

artigianato

e piccola-media impresa
dell'Emilia Romagna

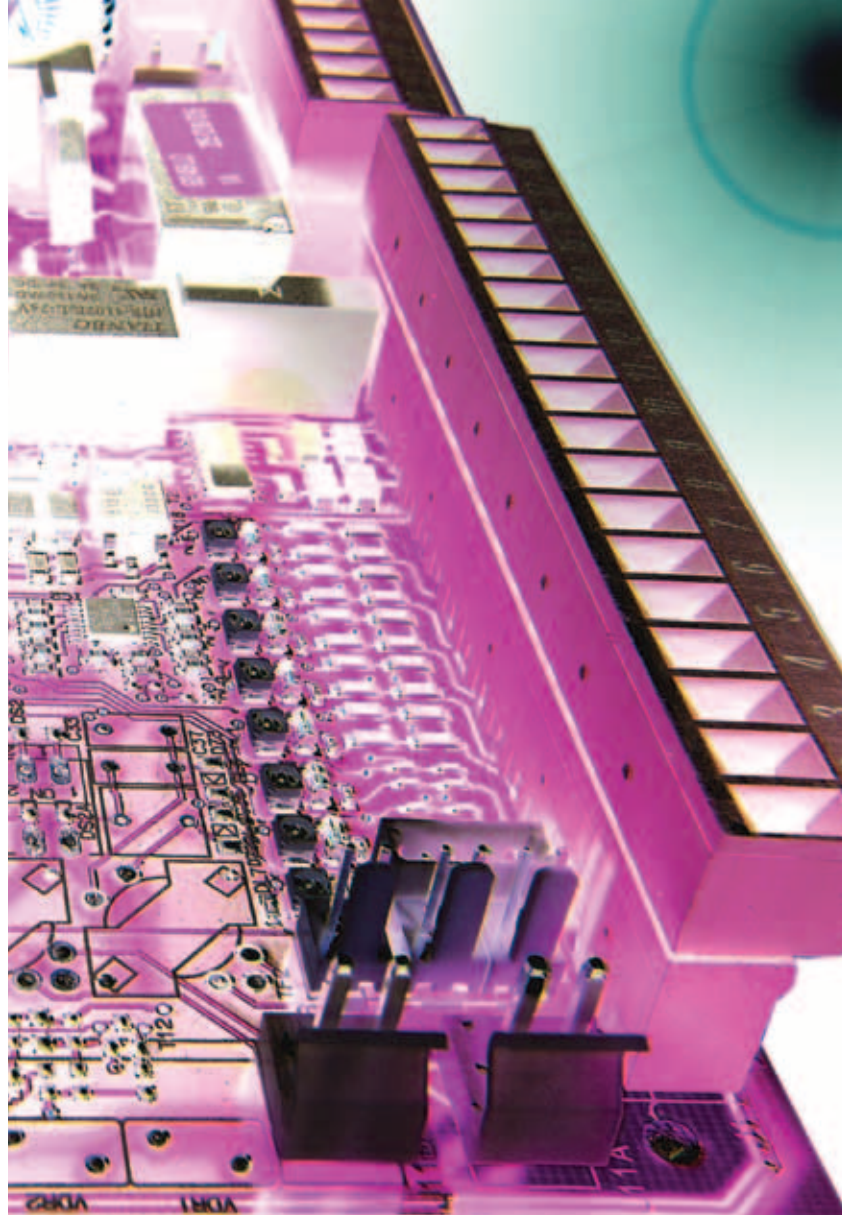
Rivista della CNA



Editoriale

E' il territorio il vero differenziale competitivo

Il 2006 si è aperto con uno scenario caratterizzato da forti preoccupazioni per il presente ed incertezze sul futuro. La stessa indagine congiunturale CNA segnala una forte crisi di competitività: le imprese che hanno investito ed innovato non stanno registrando ritorni positivi e per la prima volta, si manifesta una forte sfiducia sulle prospettive. Dalle pmi arriva dunque un preciso segnale: non è più rinviabile un deciso cambio di marcia nelle politiche pubbliche. Urgono politiche fiscali premianti per le imprese ad alta intensità di occupazione; procedure di semplificazione ed efficientamento della P.A.; un impianto logistico che elevi rapidamente la velocità commerciale, un aumento degli investimenti in istruzione e formazione, innovazione e ricerca. Questo deciso cambio di marcia va impresso anche alle politiche industriali che debbono assumere la consapevolezza che in sistemi caratterizzati dalla diffusa presenza di pmi, il territorio diventa il vero differenziale competitivo. In uno scenario in cui le risorse disponibili per politiche di sostegno alle imprese sono sempre meno, vuoi per il peso del debito pubblico, che per le nuove regole sulla concorrenza imposte dal trattato europeo, i territori e i sistemi di imprese competeranno sempre più sui fattori immateriali e terziari. Temi come l'innovazione di processo e di prodotto, acquisiscono centralità soprattutto nel miglioramento delle capacità organizzative e gestionali dell'impresa, delle capacità relazionali verso il cliente e il mercato e della capacità di progettazione di prodotti e servizi caratterizzati da nuovi "significati"; tra questi il collegamento alle tipicità provenienti dal radicamento con la cultura e la storia, le competenze distintive del lavoro e della tecnica di un particolare territorio o settore. L'iniziativa della CNA per la tutela del "made in Italy" nasce proprio dalla consapevolezza che su tali nodi si gioca buona parte delle chances di recupero di posizioni competitive del nostro Paese. Ma i territori ed i sistemi di piccole imprese oggi corrono un altro rischio, anche in una realtà forte quale l'Emilia Romagna: la ridotta dimensione d'impresa e la conseguente debolezza su fattori quali finanziarizzazione e internazionalizzazione, può portare all'affermazione di processi di offshoring non governati dal sistema economico locale. Per trattenere la parte a più alto valore aggiunto delle produzioni, serve un maggiore sforzo d'integrazione di tutti gli attori sociali, istituzionali ed economici del territorio; è nel sistema locale e nella sua capacità di sviluppare e combinare al meglio gli strumenti e gli asset in suo possesso, che la piccola impresa può trovare la dimensione critica di successo per competere nelle nuove dimensioni della concorrenza internazionale. In questo scenario ed in presenza di una progressiva riduzione delle risorse disponibili, le politiche regionali dovrebbero, quindi, promuovere prioritariamente investimenti sugli asset materiali ed immateriali che fanno la differenza e permettono di competere con le regioni ed i paesi concorrenti. Più in generale le politiche regionali dovranno essere sempre più finalizzate a sostenere prioritariamente le iniziative in grado di intervenire sul miglioramento delle condizioni e dei fattori di performance di sistema, garantendo contemporaneamente la più ampia ricaduta sulle imprese di piccola e piccolissima dimensione.



sommario

quadrante dell'economia

il sistema regione può farcela

contraddistinta da un tessuto di imprese con forte dinamicità e spiccata propensione ad innovare l'emilia romagna ha in sé tutte le potenzialità per rilanciare l'economia locale

2

Giampaolo Montaletti

fare impresa

il futuro sempre più nelle mani dei creativi

con la net economy cresce la voglia di cambiamento e specie tra i giovani e le donne si affermano nuove figure professionali che evidenziano il mutamento in corso nelle abituali forme di impresa

6

Ivan Gabrielli

forum

la ripresa si allontana, anche il 2006 sarà un anno difficile

tra i piccoli imprenditori crescono i timori per l'andamento dell'economia nei prossimi mesi e le previsioni risultano quanto mai appiattite

11

note da palazzo

sostenere il cambiamento per essere più competitivi

intervista all'assessore duccio campagnoli

18

Cristina Di Gleria

le frontiere del nuovo

innovazione a misura di piccola impresa

inaugurato dalla cna il primo centro per favorire il cambiamento organizzativo e la gestione manageriale nell'artigianato e pmi

21

Patrizia Romagnoli

Il sistema regione può farcela

Contraddistinta da imprese con forte dinamicità e spiccata propensione ad innovare nonchè dalla presenza di importanti fattori di competitività e punti di eccellenza l'Emilia Romagna ha in sè gli elementi distintivi per ridare nuovo slancio all'economia locale

di Giampaolo Montaletti (*)



L'Emilia-Romagna ha, nel corso degli anni, raggiunto una posizione di eccellenza, collocandosi tra le prime regioni d'Europa, con un elevato e diffuso livello di ricchezza. Da qualche tempo, però, mantenere e questa posizione, risulta sempre più difficoltoso e l'andamento congiunturale dell'economia regionale evidenzia sempre più frequentemente, indicatori di segno negativo. Se è vero, infatti, che nel confronto con le altre 253 regioni appartenenti ai 25 Paesi dell'Unione Europea, l'Emilia Romagna risulta tra le pri-

il rapporto Unioncamere Emilia Romagna evidenzia un andamento in chiaro scuro dell'economia regionale nel 2005; accanto ad indicatori negativi non sono mancati infatti segnali positivi quali la leggera crescita dell'occupazione (+ 1,1%) e l'apprezzabile incremento delle esportazioni che hanno fatto segnare un più 10,7 per cento

me sei per reddito a disposizione di ciascun abitante della regione, è altrettanto vero che si colloca tra le ultime per crescita del Pil regionale che negli ultimi dieci anni è stata davvero modesta, una delle più basse registrate nella UE. Dunque, pur conservando un livello elevato, l'Emilia Romagna sta perdendo posizioni; ciò nonostante questa regione possiede le risorse e le competenze per superare questa fase di transizione e creare le condizioni affinché il sistema possa svilupparsi ulteriormente. Pur marciando a passo lento, con valori modesti, l'Emilia Romagna evidenzia una crescita assai più elevata del resto del Paese, avendo chiuso il 2005 con una stima della crescita reale del prodotto interno lordo pari allo 0,5 per cento, la migliore in Italia. Si tratta di una crescita condizionata da una domanda interna debole e da una debole spesa per consumi delle famiglie. Per gli investimenti è prospettato un calo reale dell'1,4 per cento. Non sono mancati segni positivi: il più importante, oltre alla leggera crescita del numero degli occupati, è stato sicuramente rappresentato dall'apprezzabile incremento delle esportazioni. Anche dal fronte finanziario giungono segnali positivi. Gli impieghi bancari sono in crescita, mentre è diminuito il peso delle sofferenze. La Cassa Integrazione Guadagni si è ridimensionata e l'inflazione è cresciuta in Emilia Romagna, meno che nel resto del Paese. La compagine imprenditoriale, sia totale che artigiana, è nuovamente in espansione.

(*) vice segretario generale unioncamere emilia-romagna



in un andamento tra luci ed ombre la crescita resta lenta

Complessivamente, dunque, anche il 2005, così come già era avvenuto per gli anni più recenti, si è chiuso in chiaro scuro. L'Emilia-Romagna si conferma da un lato, la regione italiana più dinamica, ma il suo tasso di crescita resta basso; del resto, l'Italia cresce più lentamente in una Europa che cresce poco.

Per contro, se alziamo lo sguardo dall'orizzonte italiano ed europeo, ci rendiamo conto che esiste un'altra parte del mondo che invece sta crescendo vorticosamente: si tratta di Stati Uniti, Cina ed India. Sia nel settore dei servizi che in quello della produzione industriale, le catene del valore e le filiere si stanno ridise-

gnando a livello mondiale, in una spinta alla riduzione dei costi e delle inefficienze che è senza precedenti. Questa ristrutturazione globale è sostenuta da una disponibilità di reti di telecomunicazione e di conoscenze a basso costo mai conosciute prima e coinvolge nel pianeta, quasi 3 miliardi di persone.

è finito l'effetto trainer delle imprese maggiori

Ma il punto è che solo un numero ristretto di imprese emiliano romagnole ha saputo, o ha avuto i mezzi, per partecipare a questa riorganizzazione. Vi stanno sicuramente partecipando le imprese di medie e grandi dimensioni, mentre il sistema delle

piccole e piccolissime aziende permane in una fase incerta. Di fatto, siamo di fronte ad uno scenario nuovo. In passato la crescita delle imprese maggiori contribuiva a trainare lo sviluppo economico delle aziende più piccole. La diffusa rete di relazioni tra aziende consentiva che il valore aggiunto realizzato dalle realtà medio-grandi - anche attraverso il commercio con l'estero - determinasse una ricaduta positiva su larga parte delle aziende del territorio. Oggi, come testimoniano i dati, il meccanismo sembra essersi inceppato.

le basi di un nuovo modello di sviluppo locale

In Emilia-Romagna questo circolo virtuoso tra imprese del territorio ha funzionato meglio rispetto ad altri contesti locali, grazie all'intervento dei pubblici poteri e a una solida rete sociale che hanno saputo generare economie esterne e creare terreno fertile per lo sviluppo dell'economia. Il radicale cambiamento dello scenario competitivo, in atto da tempo, ma più evidente negli ultimi anni, sta portando inevitabilmente le medie e grandi imprese della nostra regione a cercare nuovi percorsi di sviluppo, sempre più frequentemente a delocalizzare all'estero quote consistenti della produzione. Si determina come principale conseguenza, uno spostamento della distribuzione della ricchezza nei territori verso i quali si trasferisce la produzione, indebolendo pericolosamente quel circolo virtuoso ricordato precedentemente. L'esperienza dei distretti ha evidenziato che il successo di un sistema locale passa dalla dinamicità delle imprese leader e dalla loro capacità di coinvolgere gli operatori che opera-

Nuovi finanziamenti per le aziende della filiera agroalimentare

La Banca popolare dell'Emilia Romagna offre un'ampia gamma di finanziamenti per l'adeguamento alla normativa sulla rintracciabilità (Regolamento CE n° 178/2002).



Banca popolare dell'Emilia Romagna

GRUPPO BANCARIO Banca popolare dell'Emilia Romagna

artigianato
e piccola-media impresa
dell'Emilia Romagna

Direttore responsabile
Cristina Di Gleria

Redazione:

Morena Cavallini

Maurizio Collina

Ermes Ferrari

Ivan Gabrielli

Antonella Gualandri

Patrizia Romagnoli

Sandra Verardi

Consulenza fotografica
Prisma Studio snc
Ozzano Emilia - Bologna

Pubblicità:

BRAIN Via Buozzi, 77
40013 Castel Maggiore
Tel. 051/6325461 e Fax 051/4179091

Registrazione n. 4686 del Tribunale
di Bologna del 23/11/1978

Direzione - Amministrazione - Redazione:
**Società Editoriale Artigianato e Piccola
Impresa dell'Emilia Romagna**, Bologna
Viale Aldo Moro, 22 - Tel. 051/6099413

Tiratura: 15.000 copie
Chiuso il 14/02/2006

Stampa e fotocomposizione:
Cantelli Rotoweb,
Via Saliceto, 22/F
40013 Castelmaggiore BO
Tel. 051/700606

USPI Associato all'Unione Stampa
Periodici Italiana



Dall'export buone notizie

Nel primo semestre del 2005 i dati Istat relativi alle esportazioni regionali hanno evidenziato un andamento positivo. E' quanto emerge dal Rapporto Unioncamere sull'economia regionale nel 2005 che evidenzia come le esportazioni sono ammontate a 18.146 milioni di euro rispetto ai 16.388 milioni dello stesso periodo del 2004, per una variazione del 10,7 per cento, più elevata rispetto a quanto registrato sia nel Nord-Est (+ 7,1%) che in Italia (+ 6,3%). L'Emilia Romagna si è confermata come terza regione esportatrice, preceduta da Veneto e Lombardia. L'export continua ad essere fortemente caratterizzato dalla produzione meccanica, seguita da quella della trasformazione dei minerali non metalliferi, di moda, agroalimentare e chimica. Per quanto concerne i mercati di sbocco, gli aumenti più consistenti sono stati registrati verso il continente americano (+19,2%) e l'Asia (+ 17,5%) anche se la principale destinazione continua ad essere l'Europa che nella prima metà del 2005 ha acquistato circa il 69% delle merci esportate dalla regione, con una crescita dell'8,5% sullo stesso periodo 2004.

no sul territorio. Quando questo non basta o non avviene più, vanno sostenute nuove modalità di lavoro in rete che consentano di raggiungere collettivamente una dimensione strategica sufficiente.

