'è voglia di capire quale sia la reale portata del provvedimento che si propone di dar vita a nuovi rapporti tra Stato, Regioni ed Enti locali in materia di semplificazione, trasparenza, riduzione dei costi, dell'imposizione tributaria e della distribuzione delle risorse



di Patrizia Romagnoli

Giornalista

E' del 3 ottobre scorso l'approvazione, da parte del Consiglio dei Ministri, del disegno di legge delega sul federalismo, che dà corpo alla riforma del Titolo V della Costituzione in materia di trasferimento di funzioni e compiti da parte dello Stato verso il sistema delle autonomie. In particolare sul versante della fiscalità, l'articolo 119 della Costituzione detta i principi sui quali deve essere rimodulato il sistema fiscale, basato su tributi propri, compartecipazioni al gettito di tributi erariali e da un fondo perequativo per i territori con minore capacità fiscale per abitante. E mentre per l'immediato, il decreto legge con disposizioni urgenti per il riequilibrio economico-finanziario delle Regioni e degli Enti locali, che mette a disposizione dei Comuni circa 1,5 miliardi di euro, compenserà l'abolizione dell'ICI

e il taglio dei costi della politica, si prospettano tempi non brevi per la sua attuazione: non meno di due anni, con l'adozione dei relativi decreti delegati. Tra le imprese c'è grande attesa per l'annunciata svolta federalista e soprattutto voglia di capire quali sono le soluzioni offerte dallo schema del decreto legge messo a punto dal Ministro Calderoli; capire come questo strumento risponde alle riduzioni di una spesa talora più che disinvolta della Pubblica Amministrazione e ad un principio di perequazione tra le Regioni che devono poter disporre di risorse sufficienti al finanziamento dei servizi che la Costituzione ritiene essenziali perché considerati direttamente riferibili all'esigibilità dei diritti sociali e civili. Per capire meglio la portata del nuovo impianto normativo ne parliamo col professor Adriano

## VISTO DA VICINO

ADRIANO  
DI PIETRODOCENTE E CULTORE  
DI DIRITTO TRIBUTARIO

Sessantatré anni, mantovano, è direttore del Master in diritto tributario A. Berliri nell'Università di Bologna; coordinatore del dottorato di ricerca in diritto tributario Europeo nell'Università di Bologna; direttore della Scuola Europea di Alti Studi Tributari istituita presso l'Università di Bologna. Ha ricoperto diversi incarichi, tra cui: componente della Commissione regionale di consulenza legale e legislativa della

Regione Emilia-Romagna e componente del Comitato Tecnico per la riforma tributaria presso il Ministero delle Finanze nel 1993; componente della Commissione per la riforma delle imposte sui redditi presso il Ministero delle finanze italiano nel 2000. E' direttore della rivista Giurisprudenza delle imposte. Ha ricevuto la Laurea Honoris causa all'Università di Valladolid.

Di Pietro, ordinario di diritto tributario all'Università di Bologna.

**Professor Di Pietro, quali sono le principali novità del disegno di legge sul federalismo fiscale?**

I punti chiave del cambiamento che viene introdotto oggi stanno nel passaggio alle Regioni di competenze che prima erano dello Stato e l'eliminazione degli attuali vincoli di imposizione fiscale. Il federalismo concentrerà le risorse sulle Regioni, ma il testo lascia oscura la parte che riguarda i trasferimenti agli Enti locali, in pratica ai Comuni. Si tratta di un aspetto rilevante, non solo sul fronte strettamente amministrativo, ma anche politico. Il fatto è che finora, nel lungo dibattito che ha accompagnato il tema del trasferimento di competenze dal centro alla periferia, ci si è concentrati più sull'ingegneria finanziaria, sul modo di spostare le risorse e la loro gestione, piuttosto che sugli effetti che questo trasferimento provocherà sui contribuenti e sugli utenti dei servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione. In altri termini, si è privilegiato l'aspetto delle entrate e delle spese ma non è stato esplicitato come stabilire il legame tra finanziamento e spese

specifiche. Così, resta indeterminata la quantità reale di risorse e il loro impiego da parte delle Regioni. E a complicare la situazione c'è la differenza tra una Regione e l'altra. In questo quadro, il cittadino ancora non sa a chi dovrà rivolgersi per sapere come sono impostati e gestiti i servizi che finora erano di competenza dello Stato. Il punto che resta oscuro è quello del ruolo dell'Ente locale, che è quello che il cittadino, come utente dei servizi, ha di fronte in prima battuta.