Non si tratta di un percorso antitetico alle linee tradizionali di politica economica, anzi. Non si può avere uno sviluppo delle imprese di media e grande dimensione senza un sistema territoriale sano e vitale; così come la crescita socio-economica locale non può prescindere da un insieme di imprese in grado di eccellere in maniera assoluta.

conoscenza, reti e territorio gli ingredienti per valorizzare i fattori di eccellenza

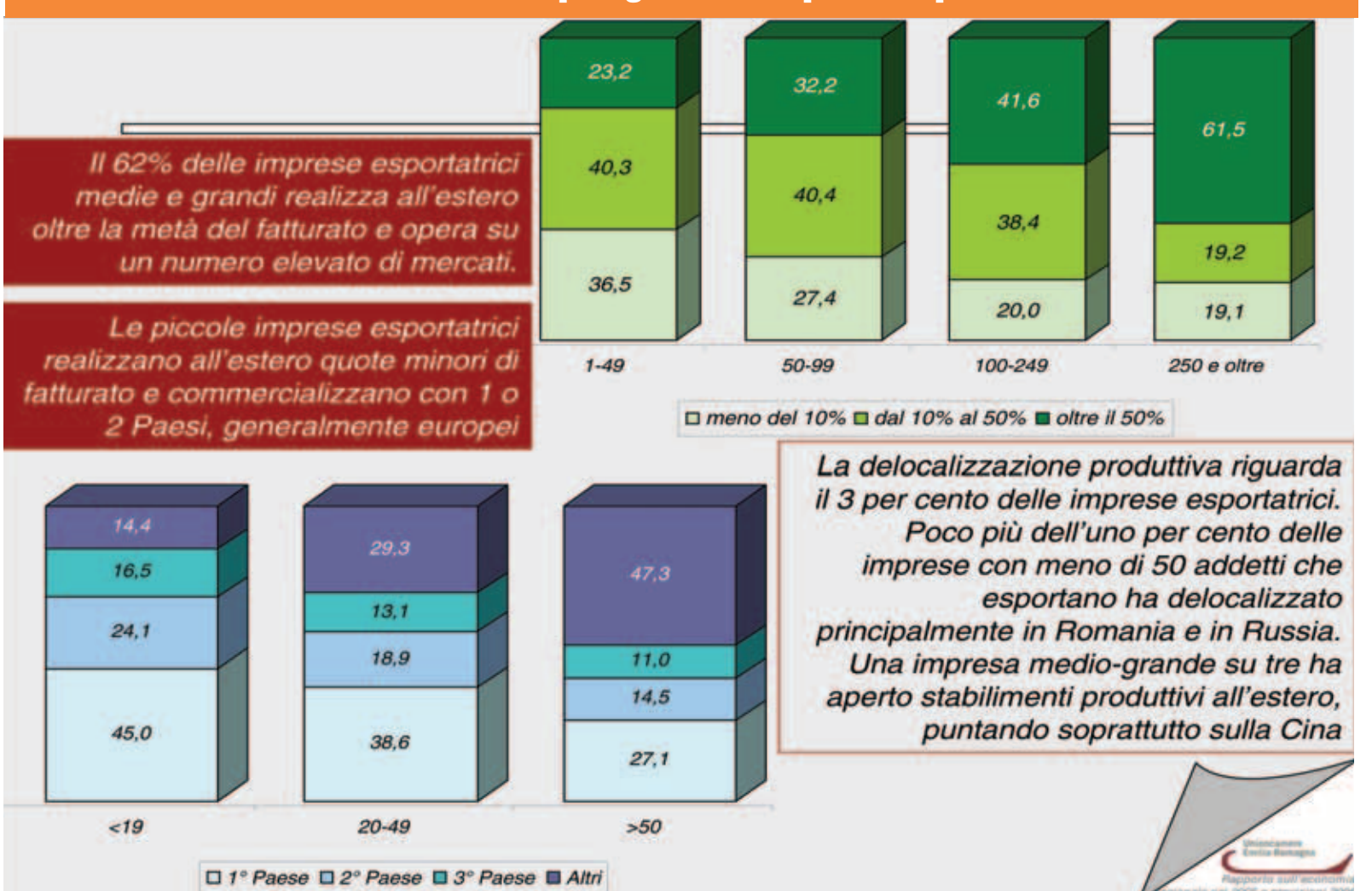
Mettiamo le imprese nelle condizioni migliori per competere, supportandole nelle loro attività più innovative e di penetrazione nei mercati esteri, ma creiamo anche le condizioni perchè queste imprese proseguano la loro funzione di driver nella rete territoriale.

L'Emilia-Romagna ha al suo interno le risorse e le competenze per accompagnare le imprese in questa fase di transizione; esistono, quindi, tutti i presupposti per far evolvere ulteriormente la rete relazionale già presente e forte sul territorio. Il punto allora diventa: quali politiche sono necessarie per dar vita ad un nuovo sviluppo economico, capace di rilanciare il sistema regionale e mantenere l'Emilia Romagna ai vertici europei?

Obiettivo prioritario delle politiche sociali ed economiche puo' essere quello di creare le condizioni perchè le reti di relazioni già esistenti possano svilupparsi ulteriormente. Al tempo stesso, valorizzare ancora di più il senso d'appartenenza che è proprio di questa regione; mettere in condivisione il capitale acquisito per sperimentazione, attraverso le esperienze di tutti gli attori del sistema.

Per fare questo dobbiamo aggiungere nuove domande alle nostre discussioni di politica economica. Ad esempio: come investire di più sull'uso delle reti? Come promuovere una mobilità verticale basata sull'apprendimento lungo tutto l'arco della vita? Ed ancora: come trasformare una popolazione che invecchia in una risorsa? Che modello di governance possiamo sostenere in un quadro mondiale che cambia così velocemente?

Caratteristiche e tipologia delle imprese esportatrici



il Resto del Carlino

6000 imprese contro la pirateria informatica

Aumenta la lotta contro le contraffazioni e la pirateria per gli oltre 12 mila professionisti e imprese che in Emilia Romagna operano nel campo delle nuove tecnologie della comunicazione, cui la Cna regionale ha dedicato un incontro. Nella regione le domande di protezione presentate alle Camere di commercio, al 18 gennaio scorso, sono state 5.994 (...). "Per far fronte ai cambiamenti introdotti dalla net economy e usufruire appieno delle nuove opportunità che ne derivano, occorre una normativa adeguata alle nuove tecnologie, omogenea in Europa, relativa sia alla tutela della "proprietà intellettuale", sia alla corretta brevettabilità di prodotti e invenzioni". Il problema della protezione intellettuale, una realtà variegata che spazia dall'informatica alla cultura, dalle consulenze al marketing, dal design alla progettazione, è di vitale importanza contro la pirateria informatica. "Le nuove tecnologie dell'informazione - ha detto William Ceccaroni, presidente regionale di CNA comunicazione e del Terziario Avanzato - hanno aperto un'autostrada nuova alla creatività di software e database che deve poter mettere un freno all'obbligo di un brevetto per qualsiasi innovazione, che ovviamente favorisce i colossi dell'industria internazionale a danno dei piccoli imprenditori". (...) (31/01/2006)

il Domani

Da Cna un centro per l'innovazione nelle pmi

Nasce in Emilia-Romagna "Cna Innovazione", il primo centro per l'innovazione nell'artigianato e nella piccola impresa. Lo ha costituito la Cna regionale per favorire concretamente l'acquisizione dei processi innovativi con modalità accessibili più facilmente, dando risposte alle esigenze delle imprese, informazioni, conoscenze, consulenze e strumenti gestionali. Il progetto, finanziato dalla Regione Emilia-Romagna - spiega Cna - sarà realizzato insieme a sei strutture di produzione dell'innovazione presenti in regione: Ecipar e Siaer, di diretta emanazione Cna, Fondazione Alma Mater, Cermet, Democenter, Enea. Il Centro opererà come "intermediario" e "facilitatore" in grado di intercettare e collegare l'offerta proveniente dal mondo scientifico e la domanda delle piccole imprese (...) Il Centro si è dotato anche di un Comitato Tecnico scientifico. Ne fanno parte: Enzo Rulani dell'Università Cà Foscari di Venezia, Andrea Lipparini dell'Univer-

sità di Bologna, Luciano Pilotti dell'Università Statale di Milano, Alessandro Arrighetti dell'Università di Parma, Elisabetta Gualandri dell'Università di Modena e Reggio Emilia e Giovanni Masino dell'Università di Ferrara. (...) (18/01/2006)

il Resto del Carlino Ferrara

Sessant'anni di storia guardando al futuro

Era il settembre del 1946 quando per iniziativa di un gruppetto di artigiani, soprattutto meccanici di biciclette, nacque la "Apf" (Artigianato provinciale ferrarese), primo nucleo di quella che, oggi, è la Cna. Filippo Fogli fu il primo presidente, la sede iniziale del cosiddetto Panifilo di Viale Cavour. Nel prossimo autunno, tra gli eventi clou delle celebrazioni del sessantesimo di fondazione dovrebbero vedere la luce la città dell'artigianato all'ex Zenith di via Caldirolo. Un progetto ambizioso, che ribadisce lo sviluppo di un'associazione "nata per garantire diritti primari, quali l'assistenza, la pensione, la malattia - spiega il direttore Corradino Merli - , e che oggi ha assunto i panni di forza sociale, compartecipe della responsabilità nelle scelte strategiche del territorio". Le celebrazioni del 60° si sono aperte ieri, a palazzo Bonacossi, con la premiazione dei ragazzi dell'Einaudi e dei Fratelli Taddia, i due istituti che hanno partecipato al concorso per l'ideazione del logo dell'anniversario. (...) (14/01/2006)

Italia Oggi

Parma premia le aziende eccellenti

Cna e Ecipar Parma premiano le 20 aziende della provincia vincitrici della terza edizione del repertorio imprese eccellenti. La premiazione concluderà l'incontro su "La competitività delle imprese tra innovazione e nuovi modelli di sviluppo" a cura di Franco Mosconi, docente di politiche industriali dell'università di Parma, in programma all'auditorium Verdi dell'hotel Parma & Congressi alle ore 18. Il repertorio delle imprese eccellenti è un sistema di rilevamento delle buone prassi finalizzato a un continuo miglioramento delle performance aziendali attraverso il confronto delle aziende emiliano romagnole con le best practice di imprese nazionali ed europee. L'obiettivo è rilevare e diffondere le buone prassi per permettere di avviare con successo il processo di miglioramento continuo delle performance aziendali. Le imprese vengono analizzate su diverse dimensioni: posizionamento competitivo, organizza-

zione, gestione del personale, qualità, produzione, performance economico-finanziarie. Vengono poi inserite in un data base contenenti le osservazioni e i dati di oltre 10 mila pmi italiane ed europee. In questo modo viene offerta la possibilità di sviluppare analisi e confronti alla ricerca di quelle buone prassi che possono rappresentare lo stadio successivo di un percorso continuo verso il miglioramento e l'innovazione. (...) (9/02/2006)

A "Sapeur" i gusti tipici della tradizione

(...) "Come raccontare un piatto ..." è il tema della tavola rotonda organizzata da CNA Alimentare dell'Emilia Romagna a Sapeur, la mostra mercato dell'enogastronomia e dell'artigianato tipico che per il terzo anno si tiene presso la fiera di Forlì. L'iniziativa è dedicata alla promozione dei prodotti tipici dell'artigianato alimentare locale, ormai beni culinari di eccellenza per il mercato nazionale e per quelli internazionali. "Il nostro obiettivo è contribuire a valorizzare i prodotti tipici della produzione artigianale, sempre più spesso Dop e Igp; prodotti che basandosi sulla bontà, sulla qualità, genuinità e sicurezza costituiscono un vero e proprio patrimonio" spiega il presidente di CNA Alimentare Emilia Romagna Claudio Vandini "i nostri imprenditori hanno saputo coniugare al meglio la tradizione con il contemporaneo, attraverso produzioni che affondano le proprie radici in tempi antichissimi, utilizzando procedimenti rimasti quasi inalterati ma capaci di incontrare le moderne esigenze di gusto dei consumatori". Gusti e sapori dunque che si perdono nel tempo belli da raccontare, ma anche buoni e sani da mangiare. (...) (13/01/2006)



Il futuro sempre più dei creativi

Cresce la voglia di cambiamento ed anche in Emilia Romagna si affermano in numero sempre maggiore figure professionali che evidenziano il mutamento in corso nelle abituali forme d'imprenditorialità e di occupazione che ormai stanno modificando anche il tradizionale assetto del mercato del lavoro

di Ivan Gabrielli



Hanno scelto di lavorare in proprio e ne vanno fieri. Sono i lavoratori autonomi, i professionisti di ultima generazione. Quelli che fino a poco tempo fa chiamavamo "atipici", quelli che al rapporto dipendente hanno preferito un nuovo modo di fare impresa, attraverso una rosa di committenti con i quali confrontarsi e crescere, insieme ai quali aggredire i mercati e vincere sfide importanti. Risultato in gran parte raggiunto, ma c'è ancora molto da fare. I professionisti in proprio sono consulenti professionali, manager a tempo, esperti nei diversi settori, i collaboratori capaci di intervenire in modo mirato nelle situazioni più difficili. Professionisti preparati, consapevoli che il loro successo è direttamente proporzionale alla loro capacità di risoluzione dei problemi. Se negli ultimi quindici anni il mondo del lavoro ha mutato profondamente le proprie

la mappa delle attività autonome si va arricchendo di nuove competenze e nicchie di mercato; in aumento soprattutto tra i giovani e le donne il numero di imprenditori e professionisti che fanno dell'inventiva l'elemento decisivo per il successo delle proprie produzioni

caratteristiche, spesso gli strumenti a disposizione dei professionisti autonomi non sono risultati adeguati alle necessità. Ad invertire la tendenza, dando risposta ad una rappresentanza in passato deficitaria (quando non assente) è stata la CNA, che con "CNA In Proprio" ha colmato lacune profonde. L'organizzazione dà voce, rappresenta e valorizza chi opera autonomamente nel mercato del lavoro e che per lunghi anni ha dovuto rinunciare a tutele e diritti. La CNA ha deciso di sostenere i lavoratori autonomi in quanto portatori di cultura ed esigenze necessarie al mondo del lavoro d'impresa. Scelta che si sta sempre più rivelando azzeccata. Ad appoggiare la ricerca di garanzie e crescita di un gruppo di professionisti tanto eterogeneo è stata anche la Regione Emilia-Romagna.

A darne conferma è l'assessore alle attività produttive **Duccio Campagnoli**. "L'obiettivo della Regione - afferma - è stato quello, attraverso i bandi di finanziamento del Programma Triennale alle Attività Produttive, di dare visibilità e tutela a tutti quei soggetti che versano al Fondo gestione separata dell'INPS, sia collaboratori che professionisti, e che puntano allo sviluppo ed all'affermazione della propria professionalità. L'assessorato ha inteso, in particolare, aiutare le Associazioni che come CNA, hanno deciso di rappresentare queste figure, riconoscendo loro lo status di nuovi soggetti economici; la necessità di questi nuovi professionisti non è, infatti, esclusivamente la ricerca di tutele applicabili al mondo del lavoro dipendente, ma soprattutto quella più genera-

le di un riconoscimento socio-economico". Apertura al nuovo dunque, soprattutto quando nuovo significa qualità, flessibilità, servizi aggiuntivi alla rete d'impresa. "Si è voluto dare forza a quelle Associazioni che hanno dimostrato di sapere costruire da un lato una rete di professionisti, facendone interlocutore accreditato ed affidabile delle istituzioni locali, dall'altro di offrire agli stessi autonomi associati servizi ad hoc, appoggiandosi a strutture dedicate". Nelle parole dell'assessore Campagnoli risiede l'obiettivo condiviso da CNA e Regione: "diffondere la cultura del cambiamento attraverso un patto di fiducia imprenditore - lavoratore autonomo (nelle sue diverse forme di flessibilità) con un ampio impiego di nuove tecnologie e la valorizzazione del ruolo delle Associazioni (come CNA



(a)

In Proprio), per far sentire al lavoratore autonomo, l'appartenenza a una rete di servizi personalizzati e di tutela".