**Uno degli obiettivi del disegno di legge è quello di raggiungere efficienza impositiva e trasparenza, consentendo ai cittadini di verificare la congruità di entrate ed uscite delle loro Amministrazioni. Per questo è stato introdotto il concetto di costo standard per l'individuazione del giusto prezzo dei servizi erogati. Si tratta di un passo avanti rispetto al passato?**

Con la riforma si è voluto abbandonare il criterio della spesa storica, ossia della valutazione del costo dei servizi sulla base di quanto ogni Regione ha effettivamente speso, e del ripiano dell'eccedenza da parte dello Stato. Anche in questo caso, il punto sta nella

effettiva possibilità di coinvolgimento degli Enti locali. La valutazione del costo standard del servizio è un'operazione estremamente delicata, ed è molto difficile, a mio avviso, dare una giusta valutazione di efficienza ed efficacia valida per tutto il territorio nazionale. Specie se gli Enti locali non vengono coinvolti nell'elaborazione dei costi dei servizi essenziali. Non pare, dal disegno di legge, che il peso decisionale attribuito ai Comuni sulla quantificazione degli standard, sia proporzionale alla loro responsabilità nell'erogarli. Inoltre la riforma prevede che l'eccedenza di costi rispetto allo standard debba essere ripianata con tributi propri.

**Il federalismo fiscale ha come connotazione l'attribuzione di risorse proprie agli Enti locali. Quali sono le imposte statali che si pensa di sopprimere e quali possibilità concrete avranno i Comuni di istituire tasse il cui gettito sia esclusivamente loro riservato?**

Oggi il margine di autonomia degli Enti locali in questa materia è limitatissima. Basti guardare qual era la struttura dell'ICI, dove era lo Stato che determinava l'impianto base: ai Comuni restava solo un piccolo margine di libertà tra il

INTERVISTA

minimo e il massimo della percentuale da applicare. La capacità di istituire tributi locali è limitata da diversi condizionamenti, perchè non possono sovrapporsi nè a quelli europei – ad esempio le accise e le imposte sul consumo – nè a quelli statali, come i redditi delle persone fisiche e delle persone giuridiche. Il problema è che gli Enti locali non partecipano direttamente alla fissazione del costo standard, mentre sono quelli che, avendo la responsabilità anche politica, oltre che amministrativa, verranno chiamati alle loro responsabilità dal cittadino che vota.

Diciamo che gli Enti locali non avranno più, come adesso, l'alibi di uno Stato "avaro", se e quando non saranno in grado di erogare i servizi nella misura richiesta. C'è poi un altro problema generale che va preso in considerazione: oggi Regioni ed Enti locali non dispongono di apparati particolarmente complessi per la verifica della tempestività della riscossione dei tributi e per il controllo delle evasioni. Per istituire imposte e tasse locali occorre anche disporre di un apparato per organizzare il prelievo e per controllare l'evasione. Ed ogni apparato costa.

**Le Regioni e soprattutto molti Comuni hanno sollevato perplessità sulla possibilità di continuare a fornire servizi ed anzi renderli ancor più efficienti anche in mancanza di risorse locali certe e precisi strumenti finanziari. Che cosa si prevede per la ripartizione del gettito?**

Nel disegno di legge sono specificati i criteri per ripartire tra le Regioni le quote sul gettito dei tributi statali e i parametri sono collegati al tipo di imposta. Ad esempio, per le imposte sul consumo la soluzione privilegia il luogo dove avviene il consumo e non come accade oggi, quello in cui si trovano le imprese venditrici; lo stesso dicasi per le imposte sul patrimonio: si privilegia il luogo in cui si trova la proprietà.

Ciò che ancora non è stato precisato, è come viene rilevato, ad esempio il consumo: in base a parametri oggettivi, oppure in base a delle statistiche?

**Gli imprenditori si aspettano che il federalismo fiscale, possa portare davvero ad una riduzione della pressione tributaria. Come stanno davvero le cose?**

La riforma prevede, in via generale, che la pressione tributaria resti invariata; quindi almeno non dovrebbe verificarsi un peggioramento.

Sulla riduzione della pressione fiscale non è facile fare previsioni: ad esempio l'Emilia Romagna e le altre regioni del Centro Nord presentano una forte concentrazione di imprenditori, e potrà quindi avere una maggiore restituzione da parte dello Stato; ma nello stesso tempo perequare rispetto ai redditi pone queste regioni in una situazione di svantaggio. Insomma, sono ancora troppe le incognite per fare previsioni. In questo quadro, un elemento preoccupante è costituito dal fatto che nessuno abbia fatto delle simulazioni finanziarie sull'applicazione del modello.

Inoltre, c'è una sorta di invitato di pietra di cui nessuno parla, ed è il fatto che oggi la fiscalità in pratica serve anche per pagare gli interessi del debito pubblico alle banche che hanno prestato denaro e ai sottoscrittori di titoli di Stato. Dopo, chi si accollerà il debito pubblico, le Regioni? Come si vede sono ancora tanti gli interrogativi aperti...

**Rivit**

Edilizia: lattoneria, coperture metalliche, condizionamento, coibentazione, insegne luminose, carpenteria leggera, infissi metallici  
 Industria: lavorazione lamiera, carrozzeria industriale, arredamenti metallici, elettronici, elettrodomestici, nautica

**PUNTO VENDITA RIVIT SHOP**  
 un nuovo grande centro del fissaggio  
 per il professionista installatore  
 VASTO ASSORTIMENTO TANTE NOVITÀ E PROMOZIONI

Per chi si trova in tangenziale a Bologna  
 Prendere la tangenziale direzione Ancona.  
 A San Lazzaro, ultima uscita tangenziale (n° 13) non uscire ma proseguire per la nuova compianura sud.  
 Tenere la destra (attenzione a non prendere l'autostrada), sempre diritto fino a quando la strada non finisce e ci troviamo davanti a una rotonda.  
 A questo punto proseguire diritto, imboccando via della Grafica fino a quando non incrociate via Marconi.  
 Arrivati  
 Rivit srl  
 via Marconi 20 loc. Ponte Rizzoli  
 40064 Ozzano dell'Emilia BO  
 tel 051.4171111 fax 051.4171129

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

**CANTELLI ROTOWEB**  
 INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

**CE** **TIPITALIA** **t&w**  
**CANTELLI EDITORE** **magazines e settimanali specializzati** **STAMPA DIGITALE modullistica, packaging, espositori, allestimenti fieristici** **CONCESSIONARIA DI PUBBLICITÀ servizi di marketing**

*...un mondo di carta...*

**Gruppo Cantelli**  
 Via Saliceto 22/E - 40013 Castel Maggiore (BOLOGNA)  
 Tel. +39.051.700606 - Fax +39.051.6328090  
 E-mail: [info@cantelli.net](mailto:info@cantelli.net) - Web: [www.cantelli.net](http://www.cantelli.net)

## Quattro storie di successo nel pesarese

# Puntare su innovazione e capitale umano, una scommessa vinta



di Claudio Salvi

Giornalista - Addetto stampa  
CNA di Pesaro

Il modello di impresa marchigiano non perde la propria vocazione artigiana e punta al futuro scommettendo su innovazione e capitale umano. Sintesi perfetta di flessibilità, qualità, design, fantasia, le imprese delle Marche si adeguano ai cambiamenti che il mercato impone e cercano non solo di tenere il passo rispetto alla concorrenza, ma spesso di anticiparla. È il caso di quattro aziende che operano in provincia di Pesaro e Urbino. Quattro esempi di imprese dove si applicano innovazione tecnologica e formazione e nelle quali la parola trasformazione non è più tabù. Si tratta di aziende dislocate diversamente sul territorio: due nell'entroterra, una in collina e una sulla costa, tutte egualmente competitive nonostante la penalizzazione per alcune di queste, nei collegamenti viari. Parliamo di Nuova Oma di Gradara, di Neomec di Pesaro, VEU di Montemaggiore al Metauro e Paolo Santini di

Sassocorvaro. Tre aziende impegnate in uno dei settori di punta dell'economia del pesarese: la meccanica, ed una nella produzione di antine in legno e comunque ricollegabile ad un settore, quello degli infissi e del legno, che a Pesaro vanta una lunga tradizione. Negli ultimi quattro anni, l'innovazione tecnologica e la formazione sono state determinanti per lo sviluppo di queste realtà imprenditoriali.

**Nuova Oma di Giancarlo e Omar Bianchelli** di Gradara da più di 25 anni opera nel campo della meccanica di alta precisione. conta 26 dipendenti, un fatturato di 2milioni e 230mila euro ed effettua lavori di tornitura, foratura, fresatura e assemblaggio su componenti di macchine di vario genere (movimento terra, edili, stradali, trasporto pubblico e lavorazione legno). Nata nel 2001 attraverso un'operazione straordinaria di conferimento della ditta individuale di proprietà di Giancarlo Bianchelli. Nello stesso periodo trasferisce



LE STORIE DI SUCCESSO DI QUATTRO  
PICCOLE E MEDIE IMPRESE DEL  
PESARESE CHE RAPPRESENTANO  
AL MEGLIO IL MODELLO IMPRENDITORIALE  
MARCHIGIANO BASATO SU FLESSIBILITA',  
QUALITA', FANTASIA E DESIGN

io

L'attività in una nuova officina di proprietà, potendo così allargare gli spazi per nuovi investimenti. L'azienda, negli anni, ha avuto un incremento costante del fatturato grazie alla oculatezza imprenditoriale del titolare. Da sempre è impegnata in uno sforzo di miglioramento continuo volto al raggiungimento di nuovi livelli di tecnologia e al mantenimento di elevati standards di qualità. Sono stati effettuati investimenti in macchinari ad alto contenuto tecnologico che garantiscono concorrenzialità nel rapporto qualità/prezzo. In questi anni si è promossa la condivisione delle conoscenze legate alle diverse fasi del ciclo di lavoro, poiché le competenze dellesingolerisorse umane, in relazione ai diversi settori, è riconosciuta come vantaggio per la flessibilità operativa dell'intera struttura aziendale. Tutte le macchine utensili e i dipendenti dell'azienda sono collegati ad un sistema di raccolta dati che permette di avere, in tempo reale attraverso i terminali dell'ufficio di produzione, i dati relativi alle lavorazioni, ai tempi e alle caratteristiche dei processi svolti. Viene adottato un manuale della qualità. Tutto questo ha permesso all'azienda di soddisfare pienamente le richieste dei clienti.