A raccontare la propria esperienza di lavoratore in proprio, tra tante soddisfazioni e qualche iniziale difficoltà, è **Giuseppe Bruni**, da anni manager di successo, che continua a prestare la propria opera ad aziende del settore metalmeccanico, delle costruzioni, dell'alimentare. "Mi occupo di consulenza strategica, di riorganizzazione aziendale - afferma Bruni - opero a livello nazionale nella ridefinizione delle strategie di marketing". Bruni racconta le tante tappe di una carriera vissuta prima come dipendente in azienda (fino a raggiungere i vertici come direttore generale e amministratore delegato), quindi, attraverso la libera professione.

"Mi chiamavano per riorganizzare aziende in crisi - spiega - un lavoro che ho preferito fare come professionista autonomo. Nel 1990 ho deciso di rimettermi in gioco, di dar vita ad una mia società e di posizionarmi sul mercato come consulente. Io ed alcuni collaboratori interveniamo su aziende manifatturiere e di servizi. Si lavora principalmente tra Veneto e Lombardia anche se abbiamo clienti in diverse parti d'Italia. Chi viene dall'esperienza aziendale tende a responsabilizzarsi molto, a coinvolgersi; non sono un consulente asettico, sebbene io sia un esterno. E sta proprio in questo la chiave del successo. Per ottenere risultati importanti è necessario vivere l'azienda profondamente. Il nostro lavoro di riorganizzazione, di ridefinizione delle strategie, funziona se riusciamo a coinvolgere tutti i dipendenti, a qualsiasi livello. Le sfide non mancano. Sono soddisfatto della scelta fatta quindici anni fa. Io e il mio gruppo

(a) operazioni di scansione digitale in un'impresa di fotolito

La Regione per i professionisti in proprio

Con la misura 4.1 la Regione Emilia-Romagna ha sostenuto lo sviluppo di attività professionali e lo sviluppo associativo del lavoro autonomo e professionale. L'intervento ha agevolato la realizzazione di strutture di servizio comuni da parte di lavoratori autonomi ed iniziative per l'accesso al credito. Viene anche favorito il coordinamento tra istituzioni e realtà associative di atipici e professionisti, il monitoraggio costante del settore e l'attivazione di azioni volte a agevolare l'informatizzazione dei sistemi informativi. Informazioni e bandi si trovano sul sito www.ermesimprese.it. Informazioni più specifiche sul mondo dei professionisti e collaboratori si trovano sul sito appositamente creato dalla Regione: www.atipici.net. La CNA giudica positivamente le misure adottate negli ultimi 4 anni; ha avanzato precise richieste alla Regione affinché tali misure siano ulteriormente implementate e sempre più tarate sui bisogni del variegato mondo dei professionisti in proprio.

Le risorse stanziare a favore dei professionisti emiliano-romagnoli negli ultimi quattro anni, numero di progetti finanziati e domande presentate

Oggetto	Risorse (in milioni)	Domande pervenute	Progetti finanziati	Spesa ammessa (in milioni)
Programma triennale per lo sviluppo delle attività produttive				
I bando (2001)	4,6	1.128	1.024	17
II bando (2003)	4,6	1.635	875	13,3
Totale	9,2	2.763	1.899	30
Bandi per professionisti in aree Obiettivo 2				
I bando (2002)	2,4	298	260	3,6
II bando (2005)*	-	301	-	-

*Fonte: Regione Emilia-Romagna - Il bando è stato chiuso il 31-10-05 e pertanto i dati sulle risorse e i progetti finanziati non sono ancora disponibili

Le risorse stanziare a favore degli atipici emiliano-romagnoli negli ultimi anni, numero di progetti finanziati e domande presentate

Oggetto	Risorse (in milioni)	Domande pervenute	Progetti finanziati	Spesa ammessa (in milioni)
Programma triennale per lo sviluppo delle attività produttive				
I bando (2000)	1,8	574	533	4,4
II bando (2001)	3,5	1.066	1008	8,7
III bando (2004)	2,9	687	661	7,0
Totale	8,2	2.327	2.202	20,1

Fonte: Regione Emilia-Romagna

Tutelare la proprietà intellettuale

Negli Stati Uniti rappresentano dal 25% al 30% dell'intera forza lavoro con un'incidenza raddoppiata rispetto a quindici anni fa. Sono i lavoratori della classe intellettuale, gli operatori di “concetto”, pensatori e creativi, il cui ruolo diviene progressivamente più importante, centrale. Negli Stati Uniti come nelle economie più avanzate, Italia compresa. Ad analizzare la situazione italiana è Robert Reich, noto economista americano, secondo il quale nel nostro paese è in atto una sorta di spaccatura all'interno della classe creativa: creativi nazionali da una parte, creativi globali dall'altra. I primi sono professionisti specializzati che operano entro i confini. Gli altri hanno una formazione internazionale, viaggiano e condividono una cultura sempre più cosmopolita. Cresce dunque la produzione immateriale anche in Italia. Combattere le contraffazioni, vera e propria industria che complessivamente fattura in Italia oltre sette miliardi, non è cosa semplice. E più il prodotto è immateriale, più è difficile per le imprese, tutelare il diritto sulle proprie creazioni. Ad affrontare il problema si trovano oggi oltre 12.000 tra professionisti con partita IVA e imprese che in Emilia Romagna operano nel campo delle nuove tecnologie della comunicazione e del terziario avanzato, una realtà complessa e variegata che spazia dall'informatica al trattamento dell'immagine, dalle consulenze al marketing e design.

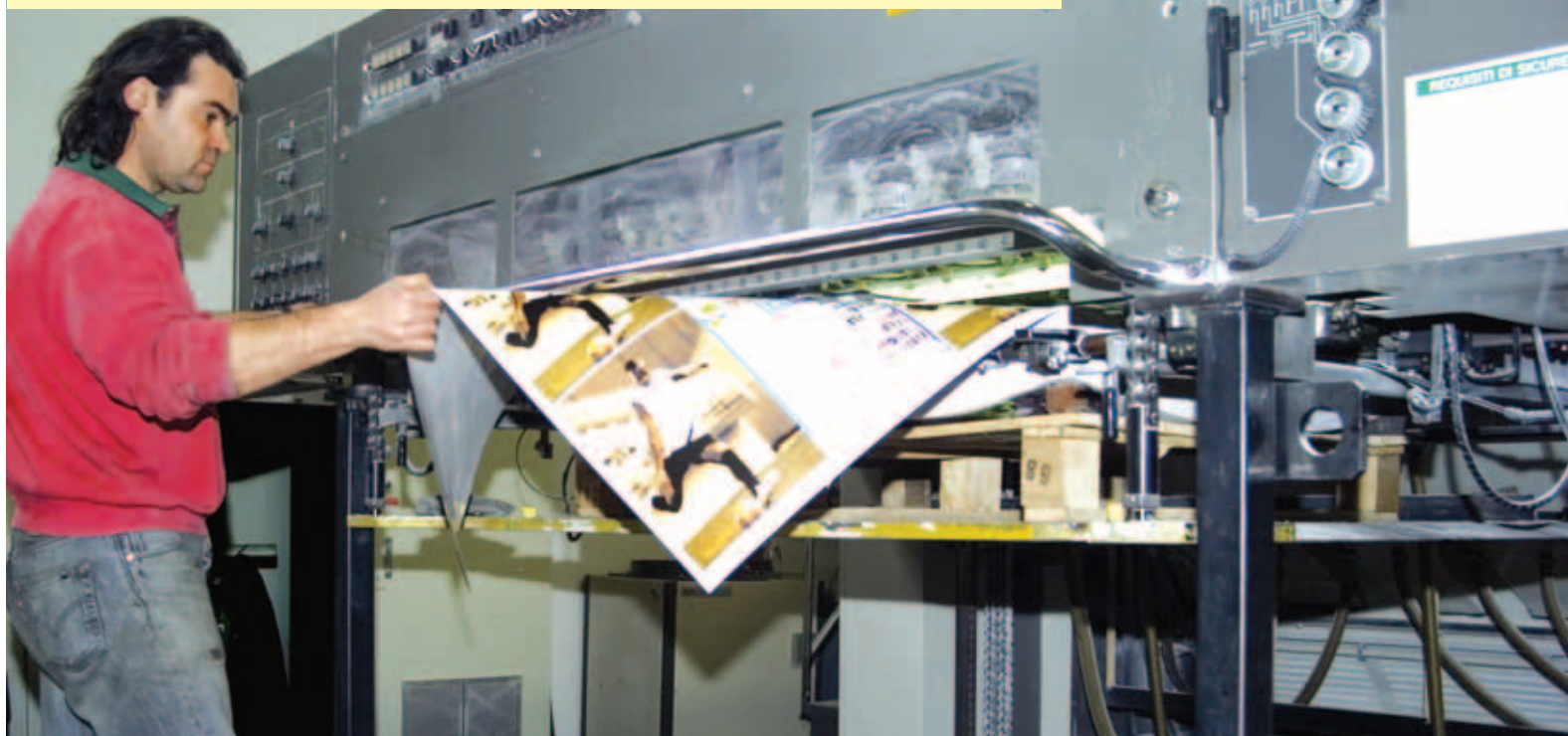
una normativa europea contro falsi e contraffazioni

Proprio per tutelarsi e rimanere competitivi sul mercato, imprese e professionisti ICT stanno salvaguardando la propria produzione come dimostra la crescita della domanda di protezione all'estero della proprietà industriale made in Italy; nel 2005 le domande di registrazione internazionale sono state 2.409, in particolare verso Cina, Russia, Giappone, USA e Germania. Le imprese, dunque, iniziano a proteggersi anche in loco dai pericoli di contraffazione, concorrenza sleale e utilizzo illecito dei segni distintivi aziendali soprattutto in quei paesi dove il rischio è più avvertito. In Emilia Romagna le domande di protezione presentate alle Camere di Commercio nel 2005, sono state 5.994, cifra che pone la regione con il 10,29% fra le prime in Italia. Molti i nodi da sciogliere. Per definire un efficace sistema di tutele della proprietà intellettuale, CNA in proprio e CNA Comunicazione e Terziario Avanzato, hanno organizzato un convegno svoltosi il 27 gennaio a Bologna. “La legislazione italiana sul diritto d'autore e sulla pirateria è chiara e rigida - afferma l'On. DS Giovanna Grignaffini, componente della commissione cultura della Camera - è ora necessario rapportare le nostre normative alle direttive europee in materia di copyright. L'Unione Europea, ad esempio, solleva da ogni rischio chi scambia musica e film per uso personale”. La CNA chiede una normativa adeguata alle nuove tecnologie, omogenea in Europa, relativa sia alla tutela della “proprietà intellettuale”, sia alla corretta brevettabilità di prodotti e invenzioni, consentendo ad ogni singolo produttore maggiore accessibilità al sistema dei marchi e delle registrazioni, con meno burocrazia, meno passaggi e meno costi. Fare questo in un mercato di regole condivise a livello internazionale è la chiave per dare alle pmi e ai professionisti del settore un valido strumento nella lotta alla contraffazione, rispetto ai falsi immessi sul mercato sia da produttori stranieri che locali.

abbiamo un rapporto continuativo con le aziende delle quali ci occupiamo. Ne seguiamo i progressi, la crescita. Evoluzione di prodotto ma soprattutto di processo. E perché la nostra cura faccia effetto è necessario che l'azienda cerchi di rinforzare la propria struttura, si guardi bene all'interno, in modo critico. Un problema, ad esempio, è il precariato. Noi consigliamo alle imprese di avere rapporti stabili con i dipendenti. Perché l'esperienza maturata e le energie spese non vadano disperse o in tasca ad altri”.

Bruni traccia anche i confini dell'attività del professionista autonomo e ne evidenzia gli obiettivi. “Flessibilità sì, precariato no - afferma - perché il precariato non è una scelta. Noi, invece, la scelta l'abbiamo fatta. Le possibilità di carriera possono essere enormi e se vi è specializzazione, esperienza insegna, si aprono anche i mercati internazionali”. E tutto questo come si colloca all'interno di “CNA In Proprio”? L'associazione è divenuta vero e proprio punto di riferimento per i giovani, per coloro che aspirano al lavoro autonomo. Conclude Bruni: “Il lavoro autonomo è caratterizzato da una forte mobilità, i professionisti devono avere una formazione continua, è necessario un adeguamento alle nuove tecniche, ai nuovi sistemi. Un'associazione come “CNA In Proprio” deve aiutare a crescere tutti i tasselli, sostenendo soprattutto quelli più deboli, rappresentare interessi ed esigenze di professioni dalla storia recente ma intensa”.

I lavoratori autonomi chiedono,





infatti, alle istituzioni (anche attraverso le associazioni di categoria) di pesare di più, di essere ascoltati e considerati, in primo luogo sulle tematiche della tutela, della formazione e dell'aggiornamento. In Emilia-Romagna a fine 2004 il totale dei lavoratori iscritti al fondo parasubordinati INPS era di 316.699. La banca dati dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale evidenzia un deciso e continuo aumento del lavoro autonomo. A cosa è dovuto questo vero e proprio boom che fa dell'Emilia Romagna con il dieci per cento del totale nazionale, la seconda regione italiana dopo la Lombardia col più elevato numero di professionisti in proprio? Innanzitutto piace la flessibilità che questo tipo di attività offre, con la conseguente possibilità di gestire al meglio il proprio tempo. In secondo luogo la crescita professionale e personale ed i rapporti che si costruiscono con i clienti. Nella scala dei valori di questa tipologia di imprenditori, dunque, autorevolezza e autonomia rappresentano le motivazioni principali della propria scelta professionale. I settori nei quali maggiormente iniziano la loro attività questi nuovi professionisti sono molteplici: dall'informatica alla consulenza azien-

dale, dal marketing alla consulenza ambientale, dalla comunicazione al design, dalla sanità ai servizi sociali e personali alle attività legate al mondo della cultura. Di età media attorno ai 42 anni, di cultura medio alta e con elevato grado di competenze professionali, si tratta molto spesso di persone che hanno già avuto altre esperienze lavorative e che per realizzarsi al meglio ed essere completamente indipendenti hanno deciso di lavorare in proprio e di lavorare in proprio utilizzando una tipologia particolare di forma di impresa che è quella del libero professionista e del collaboratore professionista. Ovviamente non mancano i problemi a partire dai servizi di supporto alla formazione e alle relazioni col mercato, per finire agli strumenti di garanzia creditizia, alle tutele normative e previdenziali.

“La necessità di dare risposte a queste nuove categorie di lavoratori ha portato alla nascita della nostra associazione già nel 1999 - dice **Elisa Muratori** che di CNA In Proprio è la responsabile regionale - In un momento in cui mancano modelli di riferimento per fare impresa e la competizione è pressante a causa anche di una congiuntura

economica non favorevole, ci sono modalità nuove che non possono essere trascurate. Per le imprese emiliano-romagnole è difficile rimanere competitive nell'ambito della produzione. Le professionalità offerte da “CNA In Proprio” sono collocate per lo più nell'ambito dei servizi alle imprese e alla persona, produzioni di nicchia o nuove tecnologie. Un “di più” che in azienda non si trova. Tra gli oltre 316.000 parasubordinati INPS, 29.000 sono i professionisti (quadruplicati dal 1996 ad oggi), il nostro target di riferimento vero e proprio. Fra gli associati in regione, che sono 2.200, abbiamo rappresentate professioni eterogenee, lavoratori che fanno della flessibilità e della competenza strumenti di successo. C'è, tra molti imprenditori, una gran voglia di cambiamento. C'è fermento soprattutto tra i giovani - prosegue Elisa Muratori - La voglia di produrre, di

TIPITALIA

STAMPA DIGITALE E LITOGRAFICA
PICCOLE E GRANDI QUANTITÀ
per piccole e medie imprese

BIGLIETTI BUSTE CARD ETICHETTE
BLOCCHI OPUSCOLI STAMPA GRANDE FORMATO CALENDARI
...ed altro ancora

www.tipitalia.it - Tel. 051 70.04.04 - Fax 051 63.28.879
TIPITALIA S.r.l. - via Saliceto 22/E - 40013 Castel Maggiore (BO)

aprire un'attività autonoma è in aumento. I giovani imprenditori (quelli sotto i quaranta anni) associati a CNA in Emilia-Romagna sono oltre 37.000. Cresce l'imprenditoria femminile, aumenta il numero degli imprenditori che si mettono seriamente in affari. Sia che si tratti di imprenditori o di professionisti autonomi, è elevata la consapevolezza del valore della qualità (di prodotti o servizi)".