La ditta **Paolo Santini** di Sassocorvaro è nata nel 1981 e oggi conta 5milioni di euro di fatturato. Nel corso di questi 27 anni, l'originaria struttura artigianale si è evoluta in un gruppo costituito da quattro aziende che si sviluppano su una superficie di 30.000 mq (di cui 20.000 coperti), occupando oltre settanta dipendenti. La qualità delle lavorazioni del Gruppo Santini è

il frutto di un lavoro lungo e attento per la produzione di antine in legno con pannello massiccio e impiallacciato. In particolare la ditta Santini si è specializzata inizialmente nella lavorazione di una sola essenza di legno (rovere americano). Il titolare ha trasferito la strategia aziendale sul tavolo dei propri collaboratori: quella cioè di raggiungere l'obiettivo di leadership su qualità e servizio nei prossimi 5 anni, analizzando in maniera specifica costi e benefici. L'organizzazione produttiva si basa sulla pianificazione (più lanci settimanali sulla base degli ordini ricevuti e previsionali che consentono di rispettare esattamente i tempi garantendo un'evasione degli ordini prossimi alla totalità). L'azienda investe nel settore della formazione e in quello della programmazione sistematica in tecnologia con l'acquisto di macchinari all'avanguardia.

Altra importante realtà è quella di **VEU** di Montemaggiore al Metauro. Oltre 1milione e 600mila euro di fatturato, VEU conta oggi 15 dipendenti ed opera nel settore della meccanica di precisione. Nata nel 1967, ad opera di **Vincenzo Esposito**, come officina artigianale per l'affilatura e realizzazione di utensili per la lavorazione del legno e dell'alluminio, la Neu, nel 1980 si è trasformata in ditta a conduzione familiare con l'ingresso delle figlie **Emilia** e **Raffaella** che, alla prematura scomparsa del padre, hanno voluto tenacemente proseguire l'attività. Negli anni la VEU ha lasciato gradualmente la produzione di utensili specializzandosi sempre più nella realizzazione di componentistica meccanica di precisione applicata



a vari materiali, acciaio e plastici, realizzate a disegno o a campione. In questo quadro di evoluzione e studio innovativo, si affiancano inoltre, all'attività produttiva vera e propria, la progettazione e realizzazione di prototipi e macchine per la realizzazione finale del prototipo.

Il costante aggiornamento tecnico-professionale del personale, e la continua ricerca di soluzioni innovative sotto il profilo dei macchinari ha garantito in questi anni efficienza e impegno per un ambiente di lavoro sicuro. Chiude questa panoramica, **Neomec** di Pesaro, impresa impegnata nella progettazione di macchinari ed attrezzature automatizzate per aziende del settore legno e vetro. Per la sua alta specializzazione, Neomec l'azienda occupa solo pochi ma preparatissimi dipendenti e si rivolge al mercato nazionale. Costituita nel 1996 dai soci attuali **Alberto Barilari** e **Antonio Rotondo**, l'azienda ha svolto inizialmente l'attività di progettazione

meccanica conto terzi di macchine industriali in genere con particolare esperienza nell'automazione dei cicli produttivi. Dopo le innumerevoli evoluzioni di mercato avvenute nel settore, dal 2001 Neomec si è specializzata nella realizzazione di macchine speciali nei settori della verniciatura, nella lavorazione del marmo e vetro, nell'assemblaggio, movimentazione e imballaggio di prodotti. L'azienda pesarese ha perseguito in questi anni una strategia competitiva facendo leva sul binomio progettazione-produzione dei macchinari all'interno. Importante si è dimostrata la scelta dei dipendenti che ha permesso all'azienda stessa di poter contare oggi su persone altamente specializzate (periti meccanici ed elettronici). Si tratta di personale capace di garantire alta flessibilità e di curare contemporaneamente il sito produttivo, il montaggio e il collaudo dei prodotti. La progettazione della Neomec viene interamente realizzata

all'interno dell'azienda avvalendosi di strumenti cad personalizzati ed evoluti, per garantire ai clienti prodotti completi di documentazione. Sono quattro esempi tipici di piccole e medie imprese che hanno fatto della tecnologia e della formazione la propria carta vincente.



im più

**Il conto di Banca Marche pensato in esclusiva per gli Artigiani.**

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



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

**Sicura di sé, si cura di te**

## Formazione continua e sviluppo

# L'impresa baricentro della conoscenza



Una forte spinta alla crescita registrata negli ultimi anni è venuta dai Fondi paritetici interprofessionali istituiti nel 2000 dalla legge 388 e costituiti dalle parti sociali cui è affidata la gestione dei contributi versati dalle imprese per la formazione dei dipendenti





di Paola Morini

Responsabile comunicazione  
CNA ToscanaVALORIZZARE IL  
CAPITALE UMANO  
PER RISPONDERE  
ALLE NUOVE  
SFIDEFONDOARTIGIANATO HA REALIZZATO CON  
OLTRE 36 MILIONI DI EURO 2.110 PROGETTI  
FORMATIVI COINVOLGENDO 7.221 IMPRESE E  
35.000 LAVORATORI

La formazione continua è un'importante leva strategica: la crescita e la competitività dei sistemi economici passano attraverso la conoscenza. Lo afferma la strategia di Lisbona ed è tanto più vero per l'economia italiana, fondata su un tessuto di imprese nella stragrande maggioranza piccole e micro per le quali è fondamentale la valorizzazione del capitale umano.

Il Ministro del Lavoro, **Maurizio Sacconi**, (Sole 24 ore del 11.09.08) intende riaprire il confronto sul 'Patto per la crescita' per potenziare il ruolo degli Enti bilaterali nella gestione della formazione, del collocamento e degli ammortizzatori sociali e affidare alle intese tra le parti sociali e agli Enti bilaterali la regolazione della formazione aziendale; nello stesso articolo il Ministro ha anche affermato: "L'impresa è il baricentro di formazione, occorre superare un pregiudizio ideologico, il lavoro è parte del processo educativo e non una controparte ostile".

La formazione continua nel nostro Paese è in costante crescita; lo evidenzia il rapporto Isfol (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori), anche se il professor **Franco Frigo**, responsabile delle politiche per la formazione continua

dell'Istituto, rileva che: "resta il neo della lentezza nell'assorbimento e nello stanziamento delle risorse e rimane la difficoltà nell'avviare attività di formazione per le imprese più piccole".

Un forte spinta all'espansione della formazione continua l'hanno data i Fondi Paritetici Interprofessionali, istituiti dalla legge 388/2000 e costituiti dalle parti sociali, ai quali è affidata la gestione dei contributi versati dalle aziende per la formazione dei dipendenti. Fondartigianato, il fondo per la formazione continua dei lavoratori dell'artigianato, costituito da CNA, Confartigianato, Casartigiani, CLAAI, CGIL, CISL e UIL, primo fondo autorizzato dal Ministro del Lavoro e operativo da fine 2004, è per numero adesioni e risorse spendibili al terzo posto fra i fondi italiani (in tutto una quindicina).

Dice **Giancarlo Gamberini**, dirigente nazionale CNA eletto presidente di Fondartigianato il 23 luglio scorso: "Fondartigianato in 3 anni ha finanziato con oltre 36 milioni di euro 2.110 progetti formativi con il coinvolgimento di 7.221 imprese e circa 35.000 lavoratori per un complessivo di 1 milione e mezzo di ore formative. Per il 2008, il budget disponibile è di circa



28 milioni di euro". Fondartigianato conta a livello nazionale 171.746 imprese aderenti (la dimensione media è dai 4 ai 5 addetti) e 675.162 dipendenti; l'adesione delle imprese è cresciuta rispetto al 2007 del 9,22% e quella dei dipendenti dell' 8,69%.

Nelle quattro regioni del Centro Nord aderiscono 57.688 imprese e 263.062 dipendenti; la parte del leone, come adesioni la fa l'Emilia Romagna (33.094 imprese e 167.818 dipendenti), ma anche le altre registrano buone performance: Toscana +11,20% aziende e +14,42% dipendenti, Umbria +11,93% aziende e +7,23% dipendenti, Marche + 12% aziende e 9,74% dipendenti.

"Il risultato dei primi anni di attività – prosegue il presidente di Fondartigianato – è confortante sia per la quantità di risorse erogate, sia per la qualità dei progetti formativi finanziati che hanno toccato problematiche legate allo sviluppo e all'innovazione, riconversione produttiva, filiere di settore, pari opportunità, lavoratori extracomunitari; ma anche alta formazione con Università e Centri di ricerca, costruzione di reti fra imprese e ora anche prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro. Gran parte dei progetti nasce sul territorio, dove le parti sociali sottoscrivono un piano formativo che individua gli obiettivi. Effettuiamo un controllo a campione sugli esiti finali dei singoli progetti e un monitoraggio, molto più importante, riguardo l'impatto socio-economico dell'attività di Fondartigianato sul territorio e sulle aziende".

A Fondartigianato aderisce il 42%

del potenziale delle imprese artigiane, cioè il 42% di tutti i dipendenti artigiani di Italia. Il 40% dell'attività formativa del fondo si svolge nelle 4 regioni del centro-nord. "Stiamo lavorando - spiega Gamberini - per aumentare il numero delle microimprese che fanno formazione. All'interno di una microimpresa però i bisogni formativi del dipendente sono gli stessi del titolare, quindi ci vuole un meccanismo che permetta ad entrambi di usufruirne".