CNA In Proprio è associazione nell'associazione, è strutturata all'interno di CNA con uffici di riferimento a livello nazionale, regionale e provinciale e offre servizi di consulenza iniziale, di gestione e amministrativi, servizi allo sviluppo e sindacali. "Non siamo precari bensì professionisti che operano in autonomia - ricorda **Valeria Braglia**, presidente regionale di CNA In Proprio dell'Emilia Romagna - Pochi di noi sono iscritti ad albi, ma siamo consulenti ed esperti, lavoratori con grandi competenze da mettere a servizio di un mercato esigente. Abbiamo posto alcune richieste all'amministrazione regionale, trovando grande attenzione. Ci siamo confrontati con l'assessore alla formazione professionale Mariangela Bastico che ha preso atto della crescente esigenza di formazione, della necessità di attuare percorsi di



aggiornamento specifici. Riteniamo fondamentale che la Regione destini risorse alla valorizzazione delle nostre competenze. Assegni formativi dunque, ma non solo - prosegue la Braglia - abbiamo già potuto usufruire di un finanziamento scaduto il trenta dicembre che ci ha consentito di acquistare strumentazioni tecnologiche, mobili per ufficio, ma anche di avere contributi per pagare babysitter o assistenti per anziani. Come già accade a molte altre categorie di lavoratori. Chiediamo dunque che gli aiuti della Regione non si fermino ai lavoratori atipici in senso di precario in cerca di assunzione". Valeria Braglia, è anche una libera pro-

fessionista che da anni si occupa di comunicazione strategica per le aziende, dell'organizzazione di campagne pubblicitarie e di eventi. "Vengo da studi umanistici - ci racconta - cercavo un lavoro creativo. E l'ho trovato. Ho fatto della flessibilità il mio punto di forza. Per ottenere risultati ho dovuto garantire disponibilità totale al cliente, sette giorni su sette, ventiquattro ore al giorno. Sono "un'esterna", "un'autonoma" con il compito di rassicurare il cliente. I miei committenti sanno di potersi rivolgere a me in qualsiasi momento. Questo li rasserena. Come detto a caratterizzarci è la flessibilità. Abbiamo svolto indagini su un campione di nostri associati ed è emerso che il maggior bisogno percepito è la possibilità di svolgere formazione e aggiornamento costante. Con i consulenti esterni le aziende beneficiano di un valore aggiunto, trovando un livello di preparazione difficilmente raggiungibile da dipendenti. Ho rapporti continuativi con una quindicina di imprese che mi garantiscono da lavorare tutto l'anno. Non è stato facile ma le soddisfazioni oggi non mancano. Nonostante la crisi le aziende hanno bisogno di consulenza, di risposte e scelgono il modo più serio e sicuro per averle. Cosa ci aspettiamo noi lavoratori autonomi dal futuro? - si interroga la Braglia - abbiamo l'ambizione di riuscire a costruire una rete di rapporti e relazioni stabili sia a livello locale che a livello regionale che ci permetta di essere riconosciuti dal sistema economico e amministrativo in modo da fare sentire la nostra opinione"



La ripresa si allontana, anche il 2006 sarà un anno difficile



Tra i piccoli imprenditori emiliano romagnoli crescono i timori per l'andamento economico dei prossimi mesi e nonostante nell'anno appena concluso sia stato registrato qualche esiguo miglioramento le previsioni risultano quanto mai appiattite

Come sarà il 2006? Non bello stando agli "umor" degli imprenditori. Tra le pmi eccellenti dell'Emilia Romagna associate alla CNA, il clima è di massima allerta e le previsioni per i prossimi mesi, non fanno sperare niente di buono. Il 2005 si è chiuso sotto il segno di una congiuntura poco favorevole e non basta la lieve crescita registrata tra ottobre e dicembre da fatturato e commesse, a cancellare l'andamento altalenante di un anno che, alternando di volta in volta, aspettative, piccoli recuperi e previsioni cautamente positive a situazioni di stallo ha, di fatto, smentito ogni possibilità di crescita stabile e di ripresa effettiva. Nell'ultimo trimestre, tra i tre settori macroeconomici indagati (manifatturiero, costruzioni e servizi), i risultati migliori si sono registrati nel comparto manifatturiero, mentre le costruzioni hanno evidenziato grave sofferenza; meno bene rispetto al trimestre precedente anche l'export. Meglio le imprese dell'area romagnola e ferrarese rispetto a quelle dell'area Emilia che sembrano risentire maggiormente del trend non positivo. La situazione economica resta, dunque, difficile. Le pmi della regione, dopo aver atteso il ritorno ad una fase di crescita, hanno visto esaurirsi tutte le prospettive di volta in volta segnalate e auspicate. Prevalge tra gli imprenditori la percezione che manchino nei prossimi mesi, i presupposti per una ripresa duratura e che senza interventi di politica economica che incidano efficacemente sui fattori di difficoltà, le imprese siano costrette a sopravvivere piuttosto che a cercare di espandersi.

Il Forum Congiunturale CNA

La congiuntura vista in tempo reale dalle imprese eccellenti CNA. In questo consiste il Forum congiunturale informatico, lo strumento attraverso il quale a partire da ottobre 2003, la CNA dell'Emilia Romagna ha selezionato un Opinion Panel di imprese associate scelte in qualità di testimoni privilegiati per esprimere trimestralmente attraverso questionari veicolati via e mail le loro impressioni sull'andamento dell'economia, attese e previsioni sul trimestre successivo e pronunciarsi ogni volta su un tema di attualità. L'Opinion Panel rileva, dunque, il mutamento sociale ed il clima di fiducia delle aziende.

La rilevazione viene effettuata per conto di CNA da Freni Ricerche di Marketing di Firenze. L'universo di riferimento è costituito dalle imprese artigiane e pmi associate alla CNA in Emilia Romagna, in possesso di mezzi informatici e operanti nei seguenti macrosettori di attività: manifatturiero, costruzioni, servizi. L'Opinion Panel è realizzato su di un campione teorico di 166 imprenditori associati. Ad una sezione congiunturale, che ripropone le stesse domande ad ogni rilevazione (consentendo quindi un'analisi storica nel confronto tra le risultanze di una rilevazione e quelle precedenti) si aggiunge una sezione dedicata all'attualità, di volta in volta diversa, che affronta le situazioni dominanti la cronaca e i riflessi che queste hanno sul sentimento degli imprenditori e le aspettative di business. L'argomento di attualità del IV trimestre 2005 è stato: "Gli imprenditori dell'Emilia Romagna giudicano la riforma costituzionale". La rilevazione relativa al trimestre ottobre-dicembre è stata realizzata nella seconda settimana di gennaio 2006, mediante interviste somministrate via web attraverso l'invio di un questionario. Le domande del questionario finalizzate a registrare impressioni (aumento/stazionarietà/diminuzione) riguardano le seguenti variabili:

Produzione (dinamica trascorsa)
Ordini (dinamica trascorsa e previsioni)
Fatturato all'export (dinamica trascorsa)
Prezzi (modificazioni intervenute)
Economia italiana (previsioni evoluzione)
Economia dell'Emilia Romagna (previsioni evoluzione)
Situazione economica del settore (previsioni evoluzione)
Situazione economica dell'azienda (previsioni evoluzione)

La rilevazione sul trimestre ottobre-dicembre 2005

Prevalgono le difficoltà malgrado la lieve crescita di ordini e fatturato

La situazione economica resta difficile e se, almeno presso le imprese eccel-

lenti dell'Emilia Romagna non si può parlare di recessione, nella percezione complessiva dei piccoli e medi imprenditori ci si trova ad affrontare un periodo di prolungata stagnazione.

Con questo trimestre si completa il terzo anno di rilevazioni periodiche del

Forum Congiunturale della CNA dell'Emilia Romagna; si conclude sotto il segno di una stasi che non sembra aver fine. I piccoli e medi imprenditori dell'Emilia Romagna che costituiscono il panel, dopo aver atteso il ritorno alla crescita economica internazionale per uscire dalla fase di recessione economica iniziata nel 2000, hanno visto esaurirsi tutte le prospettive di ripresa, di volta in volta segnalate (e sperate). Anche gli investimenti profusi (che hanno visto coinvolte, a rotazione dal 60 all'80% delle imprese) non sono risultati sufficienti ad aggirare i fattori di difficoltà che affliggono l'economia italiana.

Il quadro congiunturale delle pmi eccellenti

Stazionari i prezzi di vendita

C'è stato poco spazio nel IV° trimestre del 2005 per l'aumento dei prezzi ed il recupero dei costi (specialmente in conseguenza della debolezza della domanda); anzi nel comparto delle costruzioni il segno è stato complessivamente negativo. Soltanto fra le aziende del comparto dei servizi si registra una tendenza all'aumento dei prezzi (che ha visto coinvolte comunque meno di un'azienda su 5). Anche fra le aziende impegnate sui mercati internazionali solo alcune hanno potuto recuperare l'aumento dei prezzi delle materie prime.

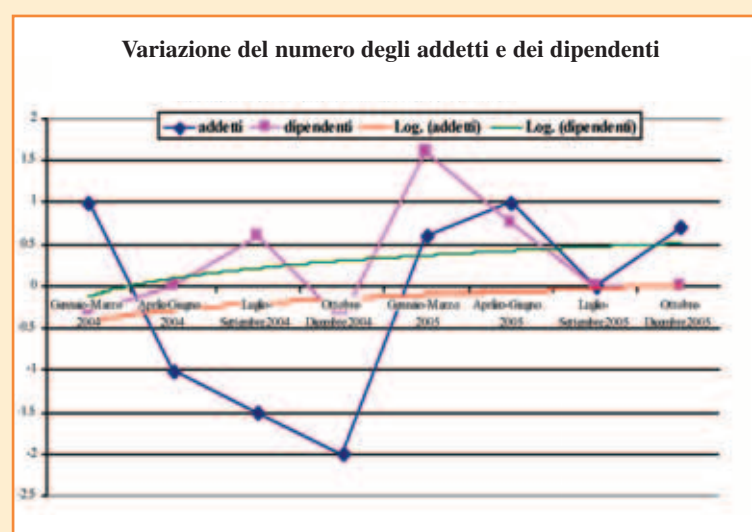


La stagionalità della domanda

L'ultimo trimestre dell'anno rappresenta, prevalentemente, un momento di stazionarietà-lieve crescita dell'attività economica. Probabilmente il trend stagionale ha contribuito ad attenuare la temuta flessione della situazione congiunturale attesa nel precedente trimestre. Il trend stagionale risulta decisamente favorevole, particolarmente nel settore dei servizi; nel comparto delle manifatture, dove peraltro predomina la crescita, il trend stagionale è in flessione per più di 1 azienda su 4.

L'occupazione resta stabile

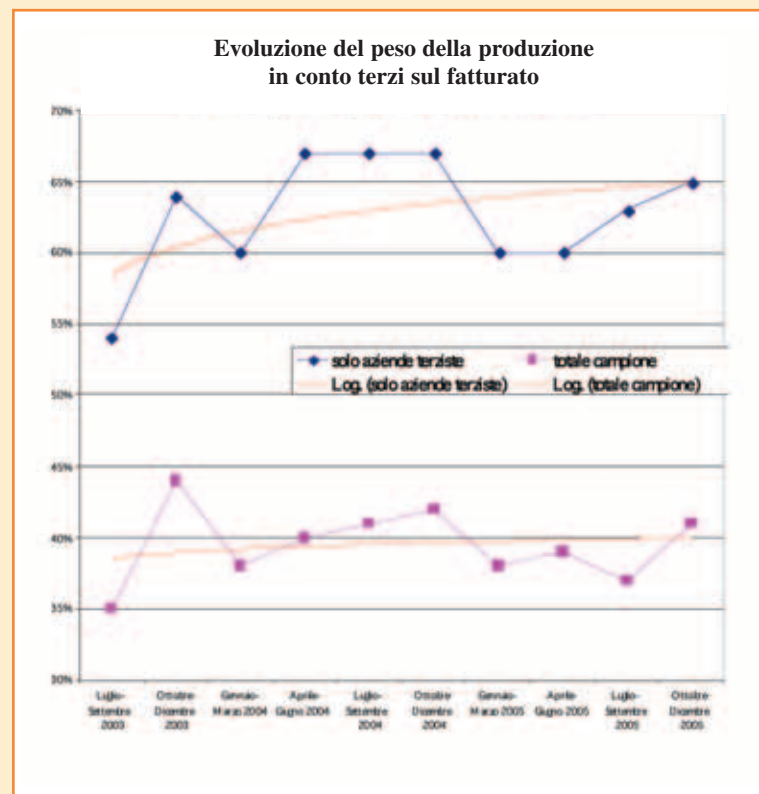
Mentre si è registrato un flebile aumento del numero degli addetti quello dei dipendenti è rimasto stabile rispetto al trimestre precedente. Pertanto la seconda parte dell'anno non ha confermato il trend di crescita dell'occupazione registrato nella prima parte. Ricalcolando le oscillazioni dell'occupazione presso il panel delle imprese eccellenti in riferimento



alla base 100 del 1° trimestre del 2004, gli addetti ammontano attualmente a 99 (-1% rispetto al primo trimestre del 2004) e i dipendenti a 103 (+3% in 21 mesi).

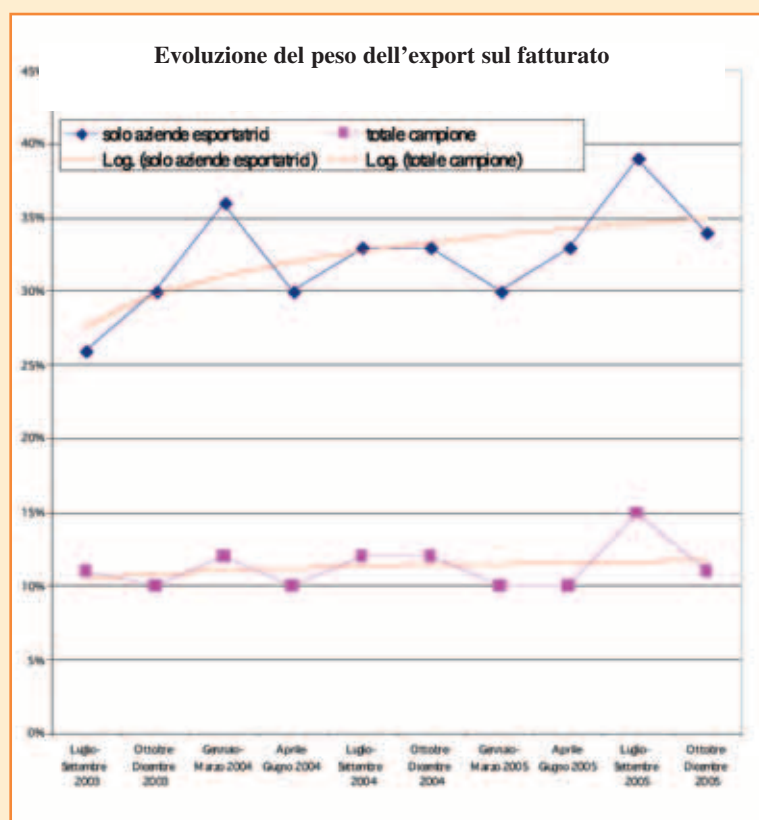
Il terzismo

Il fatturato conseguito dalle piccole e medie imprese associate alla CNA è scaturito per il 59% dall'attività in conto proprio e per il restante 41% attraverso l'attività in conto terzi (nel trimestre precedente l'attività in conto terzi pesava il 37%). Il peso del fatturato realizzato dalle sole aziende terziste con l'attività in conto terzi raggiunge il 65% (superando il livello raggiunto nel precedente trimestre, 63% che già scavalcava il dato dei precedenti trimestri, 60%).