A questo proposito un'esperienza in Toscana è particolarmente interessante: si tratta del protocollo di intesa siglato nel 2007 tra Regione e parti sociali in base al quale la Regione Toscana investe risorse pubbliche per la formazione degli imprenditori, a condizione che si realizzi nelle loro aziende un intervento formativo per i lavoratori dipendenti finanziato dai fondi. "L'obiettivo – ci dice **Paolo Secciani**, referente area sindacale, del lavoro e sociale di CNA Toscana - è quello di aumentare le risorse per la formazione professionale nelle imprese e l'effetto è duplice: da un lato evitare parallelismi, sovrapposizioni e sprechi, dall'altro potenziare l'efficacia dei programmi formativi per ampliare al massimo le opportunità di riqualificazione e crescita professionale di lavoratori e imprenditori. Un'originale sinergia, insomma, frutto di una intensa concertazione fra Regione e parti sociali". "Il modello toscano è molto importante e da diffondere in tutta Italia" sottolinea Gamberini. "Ci attendono sfide nuove e abbiamo bisogno dal nostro capitale umano di risposte all'altezza di queste sfide – di-

chiara CNA Toscana - stiamo lavorando su progetti di formazione manageriale e tecnica diretti in particolare ai settori in crisi per sostenerne il rilancio, ma anche nei settori emergenti la formazione è essenziale per rimanere al passo con i tempi in un mondo e in una economia che cambiano con rapidità estrema".

Un'esperienza simile, anche se più limitata, si trova nelle Marche, dove è stato realizzato il progetto 'Modello di sperimentazione per l'Artigianato', nato dalla volontà della bilateralità di offrire opportunità formative alle piccole imprese. "L'indagine effettuata con il progetto – ha spiegato **Marco Bilei**, responsabile formazione di CNA Marche - ha messo in evidenza forti bisogni di sviluppare le competenze di organizzazione e gestione dei fattori produttivi; in sostanza la necessità di passare dal 'fare prodotto' al 'fare impresa', di spostare l'attenzione strategica dall'economia materiale alla costruzione di capacità competitiva attraverso il governo dei fattori immateriali, tra i quali c'è appunto la conoscenza".

In Emilia Romagna la CNA con il sistema ECIPAR possiede un'esperienza ultraventennale nel campo della formazione: aggiornamento tecnico, corsi 'start up', formazione continua, manageriale, gestione risorse umane, del cliente, della commessa in filiera di qualità, master per i giovani imprenditori, ecc. "Abbiamo messo in aula – dice **Claudia Boattini**, responsabile regionale politiche formative CNA – migliaia di imprenditori, soci e col-

laboratori tanto da specializzarci in formazione per la piccola impresa. La nascita di Fondartigianato è stata per noi molto importante, poiché attraverso il fondo abbiamo potuto finanziare centinaia di progetti, prevalentemente monoaziendali o di rete, legati a fasi di cambiamento nell'azienda, come l'inserimento di una tecnologia di controllo di gestione, ristrutturazione della produzione o della rete di vendita, come fa il passaggio generazionale".

Anche in Umbria la CNA ha registrato un consistente incremento della domanda di formazione continua da parte delle piccole imprese: circa 800 fra dipendenti e imprenditori nell'ultimo anno, grazie a risorse provenienti da Fondartigianato e dal POR FSE, hanno adeguato le loro competenze nelle materie gestionali, informatiche, linguistiche, tecniche di settore, responsabilità sociale. "Sulla base dell'accresciuta domanda –conferma **Alberto Cerquaglia** responsabile area relazioni sindacali di CNA Umbria, anche nel 2008 abbiamo presentato numerosi progetti. Stiamo, inoltre,

realizzando il progetto 'la sicurezza a portata di mano' con la messa a punto di una metodologia ed una strumentazione per la gestione della prevenzione nelle piccole imprese artigiane".





**Artigiancredit**  
Emilia Romagna

Via San Felice, 6  
40122 Bologna  
Tel. 051 238 960  
Fax 051 229 582



**artigiancredit**  
Emilia Romagna  
*dal 1977*

- Garantisce l'accesso al credito per i Consorzi, per le Imprese artigiane e le Piccole e medie industrie tramite le Cooperative di garanzia.
- È intermediario del FEI dal 1999.

*Per ogni informazione su artigiancredit e sulle cooperative provinciali:*  
[www.artigiancredit.emr.it](http://www.artigiancredit.emr.it)  
 e-mail: [artcre@artigiancredit.emr.it](mailto:artcre@artigiancredit.emr.it)





## Economia e imprese nella Costituzione

Evoluzioni e cambiamenti  
in 60 anni di storia

La Carta Costituzionale mantiene ancora inalterata la validità dei suoi principi fondamentali che nonostante i cambiamenti anche radicali intervenuti nell'economia e nella società italiana rappresentano ancora oggi una certezza di unità nazionale e di valori condivisi. Altre parti della Costituzione mostrano maggiormente i segni del tempo; tra questi i diritti e i doveri attinenti alla sfera economica