L'export in leggera flessione

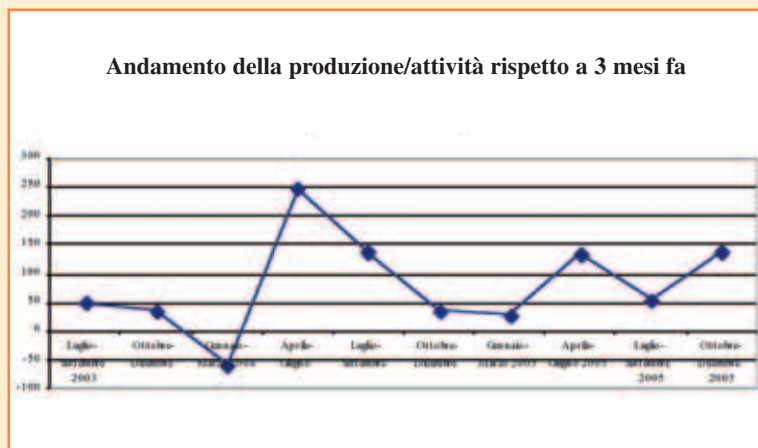
Tra ottobre e dicembre 2005 si registra un lieve calo nelle esportazioni. Il mercato finale nazionale pesa complessivamente l'89% (rispetto all'85% del trimestre precedente); la quota di fatturato sviluppata sui mercati esteri corrisponde quindi al 11%. Fra le aziende attive anche sui mercati internazionali, la quota di fatturato realizzato al di fuori del mercato nazionale corrisponde al 34%, in calo rispetto al trimestre precedente (39%).



Fatturato in lieve crescita

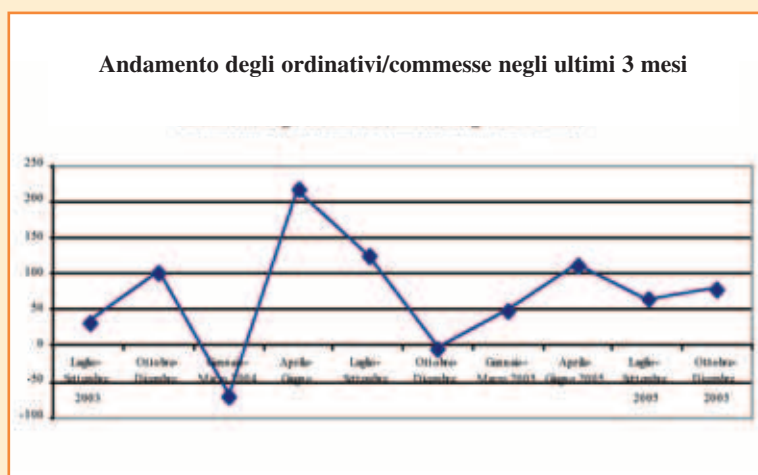
Il IV° trimestre del 2005 evidenzia un andamento complessivo di lieve crescita rispetto al trimestre precedente, confermando il trend in atto durante tutto l'anno 2005. Il trend posi-

tivo del fatturato scaturisce in larga parte dai risultati delle piccole e medie imprese del comparto manifatturiero. I risultati dei comparti dei servizi e delle costruzioni sono decisamente meno brillanti ed evidenziano anche alcune aree di difficoltà. L'incremento della produzione/attività risulta alquanto più intenso fra le imprese della Romagna rispetto a quelle dell'Emilia, ribadendo il trend già in atto nel precedente trimestre.



Gli ordini

Come il fatturato anche gli ordinativi evidenziano una crescita complessiva nell'ultimo trimestre dell'anno. Gli ordinativi evidenziano un trend positivo per le aziende dei comparti delle manifatture (soprattutto) e dei servizi mentre la situazione delle aziende del comparto edile mostra un'ampia zona di sofferenza. Complessivamente anche per quello che riguarda gli ordinativi si registra un trend più favorevole per le aziende della Romagna (più del 40% delle aziende dichiara una crescita degli ordini) rispetto all'Emilia. Anche per i prossimi tre mesi le attese evidenziano scarsa fiducia. Anche il comparto manifatturiero, che pure ha assistito ad una discreta ripresa, si esprime per un futuro immediato non esaltante. E' percepibile, in questa occasione, un minore pessimismo dei piccoli e medi imprenditori dell'Emilia rispetto a quelli della Romagna.



Le attese degli imprenditori per l'economia italiana

La percezione da parte dei piccoli e medi imprenditori delle prospettive dell'economia italiana si mantiene di segno negativo (l'indicatore resta sotto la linea dello zero), anche se con una brusca curva verso l'alto. Le previsioni di segno più negativo scaturiscono dal comparto delle costruzioni, soprattutto, ed anche dei servizi mentre dagli imprenditori delle manifatture proviene qualche segnale di ottimismo.

Le attese degli imprenditori per l'economia dell'Emilia Romagna

In occasione dell'ultimo trimestre del 2005 si registra un significativo miglioramento delle attese degli imprenditori per quello che riguarda l'economia dell'Emilia Romagna (la curva dell'indicatore è tornata al di sopra della linea dello zero). L'ottimismo proviene, essenzialmente, dai comparti delle manifatture e dei servizi mentre quello delle costruzioni evidenzia notevoli difficoltà.

Le attese degli imprenditori per l'evoluzione del proprio settore di attività

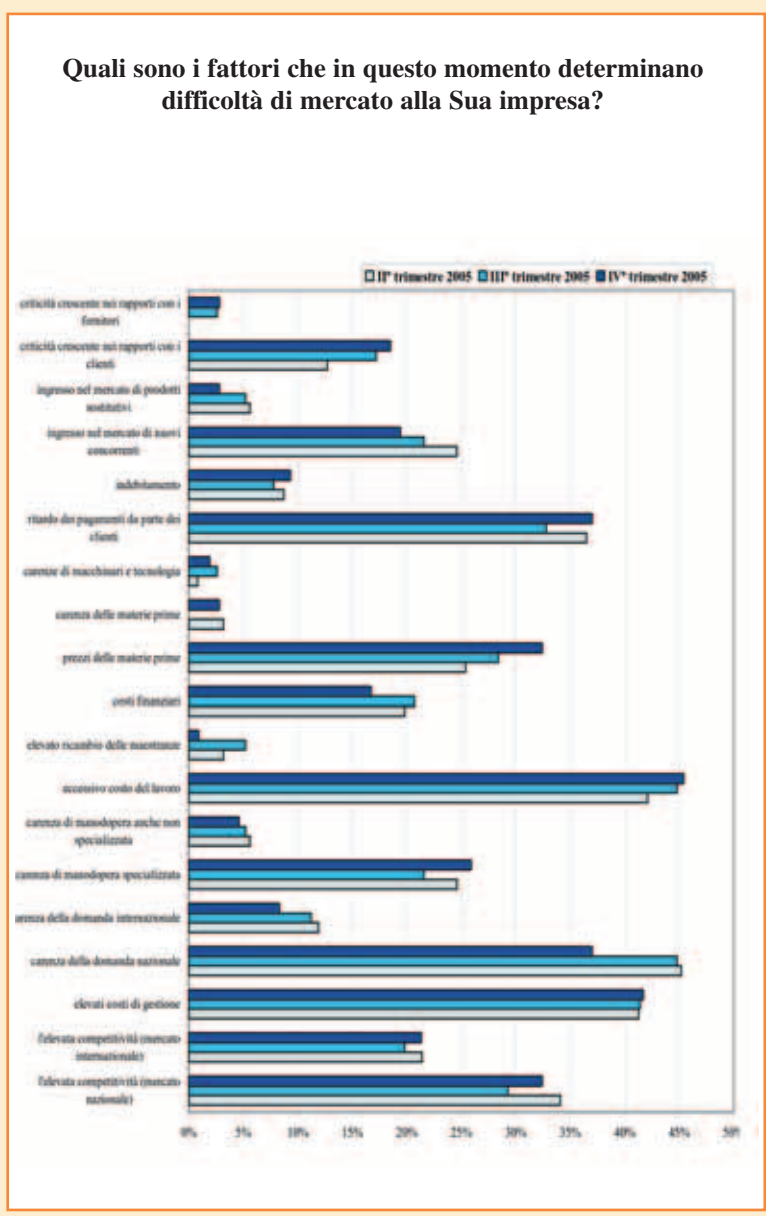
Si mantiene il segno negativo per quello che riguarda le attese per il settore di attività (segno che si è mantenuto per tutto il 2005); peraltro, rispetto al trimestre precedente la curva dell'indicatore registra un'impennata verso l'alto. Le prospettive più critiche per il settore di attività provengono dal comparto delle costruzioni che esprime segno negativo. Si riscontra invece da parte delle aziende del comparto manifatturiero (coinvolgendo 4 imprenditori su 10) qualche segnale promettente. Il comparto delle manifatture esprime una percezione meno negativa.

Le attese degli imprenditori per la situazione della propria azienda

Le prospettive per la propria azienda dei piccoli e medi imprenditori risultano complessivamente di stagnazione; la curva dell'indice si mantiene su una minima positività, in prossimità della linea dello zero (confermando la situazione rilevata nel trimestre precedente). I comparti delle manifatture e dei servizi esprimono in questa occasione un sentimento più ottimista rispetto alle costruzioni. Nonostante che anche in questo trimestre si rilevi un migliore andamento per le aziende della Romagna rispetto a quelle dell'Emilia, la quota degli ottimisti in Emilia risulta superiore a quella della Romagna.

Si accentuano i fattori di difficoltà

Se l'ultimo trimestre dell'anno ha visto un'attenuazione della debolezza della domanda del mercato nazionale si riscontra, invece, un appesantimento per quello che riguarda il ritardo nei pagamenti da parte dei clienti (e conseguente criticità nei rapporti) ed il costo crescente delle materie prime. Permangono su livelli notevoli le difficoltà conseguenti all'onere del costo del lavoro e agli elevati costi di gestione. La situazione della Romagna evidenzia alcune specificità rispetto a quella dell'Emilia, quali appunto la particolare acutezza della situazione del ritardo dei pagamenti da parte dei clienti, oltre che uno scenario competitivo sul mercato nazionale più accentuato.



Troppi rischi, pochi vantaggi. Gli imprenditori bocciano la devolution

La riforma della seconda parte della Costituzione non piace agli imprenditori dell'Emilia Romagna. E' questo l'esito del sondaggio effettuato da Freni Ricerche e Marketing di Firenze sul tema "Gli imprenditori dell'Emilia Romagna giudicano la riforma costituzionale". Il sondaggio - effettuato nelle prime due settimane di gennaio 2006 - era costituito da un doppio campione: da una parte 108 imprese selezionate dal panel delle imprese eccellenti che costituiscono il Forum Congiunturale della CNA dell'Emilia Romagna, dall'altra un campione di 100 pmi estratte casualmente dall'universo delle imprese operanti in regione (associate e non a CNA) per un totale di 208 imprese. La dimensione del doppio campione, risulta adeguata per le inferenze statistiche. Non si riscontrano, comunque, sulla tematica in questione, differenze tra aziende facenti parte del panel e quelle estratte casualmente.



forum

Imprenditori mediamente informati, ma poco convinti

La devolution non appassiona moltissimo gli imprenditori emiliano romagnoli. E' informato della riforma approvata dal Parlamento e conosce i suoi contenuti in modo più o meno approfondito circa il 60% del campione intervistato. Chi la conosce, in maggioranza, non la condivide; ad un 12% non piace per niente. Il motivo principale? Sarebbe un danno per le imprese, oltre che per i cittadini. Potenzialmente, potrebbero esserci anche dei vantaggi con il conferimento di nuovi poteri e nuove competenze alle Regioni. *Ad esempio dicono alcuni intervistati: "avremmo tutto da guadagnare se con la riforma si riuscisse ad avvicinare le imprese ai centri decisionali, alle istituzioni sul territorio e ad avere un maggior controllo del loro operato; si potrebbero avere tempi più brevi nelle risposte, ad esempio".* Ma, fa rilevare la maggioranza, mostrando di possedere un certo orgoglio di appartenenza: *"l'Italia non è l'Emilia Romagna, dove tutto sommato le cose vanno bene e c'è una radicata tradizione di buon governo".*

Nella percezione dei piccoli e medi imprenditori dell'Emilia-Romagna, solo alcune Regioni possiedono un livello di tradizione di buongoverno ed efficienza amministrativa tali da consentire di affrontare adeguatamente le nuove competenze che la riforma costituzionale affida loro; di conseguenza, è opinione comune che aumenteranno disparità e disuguaglianze nelle opportunità di sviluppo per le aziende nelle diverse Regioni, oltreché nella quantità e nella qualità di servizi erogati nelle diverse aree del territorio nazionale. Preoccupazioni sono state, inoltre, espresse per eventuali fratture tra Regioni italiane in modo diverso amministrato e organizzate: *"maggiori complessità burocratiche; maggiori costi; elementi di incertezza a livello normativo"*; il rischio, dicono, è quello di un'ulteriore frattura fra Nord e Sud del Paese. Timori anche per la "tenuta" dell'unità nazionale, che una discreta percentuale degli intervistati, vede messa a rischio. Particolarmente elevata la convinzione che potrebbe determinarsi un inasprimento della conflittualità tra Stato e Regioni per quello che riguarda le competenze relative. Se questo è il quadro, ai possibili, potenziali benefici, si sovrappongono forti preoccupazioni per il rischio di una legislazione *"a macchia di leopardo in materia di attività produttive; una sorta di giungla sul terreno di permessi e autorizzazioni"*, col rischio che si possano moltiplicare i casi di attività possibili. Di comportamenti e regole consentite in certe regioni e in altre no a causa di normative diverse; alcuni intervistati evidenziano anche che qualcuno possa valutare *"l'eventualità di trasferirsi in quelle regioni le cui Amministrazioni deregoleranno"*. Anche su sanità (rischio di un peggioramento o riduzione dei servizi) e scuola (perplexità sul fatto che programmi scolastici e formazione possano differenziarsi ed avere livelli qualitativi diversi quando invece il mercato del lavoro non è più un fatto locale ed esige competenze e professionalità omogenee e specializzate), sono state evidenziate perplessità e timori. Molti degli intervistati rilevano anche come il non aver decentrato insieme alle competenze le risorse, impedisca nei fatti l'attuarsi di un vero federalismo fiscale e comportamenti, invece, la possibilità di diversi livelli e forme d'imposizione nelle

varie regioni, onere che può tradursi in una minore o maggiore incidenza di costi tra le diverse imprese a seconda del territorio nel quale queste risultino ubicate, traducendosi quindi in maggiore o minore competitività delle stesse. Un altro aspetto, emerso ripetutamente a livello spontaneo (il sondaggio infatti è avvenuto attraverso la somministrazione di un questionario a domande chiuse integrate da alcune domande aperte) è la preoccupazione di una parte degli imprenditori per forme di concorrenza sleale che sarebbero costretti a subire in materia di bandi e gare di appalto da parte di aziende di altre regioni, sottoposte magari a controlli meno severi: *"essendo (la nostra) una regione efficiente presterà il fianco alle regioni meno sviluppate che attireranno maggiormente aziende alla ricerca di falle nel sistema amministrativo per poter operare borderline..."*.

Conseguenze del trasferimento di nuove competenze dallo Stato Centrale alle Regioni



Se il referendum si tenesse oggi, tra gli imprenditori prevarrebbe il no

Il rapporto di forza tra favorevoli e contrari risulta largamente spostato a favore di questi ultimi (2 contrari per ogni favorevole), anche se circa un imprenditore su 3 si dichiara ancora incerto; solo il 22% dichiara che voterebbe a favore.

Devolution e imprese: un mix di opportunità e rischi, ma alla fine, prevalgono dubbi e diffidenza

Intenzione di voto a parte, gli imprenditori tendono a percepire nel trasferimento di nuove competenze e nuovi poteri alle Regioni, un complesso mix di opportunità e di rischi; le opportunità coinvolgono quelle Regioni, come appunto l'Emilia-Romagna, che storicamente dispongono di una tradizione di efficienza amministrativa e di "buongoverno" locale. Per questo motivo, una quota di imprenditori, non esclude dal novero delle possibilità della riforma costituzionale, la prospettiva di un miglioramento delle relazioni tra le aziende e l'Amministrazione Regionale. Anche se in netta prevalenza critici sulla riforma costituzionale, gli imprenditori risultano abbastanza disposti (2 imprenditori su 3) a credere che la Regione Emilia-Romagna potrebbe utilemente mettere a frutto le nuove competenze a favore delle imprese.

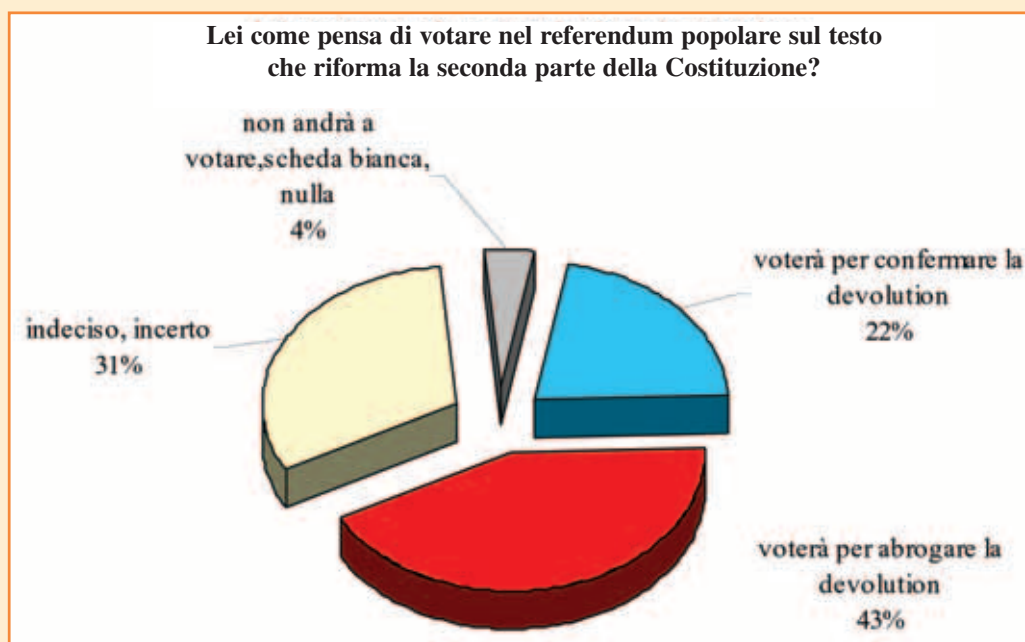
A livello di specifiche aree di possibile miglioramento dei rapporti in conseguenza del decentramento delle competenze sono state ripetutamente (e spontaneamente) indicate le politiche industriali di territorio, le agevolazioni finanziarie alle imprese e la promozione territoriale, la ricerca e la formazione. Perché le potenzialità di miglioramento insite nel decentramento possano ripercuotersi sull'impresa occorrerà comunque del tempo: "se la devolution portasse ad una migliore gestione delle finanze potrebbe essere auspicabile una minore tassazione e quindi un costo del lavoro più competitivo", "sicuramente per impostare tutto l'iter si perderanno un paio di anni; ci sarà molta burocrazia; vedo dei risultati tra 4-5 anni", "occorrerà qualche anno ma poi l'inventiva emiliana si farà valere". Restano piuttosto isolate le opinioni degli ottimisti: "si spera maggior possibilità di libertà lavorativa senza vincoli burocratici e fiscali (IRAP) che distraggono risorse aziendali allo sviluppo".

Per quello che riguarda eventuali ripercussioni della riforma costituzionale sulla vita dell'impresa, tra gli imprenditori intervistati prevale lo scetticismo; complessivamente solo un imprenditore su 4 ipotizza ripercussioni dirette sulla propria azienda a seguito dell'eventuale approvazione della riforma costituzionale. In prevalenza, le conseguenze previste esprimono pessimismo: "invece di sviluppare sinergie, addirittura con gli stati europei, stiamo frammentando le nostre potenzialità", "ci saranno maggiori costi fiscali", "continuando a legiferare in modo inutile e/o solo per accontentare qualcuno, senza investire per favorire lo sviluppo economico, con interventi strutturali che tendano a snellire il sistema Paese, non avremo alcun beneficio".

Ripetutamente sono state espresse preoccupazioni per l'aumento degli oneri che potranno ricadere sulle imprese: "un disastro; non si conoscono i costi della devolution!", "maggiori costi per la riorganizzazione di ciò che funziona già in

Emilia-Romagna", "sicuramente più tasse da pagare per via dei tagli che lo stato effettuerà verso le Regioni e quindi a Province e Comuni", "costi da spalmarla da qualche parte". I timori sono in pri-

senta un non senso per la maggioranza degli imprenditori che motivano così la loro contrarietà: "l'Emilia Romagna funziona bene così com'è; spaccare in due la regione è un'idea sciocca",

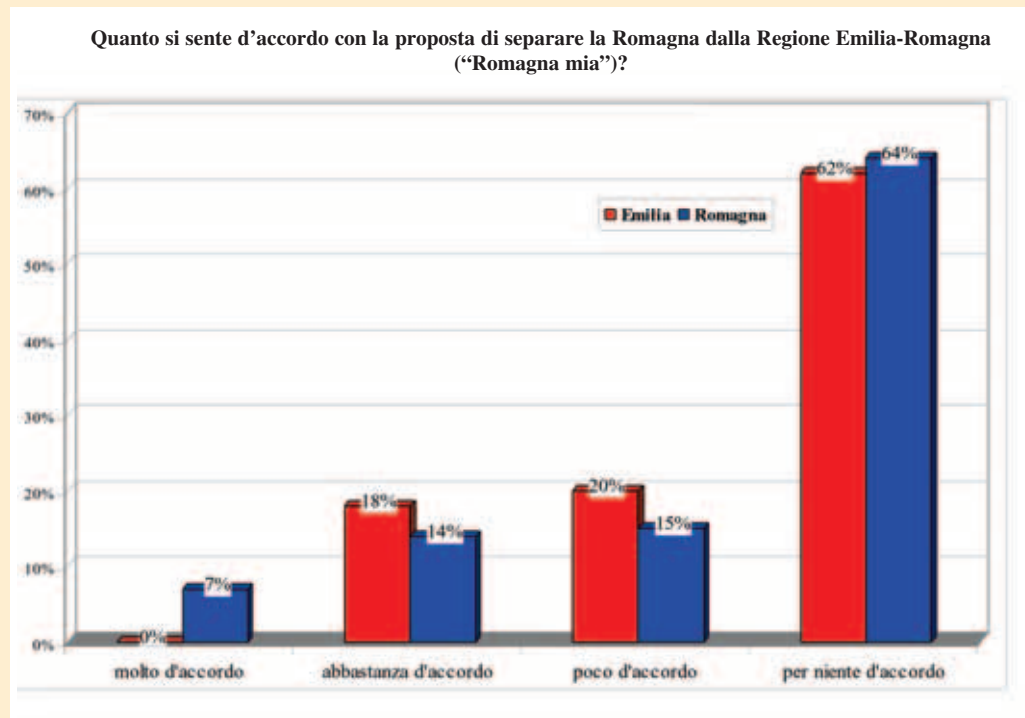


mo luogo per l'aumento dei costi: "crescerà la pressione fiscale sui cittadini", "elevati costi gestionali", "la duplicazione di alcuni servizi Stato-Regione e il taglio dei fondi statali provocherebbe aumento delle spese e di conseguenza aumento delle tasse". Altre preoccupazioni sembrano scaturire dall'eventualità di una concorrenza "sleale" da parte di aziende situate in altre regioni.

Nessuna spinta autonomista. Regione Romagna? No grazie

L'assenza di spirito e aspirazioni di tipo autonomistico da parte degli imprenditori emiliano romagnoli, è confermata anche dal deciso no (184%) con il quale rispondono alla proposta di una eventuale separazione amministrativa della Romagna dall'Emilia e la conseguente istituzione di una nuova Regione autonoma. Meno di 1 imprenditore su 5 è favorevole alla creazione della Regione Romagna; minime le differenze nel rifiuto tra gli imprenditori emiliani rispetto a quelli romagnoli (pur se lievemente più favorevoli questi ultimi). Per niente d'accordo si dichiara il 64% degli emiliani ed il 62% dei romagnoli; poco d'accordo il 20% dei romagnoli ed il 15% degli emiliani; abbastanza d'accordo il 18% dei romagnoli ed il 14% degli emiliani; molto d'accordo nessun emiliano e il 7% dei romagnoli). La Regione Romagna rappre-

"perché toccare una cosa che funziona?"; "sarebbe un passo indietro perché storicamente la regione è unita". Rilevanti anche le obiezioni per una inutile duplicazione di costi: "di sicuro avremo più oneri con due diverse amministrazioni; raddoppierebbero gli uffici senza alcun beneficio"; "i mercati si globalizzano e qualcuno pensa di reintrodurre dazi, gabelle e dogane...". Nessun vantaggio sul piano economico dalla separazione, dunque: "per le sinergie che da sempre esistono tra due realtà di un unico territorio". Tra coloro che si dichiarano invece favorevoli, le motivazioni tendono a richiamare la possibilità di istituire un'amministrazione più vicina e aderente alla specificità del territorio: "si tratta di due realtà economiche con vocazioni fortemente distinte che troverebbero dei benefici da una gestione differenziata"; "per i benefici che proverebbero dal condurre un'attività in un terra economicamente più ricca". L'altra, principale, motivazione al riconoscimento istituzionale di un'autonomia romagnola è rappresentata dalla riduzione della distanza del territorio dal centro decisionale che si verrebbe a determinare: "la regione sarebbe più vicina alle richieste del cittadino e delle aziende"; "ci sarebbe la possibilità di avere l'amministrazione qui dove siamo noi senza dover passare da Bologna".



Appuntamenti - News

a Imola imprenditori in festa

il tradizionale appuntamento che ogni anno la Cna di Imola organizza per i propri associati, i loro collaboratori e familiari si svolgerà quest'anno sabato 25 febbraio presso il centro Congressi di Castel San Pietro Terme a sottolineare la volontà dell'associazione di essere sempre più presente sul territorio; entro il 2006, tra l'altro verrà inaugurata anche la nuova sede Cna nel comune termale. Ricco il programma della serata che avrà inizio alle ore 20 con la cena di gala per proseguire poi con spettacoli di trasformismo e parodia ed intrattenimento musicale con l'orchestra The Original Crazy Show. Per partecipare occorre prenotarsi entro il 22 febbraio telefonando alla segreteria di direzione della Cna di Imola : 0542 632611

assemblea annuale della Cna di Ferrara il 10 marzo

sarà dedicata ai temi dello sviluppo locale e dell'innovazione, l'assemblea annuale dell'associazione in programma venerdì 10 marzo. Interverranno: Paolo Govoni e Corradino Merli rispettivamente presidente e direttore provinciali Cna; Carlo Alberto Roncarati, presidente della Camera di Commercio; Gaetano Sateriale, sindaco di Ferrara; Pier Giorgio Dall'Acqua, presidente della Provincia. L'assemblea, cui parteciperà anche un esponente della Giunta della Regione Emilia-Romagna, sarà conclusa da Ivan Malavasi, presidente nazionale della Cna

Forlì premia il lavoro delle donne artigiane

Cna Impresa Donna di Forlì-Cesena ha promosso un concorso di pittura sul tema del lavoro femminile nell'artigianato. Associati e cittadini potranno partecipare o con un'opera di pittura o di grafica. Entro il 29 aprile un'immagine fotografica dell'opera, corredata dei riferimenti anagrafici e telefonici, dovrà essere inviata a Maria Maltoni, direzione Cna via Pelacano 20, Forlì o alla mail m.maltoni@cnafe.it. Le opere selezionate parteciperanno alla mostra che si svolgerà in concomitanza dell'assemblea annuale di Cna Impresa Donna, l'8 giugno a Villa Prati di Bertinoro. Nel corso della serata verrà conferito il premio Cna Impresa Donna.

BOLOGNA

Un sito internet per chi vuol mettersi in proprio

La CNA aiuta i lavoratori atipici a mettersi in proprio. Dieci di loro ce l'hanno fatta partecipando al bando lanciato da CNA InProprio: sono stati affiancati da un gruppo di consulenti, e, grazie a questa sorta di incubatore "virtuale", hanno potuto avviare una propria attività. Si aggiungono così agli altri 380 associati a CNA InProprio di Bologna. A tutti coloro che vogliono mettersi in proprio è poi rivolto il nuovo sito Internet: www.cnainproprio.net, che offre non solo le informazioni necessarie a chi vuole aprire un'attività, ma fornisce on line anche gli strumenti utili per chi si sta mettendo in proprio: credito agevolato, business plan, documentazione fiscale e contabile. Un vero e proprio ufficio on line, per chi preferisce o non può averne uno reale.

Crediti agevolati per l'innovazione

Fare innovazione e svilupparsi sui mercati internazionali ora può costare di meno per le aziende bolognesi. La CNA provinciale e la Banca Popolare di Milano hanno, infatti, firmato un accordo che garantisce migliori condizioni di credito, con tassi inferiori anche di quattro punti rispetto a quelli praticati dal mercato bancario, alle imprese che devono investire nell'ammodernamento degli impianti, nello sviluppo della ricerca e dell'innovazione, nell'internazionalizzazione, nella loro capacità di aggregarsi per essere più competitive. Per queste aziende la Banca Popolare di Milano ha messo a disposizione un fondo consistente, un plafond di dieci milioni di euro. Le imprese interessate, per potere accedere a questi crediti agevolati, possono rivolgersi a Serfina, la società di consulenza finanziaria dell'Associazione. Serfina ha la propria sede a Bologna, in via Rimondi 16/d, tel. 051/370.107, fax 051/374.979, e -mail serfina@bo.cna.it. Oppure rivolgersi alle sedi territoriali della CNA su tutto il territorio provinciale.

MODENA

Un progetto CNA e ANT per la salute

Oltre 500 visite gratuite, offerte non solo ad addetti ed associati, ma a tutti i citta-

dini. E' questo il risultato dell'iniziativa "Appuntamento con la salute", organizzata dalla CNA in collaborazione con l'ANT, l'Associazione Nazionale Tumori, per il controllo dei nei e la prevenzione del melanoma. Il progetto, che ha toccato i maggiori centri della provincia, ha voluto testimoniare una volta di più l'impegno sociale ed il radicamento dell'Associazione nel territorio.

Il presidente Errani incontra le pmi

Anche il Presidente della Regione Emilia Romagna ha preso parte, sabato 21 gennaio, al seminario sullo sviluppo aziendale organizzato presso lo stabilimento PTL di Mirandola. Assieme al presidente della CNA di Modena Luigi Mai ed al direttore generale Maurizio Torreggiani si è discusso delle esigenze delle PMI e delle imprese in rete come strumento per valorizzare la competitività dei distretti; considerazione condivisa da Errani. All'incontro erano presenti anche il presidente regionale della CNA Quinto Galassi, il presidente della Camera di Commercio di Modena Alberto Mantovani, il rettore dell'Università di Modena Giancarlo Pellacani, oltre a sindaci ed amministratori locali.