A sessant'anni dalla sua entrata in vigore, la nostra Costituzione mantiene ancora inalterata la validità dei suoi principi fondamentali? Ha retto alla sfida del tempo? La risposta è sì, nonostante evoluzioni e cambiamenti anche radicali intervenuti nella società e nell'economia del Paese. I principi fondamentali della Carta costituzionale rappresentano ancora oggi una certezza di unità nazionale e di valori condivisi, sempre più necessari di fronte alle grandi differenze che segnano la società italiana, alle insicurezze crescenti, al bisogno di trovare stabili motivi per riconoscere le fondamenta del bene comune. I principi costituzionali rappresentano una garanzia per mantenere un comune spirito nazionale proprio nel

momento in cui sono necessari cambiamenti significativi nell'ambito delle attribuzioni istituzionali, attraverso una robusta iniezione di federalismo. Altre parti della Carta, mostrano maggiormente i segni del tempo rispetto all'evoluzione sociale, economica ed istituzionale del Paese e, quindi, hanno bisogno di un adeguamento attraverso un largo consenso.

Tra le parti che più abbisognano di essere attualizzate vi è senza dubbio la "Costituzione economica". I diritti e i doveri attinenti la sfera economica sono compresi dal Titolo terzo della prima parte della Carta Costituzionale, dove vengono dettati i principi in materia di lavoro, di organizzazione sindacale e sciopero, di impresa e di proprietà.



di Lalla Golfarelli

Responsabile dipartimento politiche sociali e per la sussidiarietà istituzionale di CNA Emilia Romagna

Una normativa, quella contenuta negli articoli 41-47, messa fortemente in discussione alla fine degli anni Novanta, per la sua incompletezza in tema di impresa, mercato, concorrenza e, comunque, per una impostazione che lasciava troppo spazio all'interventismo statale nell'economia. Poi, nel 2001 è intervenuta la modifica del titolo V ed alcune cose si sono chiarite, in termini di attribuzioni; ad esempio, la materia artigianato è passata di competenza legislativa esclusiva alle Regioni. Altro tema che sta a cuore alle imprese è quello della piena realizzazione del principio di responsabilità, che se vale per cittadini e cittadine, deve valere anche per le istituzioni. Il principio di responsabilità è ciò che più di ogni altro deve caratterizzare l'azione delle istituzioni e la chiarezza delle responsabilità e delle risorse a disposizione di ogni livello di governo della cosa pubblica, può aiutare cittadini e cittadine di questo Paese a ritrovare quella fiducia nelle istituzioni e nella politica che oggi sembra in gran parte smarrita. Su questi temi abbiamo voluto sentire il parere di due docenti di diritto costituzionale: **Diletta Tega** e **Andrea Morrone**.

Con Diletta Tega affrontiamo il tema dei principi fondanti la nostra Carta Costituzionale.

**Perché è importante ricordare ancora oggi, nel 2008, i 60 anni della Costituzione?**

E' importante perché, come ci dimostrano le recenti polemiche legate alle celebrazioni dell'8 settembre, ancora

non tutti in Italia, come ha sottolineato il Presidente della Repubblica, condividono quella tavola di valori e principi che è rappresentata dai principi fondamentali della Costituzione. Bisogna che tutti noi cittadini italiani condividiamo una dato fondamentale: la Costituzione italiana è nata tanto dalla Resistenza quanto dal desiderio di una società pacificata. Mi sembrano, a questo riguardo, significative le parole pronunciate da Aldo Moro alla Costituente nel 1947: «La Costituzione non può essere afascista. Non possiamo dimenticare quello che è stato, perché questa Costituzione oggi emerge da quella resistenza, da quella lotta, da quella negazione. Nei momenti duri e tragici nascono le Costituzioni. Guai a noi se dimenticassimo questa sostanza comune che ci unisce». La celebrazione dei 60 anni serve proprio a questo: a rinsaldare e a rafforzare quel patriottismo costituzionale di cui in questo momento più che mai c'è bisogno.

**Qual è il valore dei principi fondamentali contenuti nella Costituzione?**

Innanzitutto va detto quali sono i principi fondamentali: il principio personalista, il principio pluralista, il principio di eguaglianza, il principio lavorista, il principio autonomista. In particolare il DNA della nostra Carta Costituzionale è certamente dato dagli articoli 2 e 3 che impongono allo Stato il pieno sviluppo della persona umana, come singola e nelle formazioni sociali e il rispetto della dignità sociale di ciascuno. I principi fondamentali, che sono proclamati nei

primi dodici articoli della Costituzione, hanno un valore di guida all'interpretazione di tutto l'ordinamento costituzionale di cui costituiscono l'architettura portante. Perché la Costituzione italiana non è solo il libro delle regole sulle quali si basa la divisione dei poteri pubblici, ma è anche, e soprattutto, un testo che fissa un programma ideale di crescita civile, economica e culturale della società italiana.

Con Andrea Morrone entriamo più nel merito della cosiddetta Costituzione economica.

**Professore, il diritto al lavoro ricorre fin dai primi articoli della Carta Costituzionale: qual è il significato di questa scelta costituente?**

Tra i pilastri su cui si costruisce la Repubblica italiana vi è il principio lavorista, ossia di tutela e promozione del lavoro quale valore fondante e, al tempo stesso, orizzonte programmatico verso cui dirigere lo sviluppo della collettività. Sancire, infatti, fin da subito che «l'Italia è una Repubblica democratica fondata sul lavoro» (art. 1); che la Repubblica deve assicurare «l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese» (art. 3); che «la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto» (art. 4), significa evidenziare che una delle priorità ineludibili dello Stato è il perseguimento di una politica di piena e maggiore occupazione. D'altronde, sono queste statuizioni che caratterizzano l'ordinamento



**DILETTA TEGA**

Ricercatore in diritto costituzionale Facoltà di Giurisprudenza Università di Milano Bicocca



**ANDREA MORRONE**

Docente di diritto costituzionale presso la Facoltà di Giurisprudenza Università di Bologna

**GIA' PENSIONATO ?**

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

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

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

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

**PROSSIMO ALLA PENSIONE ?**

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

**Più forza**

Primo tra i  
sindacati pensionati  
del mondo artigiano

**Più presenza**

20 sedi regionali  
106 sedi provinciali  
240 sedi di zona

**CNA Pensionati è il tuo sindacato**

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

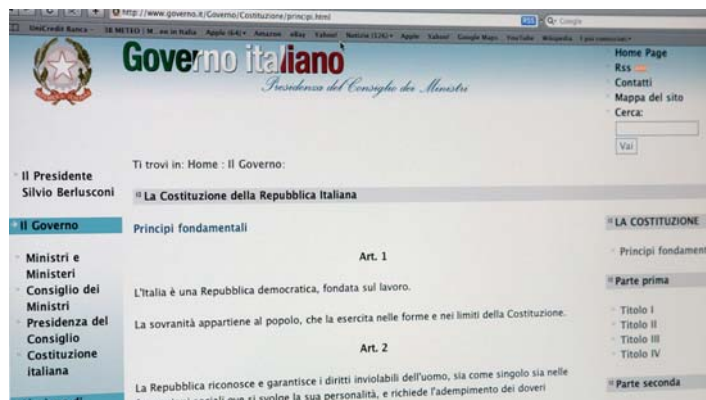
italiano quale Stato democratico-sociale, informato alla tutela delle fasce più deboli della società. Prime ed immediate implicazioni del diritto al lavoro sono sicuramente la libertà per il cittadino di scegliere l'attività lavorativa o professionale da esercitare, ed il diritto del lavoratore a non essere licenziato in modo arbitrario. Ma non bisogna trascurare gli artt. da 35 a 40, che altro non sono che discendenze dirette del principio eretto tra i fondamenti della Costituzione.

***In quali termini la nostra Costituzione riconosce e garantisce il diritto di proprietà?***

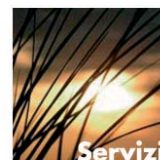
Come tutte le Costituzioni di ispirazione liberaldemocratica, anche la Carta fondamentale della Repubblica italiana tutela il diritto di proprietà. Con la differenza che, in virtù della grande carica sociale di cui è informato lo spirito costituzionale, una maggiore attenzione viene dedicata più al momento collettivo/pubblico che a quello egoistico/individuale. Infatti, l'art. 42 rimarca con forza l'aspetto finalistico

della proprietà, ossia la necessità che essa abbia una «funzione sociale» e che sia fruibile da parte di tutti. D'altronde, questa prescrizione è perfettamente coerente con il disegno costituzionale complessivo di promozione dei diritti sociali e dell'eguaglianza sostanziale fra i cittadini. È a questi obiettivi che deve ispirarsi il legislatore nell'individuare le forme di riconoscimento e garanzia della proprietà privata. Ed è solo per soddisfare un dichiarato interesse di

carattere generale che la pubblica amministrazione, nel rispetto della legge e dietro adeguato indennizzo, può procedere all'espropriazione di un bene. La disposizione costituzionale sul diritto di proprietà costituisce quindi una emblematica sintesi del punto di equilibrio trovato dal costituente fra libertà e crescita del singolo ed esigenze derivanti dall'appartenenza ad una comunità sociale.




**i servizi interpretativi**



**Servizi on-line**



**Consulenza**



**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 www.cnainterpreta.it

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA.  
PERSONE RETI CAPITALI

# IMPRESE SI NASCE, COMPETITIVE SI DIVENTA.

Le imprese nascono, crescono e ogni giorno hanno bisogno di slancio e competitività, per affrontare i rischi con gli strumenti giusti e diventare sempre più forti sui mercati. CNA è al loro fianco, con servizi, risorse, vantaggi ed un sistema di opportunità che le qualifica e le mette in rete, assicurando tutta l'innovazione e la spinta che serve per continuare a crescere. Perché imprese si nasce, competitive si diventa.



CNA E LE IMPRESE **VALORE D'INSIEME.**