FORLÌ-CESENA

Convegno sulla nuova rete telematica regionale

"Lepida, la rete telematica realizzata dalla Regione Emilia-Romagna, può rappresentare per il territorio romagnolo un'opportunità epocale di sviluppo economico e sociale". Lo ha dichiarato Gaudenzio Garavini, direttore generale sistemi informativi e telematica della Regione, concludendo il convegno di presentazione della nuova rete, tenutosi il 20 gennaio a Cesena. L'iniziativa organizzata dalla CNA Zona di Cesena e dalla Confesercenti Cesenate, è stato introdotto da Roberto Sanulli, responsabile della CNA di Cesena, che ha sottolineato come: "in una fase economica così critica, "Lepida" rappresenta un'occasione concreta per aprire le imprese a nuovi mercati, supportando in maniera sistemica e continuativa ricerca e innovazione". Al convegno sono intervenuti, Massimo Bulbi, presidente della Provincia di Forlì-Cesena; Giordano Conti, sindaco di Cesena; Roberto Vancini, direttore generale di Acantho Spa; Marco Chiani, professore di telecomunicazioni

presso la facoltà di ingegneria II di Cesena; Oscar Graziani, presidente della Comunità Montana Cesenate; Piero Gallina, presidente di Serinar.

Gran Galà a scopo benefico

Successo al nuovo teatro Carisport per la terza edizione del Gran Galà della CNA con la partecipazione del comico Max Giusti. L'intero ricavato della serata, a scopo benefico, e della vendita dei biglietti della lotteria è stato destinato alla Croce Verde di Gambettola per l'acquisto di un'autoambulanza.

RAVENNA

Reti tra imprese per crescere sui mercati

Migliorare l'implementazione di modelli di rete di tipo verticale ed orizzontale e rilevare il livello di competenze disponibili per l'implementazione, a partire dall'analisi delle esperienze realizzate in provincia di Ravenna. Questo l'argomento trattato dalla CNA provinciale, durante un seminario organizzato in occasione della presentazione del report di un progetto finanziato ad ECIPAR con risorse della Provincia, tramite il Fondo Sociale Europeo e il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale. Le reti tra imprese rappresentano un fenomeno aggregativo destinato ad espandersi e ad evolversi in diversi ambiti e settori, soprattutto per esigenze di mercato. Per questo, su iniziativa della CNA, si è ricercata una collaborazione con altre Associazioni di rappresentanza che ha trovato la sua sintesi in un partenariato tra gli enti di formazione professionale di loro emanazione: Ecipar, Efeso, Formart, Il Sestante, Irecoop e Performa. Nel corso del seminario il prof. Andrea Lipparini, ordinario di gestione dell'innovazione presso la facoltà di economia dell'Università di Bologna, ha sottolineato come non esista ormai alternativa alla rete, visto lo stato attuale dell'economia italiana e la dimensione stessa delle piccole imprese. Al di là di alcune difficoltà, numerosi, sono i punti forti del sistema a rete quali la moltiplicazione delle opportunità di mercato, l'ampliamento dell'offerta, i nuovi punti di eccellenza, una visione allargata del mercato, uno scambio continuo di conoscenze oltrechè una notevole massa critica per la conquista di nuovi committenti e di nuovi mercati.

REGGIO EMILIA

Premiate le 7 imprese al top dell'eccellenza

Cerimonia di premiazione giovedì 2 febbraio nella Sala degli Specchi del Teatro Valli, per le "Imprese eccellenti 2005" della provincia. L'iniziativa, promossa dalla CNA in collaborazione con ECIPAR e Gain Club ed il contributo della Camera di Commercio, premia le aziende reggiane che hanno conseguito nel corso dell'ultimo anno prassi eccellenti nella gestione e nello sviluppo della propria attività. Queste le sette migliori aziende per il 2005: Asotech, Dea Parrucchieri, Falegnameria Piccinini Alfio e figli, I Briganti di Cerreto, Montedil, Serigrafia 76, Transcoop. La convention del Teatro Valli è stata introdotta dall'intervento del vicepresidente provinciale della CNA Giuliano Tamagnini, che ha richiamato il senso di un'iniziativa promossa "nella convinzione che l'innovazione rappresenti l'arma principale che le piccole e medie imprese hanno a disposizione per recuperare competitività nel sistema produttivo di questo paese, e dunque anche del sistema produttivo locale, costituito prevalentemente da aziende artigiane e piccole medie imprese".

Soft economy, in un libro l'Italia che ce la fa

Il giornalista de La Repubblica Antonio Cianciullo, co-autore insieme ad Ermete Realacci, del libro "Soft Economy", è stato ospite della CNA. Insieme ad un altro giornalista della stessa testata, Giorgio Lonardi, alla presidente della Provincia di Reggio Emilia Sonia Masini, al segretario provinciale della CNA Giorgio Allari e all'imprenditore reggiano Arturo Malagoli, Cianciullo ha dato vita ad un'interessante tavola rotonda sul significato e la definizione di "Soft Economy" con particolare riferimento ad un tessuto economico, come quello reggiano, caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese che, sul modello descritto nel libro, grazie alla propria specificità riescono a mantenersi competitive in un mercato aperto alla globalizzazione ed alla concorrenza internazionale. Il libro di Cianciullo è un invito all'ottimismo. "Contro il declino economico, contro il degrado ambientale, contro l'impoverimento sociale, contro il pessimismo: reagire si può" - ha spiegato il giornali-

sta di Repubblica - In questo libro abbiamo raccontato un'Italia che 'ce la fa', puntando all'eccellenza e mettendo insieme l'elettronica avanzata con la qualità del paesaggio, l'innovazione e il patrimonio storico, i centri di ricerca e i prodotti tipici".

RIMINI

Con "Mare d'inverno" la città dà spettacolo

64 appuntamenti in 66 giorni organizzati da CNA.COM col coinvolgimento dei commercianti della città ed il sostegno di Comune, Provincia e Banca Malatestiana.

Questa lunga kermesse, che partita il 6 gennaio si concluderà in aprile, si chiama «Rimini, il mare d'inverno» e mette in campo musica, arte, letteratura, buona tavola. Intenso e variegato il programma. Per la musica si va dal «Il Belcanto» con celebri scene d'opera e la formazione d'archi «Interpreti Veneziani», «Dal Rinascimento al jazz» del quartetto di sassofoni Adolphe Sax, fino a «La grande musica sinfonica» omaggio all'istituto musicale Giovanni Lettimi e alla sua orchestra. Per il teatro: il 4 febbraio lo spettacolo «Addiction» seguito da «Prime stanze - Corpi in attesa dentro le stanze di cristallo» (27 febbraio e 4 marzo), dalla pièce «Piccoli naufragi» (16 marzo) e dal percorso sensoriale «L'eco della marea» (dal 24 al 31 marzo al Faro di Rimini). Per la letteratura, saranno a Rimini i vincitori dei maggiori premi letterari italiani: Alessandro Perissinotto (vincitore del Grinzane Cavour), Pino Roveredo e Antonio Scurati (primi ex aequo al Campiello), Gianrico Carofiglio (Bancarella), Edoardo Nesi (Strega). Per l'arte contemporanea l'esposizione dedicata a Pablo Picasso e alle sue «Ceramiche di Vallauris» e alle incisioni dell'opera «La Célestine», allestita a Palazzo dell'Arengo aperta dal 18 febbraio al 16 aprile. L'evento finale sarà un allestimento di Michelangelo Pistoletto: una struttura realizzata in mare a 50 metri dalla riva da uno dei maggiori artisti italiani, che persisterà fino all'inizio della stagione balneare. Inoltre, fino al 10 marzo nelle tre piazze principali di Rimini, si terranno tutte le sere, dalle 18 alle 20, spettacoli teatrali e musicali, affiancati da percorsi del gusto, disseminati nel perimetro del centro storico della città.

Parla Duccio Campagnoli

Sosteniamo il cambiamento per essere più competitivi

Ricerca e innovazione internazionalizzazione e network tra imprese sono le priorità sulle quali il nuovo Piano triennale della Regione intende investire per consentire ad aziende artigiane e pmi di rilanciarsi sui mercati

di Cristina Di Gleria

Anche il 2005 si è chiuso all'insegna di una sostanziale stazionarietà. Tuttavia, pur se con maggiori difficoltà e con qualche criticità presente in alcuni comparti (pensiamo all'abbigliamento ma anche a costruzioni e trasporti), fortemente penalizzati dallo sviluppo zero registrato dall'economia italiana e dalla pesante caduta dei consumi interni, imprese artigiane e pmi di questa regione, tengono il passo e, soprattutto, hanno voglia di investire sul cambiamento per continuare ad essere competitive rispetto ad una concorrenza sempre più agguerrita.

Per supportare questo sforzo delle imprese a gestire le trasformazioni in atto, la Regione Emilia-Romagna ha confermato gli impegni del Piano Triennale che si conclude quest'anno ed ha definito le priorità per il 2006 che riguarderanno tra l'altro, il programma per la ricerca e l'innovazione, il sostegno agli investimenti per artigianato e pmi, la sperimentazione di progetti per reti e la crescita dell'internazionalizzazione.

Di queste priorità, degli obiettivi indicati e delle risorse stanziare per raggiungerli, parliamo con l'assessore regionale alle attività produttive, Duccio Campagnoli.

Assessore, nonostante il perdurare di una crisi che ormai è più che congiunturale, le piccole imprese emiliano romagnole stanno reagendo e puntano sempre più su reti e innovazione per rilanciarsi e tornare ad essere competitive. Come intende la Regione supportare e accompagnare questo sforzo e quali le iniziative e gli interventi delineati per il 2006?

L'economia produttiva negli ultimi quattro anni, a partire cioè dal 2001, è stata ridotta a zero. Ciò nonostante, l'Emilia-Romagna mantiene la collocazione di una capacità produttiva ormai stabilmente superiore, se pensiamo che



rappresenta quasi il doppio della media nazionale; una condizione di quasi piena occupazione, un aumento del Pil che nel 2005 è stato dello 0,5% ed un trend di ripresa nell'export (nel primo semestre 2006 le esportazioni regionali hanno registrato un + 10,6%) che mostra indubbiamente una nuova capacità competitiva.

Ma, soprattutto, i risultati raggiunti dall'Emilia-Romagna, dimostrano oggi, in una situazione che per altre realtà del Paese è estremamente difficile, che in questa regione, abbiamo saputo guardare lontano e con sempre maggior chiarezza: da un lato riesce a crescere quella parte produttiva che si innova, dall'altro la vera scommessa riguarda la qualità non solo dell'area delle medie imprese d'eccellenza, ma del sistema produttivo diffuso nelle imprese piccole e artigiane, che debbono anch'esse saper fare sempre più rete. Solo così può vincere un nuovo made in Italy e un made in Emilia-Romagna della qualità; non solo di fabbricazione, ma di progettazione, design, marketing internazionale.

Il governo delle "imprenditorie d'Italia" ha bloccato lo sviluppo del Paese ed anche lo sviluppo tecnologico e territoriale e delle piccole imprese. Non solo, ma scarica sui bilanci di Regioni ed Enti locali i suoi fallimenti. Ma il governo regionale dell'Emilia-Romagna sceglie di confermare una precisa linea di marcia: da un lato sostegno a ricerca e innovazione, dall'altro salvaguardia degli interventi per le piccole e medie imprese e per le aziende artigiane. Il bilancio regionale ha confermato, senza apportare tagli, anche nel 2006 le risorse impegnate su questi obiettivi.

La via da seguire resta quella già percorsa in questi anni, vale a dire: sostenere la trasformazione della nostra regione verso un nuovo sistema produttivo.

Il secondo Programma Triennale per le attività produttive è ormai definito; quali saranno le direttrici e le priorità sulle quali si caratterizzerà?

Abbiamo sostanzialmente confermato, come accennavo poc' anzi, una direttrice di marcia pur inserendo alcune altre sperimentazioni e qualche aggiustamento di tiro, ma nell'ambito di una linea che è stata tracciata nello scorso triennio. Abbiamo cioè confermato gli obiettivi e le azioni chiave: innovazione con la ricerca e gli investimenti, sostegno ad export e internazionalizzazione e alle reti del nostro "sistema regione". Entrando più nel merito delle risorse, si tratta in cifre di 160 milioni di euro; di questi, 60 sono stanziati a garanzia dei progetti previsti nel 2005 e 100 per attuare il programma 2006. Tra le priorità vi è sicuramente quella di terminare la rete per il trasferimento tecnologico prevista dalla legge regionale n° 7 del 2002. Altro obiettivo che ci prefiggiamo è quello di sostenere innovazione e ricerca, per il quale sono stati stanziati 40 milioni di euro, mentre altri 25 milioni andranno ad incentivare gli investimenti così suddivisi: 10 alle piccole e medie imprese e 15 all'artigianato. All'internazionalizzazione, che ha visto nel corso del 2005 un'importante crescita dei prodotti made in Emilia Romagna in Paesi quali gli Stati Uniti (+19,2%), la Cina (+22%) e l'India (+60%), sono stati destinati 8,5 milioni di euro; infine, 10 milioni sosterranno la sperimentazione di progetti per reti d'impresе certifica-

visto da vicino

Duccio Campagnoli

da sindacalista ad amministratore

Armando Campagnoli, più noto come Duccio, è nato a Recanati in provincia di Macerata nel 1952. Laureato in filosofia, ha iniziato giovanissimo la propria attività nel sindacato, entrando nella Confederazione Generale del Lavoro (CGIL), dove ha ricoperto diversi incarichi. Dal 1981 al 1986 è stato, infatti, segretario regiona-

le dell'Emilia Romagna della FIOM, la federazione dei lavoratori metalmeccanici; successivamente ha ricoperto l'incarico di segretario della Camera del lavoro di Bologna fino al 1994.

Nel 1995 con l'elezione in Regione nelle liste del PDS, inizia la sua attività politica; nel 2000 e nel 2005, viene rieletto nelle liste dei Democratici di Sinistra.

Dalla legislatura 1995-2000, è assessore regionale alle attività produttive, incarico che ricopre tuttora.



te in qualità organizzativa e del lavoro. Innovazione e qualità, costituiscono elementi in grado di far superare alle piccole imprese il gap dimensionale con le imprese più grandi e strutturate, a dimostrazione che la competitività non si misura sulla "taglia" di un'impresa ma sulla sua capacità creativa, sulla sua organizzazione manageriale, sulla sua competenza e capacità di aggredire i mercati con prodotti certificati e altamente specializzati.

In particolare come si muoverà il nuovo Programma a favore dello sviluppo e della competitività delle micro e piccole imprese e per favo-

rire la loro capacità di crescere e la loro solidità finanziaria? Quale ruolo può giocare il sistema dei Confidi anche in termini di gestione di risorse e fondi pubblici oltreché di garanzie?

Le imprese minori non hanno più bisogno tanto di micro-incentivi a pioggia, ma di un sistema che funzioni e che renda accessibile anche per loro le risorse collettive del sistema regionale. Nel nuovo Programma Triennale ci proponiamo soprattutto di attivare, proprio per le piccole imprese, una nuova e importante funzione che i Consorzi fidi potranno svolgere nell'ambito delle

intervista

A CASALECCHIO DI RENO ULTIMI CAPANNONI INDUSTRIALI E UFFICI SUBITO DISPONIBILI



AREA DELLA "BUONA INDUSTRIA"

A CASALECCHIO DI RENO, CON VISIBILITÀ FRONTE AUTOSTRADA, SONO DISPONIBILI IN PRONTA CONSEGNA LE ULTIME STRUTTURE ATTREZZATE E MODULARI: CAPANNONI INDUSTRIALI (MODULI MQ 400), ANNESSI UFFICI (MODULI MQ 100) E MAGAZZINI. POSSIBILITÀ DI ACCORPAMENTO DI PIÙ MODULI. I VANTAGGI DELLA "BUONA INDUSTRIA" SONO MOLTEPLICI:

- CONSEGNA IMMEDIATA
- VICINANZA AL CENTRO CITTADINO DI CASALECCHIO
- ACCESSO DIRETTO ALLA VIA PORRETTANA
- AMPIE AREE PARCHEGGIO PUBBLICHE E PRIVATE
- COLLEGAMENTO CON LA NUOVA PORRETTANA
- COLLEGAMENTO CON L'AUTOSTRADA E LA TANGENZIALE (A SOLI 3 KM)



COOP.COSTRUZIONI srl, VIA FRANCESCO ZANARDI 372, 40131 BOLOGNA
WWW.COOPCOSTRUZIONI.IT - IMMOBILIARE@COOPCOSTRUZIONI.IT
TEL. 051.416.4.111

nuove regole europee per il credito: quella di poter affiancare i loro rating a quelli delle imprese. Per questo daremo corso all'iniziativa elaborata con le Organizzazioni artigiane ed Artigiancredit: l'istituzione di un fondo di controgaranzia affidato alla gestione di Artigiancredit per sostenere la rete della garanzia per l'accesso al credito sin qui sviluppata per l'artigianato. Vorremmo sperimentare anche una modalità particolare di sostegno all'innovazione che possa mettere a disposizione delle imprese artigiane un management dell'innovazione, e, ancora, strumenti per rafforzare esperienze di reti in qualità che rafforzino il made in Emilia-Romagna. L'obiettivo è quello di promuovere un'interazione più sistematica tra imprese e centri d'innovazione e ricerca anche sul piano finanziario, favorendo con un sostegno diretto, strumenti finanziari innovativi e l'accesso al credito agevolato, in specie per pmi e imprese artigiane ormai in vista delle norme di Basilea 2.

Inoltre, dovremo sviluppare una rete diffusa dei servizi per l'export e l'internazionalizzazione; programmi di sviluppo locale (anche con altri fondi) per migliorare il sistema dei servizi, delle aree produttive e della logistica territoriale, delle infrastrutture in tutti i settori, così come dell'efficienza energetica. Un insieme di benefici che può davvero portare più competitività a tutto il sistema produttivo e con esso, non mi stancherò di ripeterlo, creare valore aggiunto per l'intero sistema-regione

La Legge regionale 20 sostiene da diversi anni gli investimenti delle imprese artigiane nell'innovazione di prodotto e di



processo. Alla luce della Finanziaria, cosa accadrà nel 2006 in termini di risorse previste?

Innanzitutto vorrei ricordare che nonostante gli impedimenti imposti dalle norme della legge Finanziaria, i progetti presentati nel corso di questo anno, dalle imprese artigiane e che sono stati accolti nelle istruttorie delle Amministrazioni Provinciali, verranno interamente finanziati. Mi sembra questo un punto importante, non affatto scontato viste le condizioni determinate da quella legge, e che ancora una volta sottolinea l'impegno

della Regione Emilia-Romagna nei confronti di queste imprese. Purtroppo i vincoli della Finanziaria, nonostante l'impegno di tutte le Regioni nei confronti del Governo per il loro superamento, permarranno anche per il 2006. Per far fronte a questo problema, però, abbiamo deciso che dal 2006 le risorse per l'artigianato assicurate dalla Legge 20, entrino anch'esse a far parte del Fondo Unico per le attività produttive e proprio in queste settimane stiamo studiando assieme alle Associazioni artigiane, un nuovo programma di attuazione.



Artigiancredit
Emilia Romagna

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



artigiancredit
Emilia Romagna

dal 1977

Pubblicità di Artigiancredi di

- 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
e-mail: artcre@artigiancredit.emr.it



Innovazione a misura della piccola impresa

Inaugurato dalla CNA Emilia Romagna il primo centro per la diffusione delle tecnologie e la gestione manageriale nell'artigianato e nelle piccole aziende

di Patrizia Romagnoli



“**1** Il mondo è diventato piccolo e le imprese, di qualunque dimensione esse siano, devono aprirsi al mondo”. E' questa l'opinione di **Loris Vignocchi** della Marzocchi Suspension Spa di Zola Predosa in provincia di Bologna. Un'impresa che ha fatto dell'innovazione la propria filosofia di sviluppo. L'azienda, che produce forcelle per ammortizzatori per moto e biciclette, è nota in tutto il mondo in quanto fornisce componenti per motociclette da competizione, oltre che per mountain bike. Vende in tutto il mondo e, pur non potendo competere per dimensione con le concorrenti giapponesi, che si sono sviluppate parallelamente alle grandi aziende

l'obiettivo è quello di far assimilare alle pmi i nuovi paradigmi della competitività portati dall'avvento della economia della conoscenza e di favorire il cambiamento organizzativo nelle aziende artigiane e nelle piccole imprese fornendo loro le conoscenze, le informazioni, gli strumenti di comunicazione necessari a gestire con successo la complessità dell'ambiente nel quale operano e competono

di motociclette da competizione come Honda o Kawasaki - per fare un paio di nomi - compete molto bene per qualità e affidabilità. Piccola ma molto efficiente. Il segreto, appunto, sta nella capacità di innovare, di proporre soluzioni tecnologiche, di fare ricerca interna. E si può fare anche in un'azienda di dimensioni piccole, ma con una “batteria” di una trentina di ingegneri e tecnici impegnati a progettare e innovare, numero peraltro in aumento. “La prima intuizione, molti anni fa, è stata quella di andare sui campi di gara per vedere direttamente bisogni e soluzioni - spiega Vignocchi - Poi via via abbiamo individuato gli ambiti più interessanti per la nostra attività. Per fare innovazione, però, non siamo mai ricorsi alla “copia” di soluzioni altrui. Copiare non paga. Certo, è evidente che appena si è trovato qualcosa di nuovo, c'è subito chi tenta di riprodurlo; ma questo fa parte del normale gioco di concorrenza e di sviluppo tecnologico. L'idea di adottare il benchmarking, ossia il confronto produttivo tra imprese, come strumento di crescita, si è rivelato in questi anni estremamente efficace. Anzitutto perché fa uscire gli imprenditori dal loro mondo chiuso e dà un'apertura di orizzonti importantissima per mantenere il passo con i “grandi” senza per questo obbligarli a crescere in dimensione e diventare come loro. L'impresa piccola, infatti dispone di vantaggi competitivi che vanno oltre la dimensione, come ad esempio la capacità di seguire meglio il cliente, di interpretarne i bisogni e di dare un servizio migliore”

Quindi, imparare per competere. E' questo il senso del benchmarking, una tecnica che in estrema sintesi significa imparare attraverso l'esempio e attraverso il confronto delle buone prassi adottate tra simili.

Il primo passo, segnalato anche dall'imprenditore bolognese, è quello di uscire dalla sindrome "questo problema è solo mio" e nel contempo "questa soluzione intelligente è solo mia e me la tengo". Bastano poche ore di scambio di opinioni con altri imprenditori per scoprire come si è tutti simili, molto di più di quello che sembra. Ma per superare questo atteggiamento e per poi sviluppare tecniche di miglioramento organizzativo o produttivo, è necessaria una guida, strutture che si occupino proprio di questo. CNA da poco ha avviato, con la collaborazione di altri sei partners, tra cui l'Università di Bologna, un vero e proprio centro di servizi: CNA Innovazione. Si tratta di una tappa importante di un processo di sviluppo nato oltre sei anni fa, come ricorda **Gabriele Morelli**, segretario regionale della CNA dell' Emilia Romagna e tra i promotori più convinti del nuovo servizio.

"L'iniziativa ha radici negli anni novanta, quando, a causa della crisi economica, risolta allora con la svalutazione monetaria, di fronte alle piccole e medie imprese si poneva un forte rischio di deindustrializzazione. Fu allora che insieme all'ENEA elaborammo il progetto Gain, a partire da elaborazioni del concetto di benchmarking, di "confronto con i migliori" che erano state lanciate all'estero. E' del 2000 la creazione di FRAME, il primo strumento tutto nostro, adattato alle dimensioni delle nostre imprese, per misurare e valutare il posizionamento competitivo delle aziende. Riteniamo, e riteniamo tuttora, questo strumento una base per adottare innovazione. Analizzare le buone prassi delle aziende migliori, consente di capire rapidamente che cosa c'è da fare, dove intervenire per correggere ciò che non va. Il confronto è un modo per superare l'idea che ogni impresa, vivendo nel suo ristretto mondo, si fa del fatto di avere sia problemi che soluzioni "speciali". Tramite il confronto, si comprende che non esiste una "esclusiva". Il concetto è "se altri simili a noi ce l'hanno fatta, allora possiamo e dobbiamo farcela anche noi, e magari dimostrare di farcela ancora meglio".

Questo concetto, unito a un lavoro accurato che abbiamo fatto di raccolta, descrizione, diffusione e trasferimen-



(b)

to di buone prassi gestionali, ci ha consentito di mettere a punto un sistema di servizi per l'innovazione delle piccole e medie imprese. CNA Innovazione insieme ai suoi partners - ECIPAR, Siaer, Cermet, Democenter, Fondazione Alma Mater ed ENEA - si è data una struttura sia fisica che virtuale per aiutare le imprese a lavorare meglio e a crescere".

E' **Roberto Centazzo**, coordinatore di CNA Innovazione, a spiegare nel dettaglio che cosa significa gestire i processi organizzativi di imprese aperte all'innovazione.

"L'idea di fondo da cui prende le mosse CNA Innovazione è che le piccole e medie imprese sono in grado autonomamente di produrre innovazione, senza essere al traino delle grandi aziende dotate di strutture più articolate per la ricerca e lo sviluppo. Perfino le microimprese sono capaci di generare innovazione di prodotto e di processo. Eventualmente, il problema più difficile da gestire per le piccole, è la replicabilità e trasferibilità dei processi: nel caso delle pmi i processi restano spesso informali e sotto traccia. L'idea, quindi, è che si possa affrontare il tema innovazione come una questione di organizzazione interna e di capacità di far fruttare le tecnologie introdotte in azienda. Abbiamo visto, andando all'estero, che molte aziende apparentemente più arretrate sul piano tecnologico, mostravano indicatori di performance migliori dei nostri. Il fatto è che in un'economia globalizzata sono le reti ad essere più o meno capaci di produrre innovazione. Le reti locali de-

vono da un lato far parte di reti globali, perché il mercato è globale e dall'altro bisogna partecipare a sistemi locali di riferimento, in grado di sostenere i singoli nel processo di innovazione. Lo strumento proposto da CNA Innovazione è quello del confronto con gli altri, nella consapevolezza che la cessione di conoscenze proprie, della singola impresa, viene ripagata ampiamente dall'arricchimento che si ottiene grazie allo scambio stesso. L'economia è un gioco in cui, se si collabora, molti vincono, ma se non si collabora tutti perdono. Complessivamente, il nostro scopo è di sviluppare una cultura diffusa dell'innovazione, proponendo strumenti a misura di piccole imprese, non copiati dai manuali della Fiat".

"I risultati del programma promosso dalla Regione Emilia-Romagna insieme ad Artigiancredit su ricerca e innovazione mostrano che le piccole aziende sono molto attive e vivaci - segnala l'assessore regionale alle attività produttive **Duccio Campagnoli** - Circa la metà di chi ha avuto accesso al programma sono imprese piccole e il 28% ha una dimensione inferiore ai venti addetti. Le esperienze di innovazione sono importanti, ma non dobbiamo fermarci al 'piccolo è bello'. L'importante è portare le esperienze dei singoli su scala di rete complessiva. E' un discorso di sistema, e l'innovazione è il frutto di capacità e scelte diffuse. Oggi l'obiettivo non è tanto di introdurre tecnologie, quanto di fare un salto di qualità in un sistema di reti produttive". E' quanto sottolineato dall'assessore al momento dell'inau-

(b) bologna, 18 gennaio 2006 - l'assessore regionale campagnoli inaugura il centro cna innovazione

gurazione del nuovo centro CNA Innovazione, avvenuto lo scorso 19 gennaio, i cui obiettivi appaiono in linea con lo sforzo in atto di miglioramento dei processi e della loro messa in rete.

Il Centro CNA Innovazione si rivolge, infatti, alle imprese di produzione di beni e servizi che intendono sviluppare processi innovativi orientati a mercati avanzati, ad attività ipercompetitive e a modelli di business evoluti. I risultati che con il Centro, la CNA si propone di raggiungere, sono la qualificazione dei sistemi produttivi e di crescita della competitività, consentendo alle imprese di rimettersi al passo con i loro principali concorrenti; far crescere le competenze professionali degli imprenditori e dei loro collaboratori; produrre innovazione nelle metodologie di

gestione e determinare un aumento della visibilità esterna e del valore prodotto dalle imprese. Per raggiungere questi risultati, il Centro della CNA, si è dotato di competenze specialistiche a forte base informatica e manageriale, riguardanti aree cruciali quali l'innovazione di processo e di prodotto, l'innovazione dei modelli decisionali e gestionali, il knowledge management, l'orientamento alle tecnologie ICT, l'informazione e la consulenza per facilitare il trasferimento tecnologico, l'assistenza in progetti di ricerca e sviluppo su nuove tecnologie e nuovi materiali.

Secondo la filosofia di CNA Innovazione, le parole chiave sono: "reti lunghe", ossia la combinazione tra la rete globa-



le in cui ogni impresa ormai opera e la piccola rete locale; "partenariato" ossia il coinvolgimento di diversi attori e soggetti nel processo di innovazione; "knowledge management" ossia informazione, conoscenza, apprendimento; "comunità di pratica", ossia l'idea che l'innovazione corra sui binari della stessa "buona" pratica.

Il modello di intervento sulle imprese ha come primo obiettivo quello di ridurre nell'imprenditore i timori del cambiamento, attraverso la diffusione e lo scambio di buone prassi, rafforzando così in questo modo la fiducia e l'impegno aziendale degli imprenditori. Poi, parte il processo "virtuoso". Si inizia da una base che è già riconosciuta come efficace e si giunge ad applicarla alla propria impresa con la possibilità di un ulteriore miglioramento. Le imprese, infatti, per migliorarsi non devono per forza ripartire da zero, ma è sufficiente apprendere dagli altri ciò che sanno fare meglio, adattarlo a se stessi, possibilmente migliorando ancora. I due vantaggi del confronto spiegano il successo delle imprese che applicano questo principio nelle decisioni strategiche, nei progetti di innovazione, nella vita aziendale di tutti i giorni. In sintesi, per queste aziende, decidere e gestire attraverso il confronto significa porsi in una condizione di sistematico vantaggio, soprattutto nell'acquisizione della risorsa più preziosa per far fronte alla complessità: la conoscenza. Le imprese gestite attraverso il confronto hanno la capacità di "riconoscere" il potenziale di miglioramento presente nei propri processi, nelle strategie, nelle funzioni aziendali e di localizzare dove sia più conveniente intervenire. Queste imprese, inoltre, "conoscono" un panorama di azioni per decidere e migliorare, non disponibile per i concorrenti meno evoluti e "sanno" come trasformare una decisione o un programma di miglioramento in obiettivi raggiunti con efficacia ed in tempi rapidi. Per fare un esempio, se il benchmark riguarda i tempi di consegna della merce, i fattori da comprendere e gestire possono essere i mezzi di trasporto utilizzati, l'organico da assegnare al reparto di spedizione, il numero di fasi del processo produttivo, la distanza della clientela che si è deciso di servire, il sistema informativo utilizzato e così via. Lo strumento del confronto consente di superare il divario tra i propri comportamenti e quelli riconosciuti come i migliori disponibili. L'azienda, posta di fronte alle possibili soluzioni, sceglie e decide come cambiare per migliorarsi e innovare.





io

lavoro italiano

FACCIO VIAGGIARE IL PENSIERO!

Creatività, innovazione, orgoglio, esperienza... sono questi i valori del lavoro italiano.

I nostri imprenditori sono competitivi su ogni mercato, fanno viaggiare il pensiero e creano qualità. In più, CNA è con loro: attraverso un sistema esclusivo di opportunità capace di far crescere le loro imprese e costruire ricchezza per tutto il Paese.



**CNA E GLI IMPRENDITORI ARTIGIANI.
VALORE D'INSIEME**