

artigianato

e piccola-media impresa
dell'Emilia Romagna

Rivista della CNA
dell'Emilia Romagna

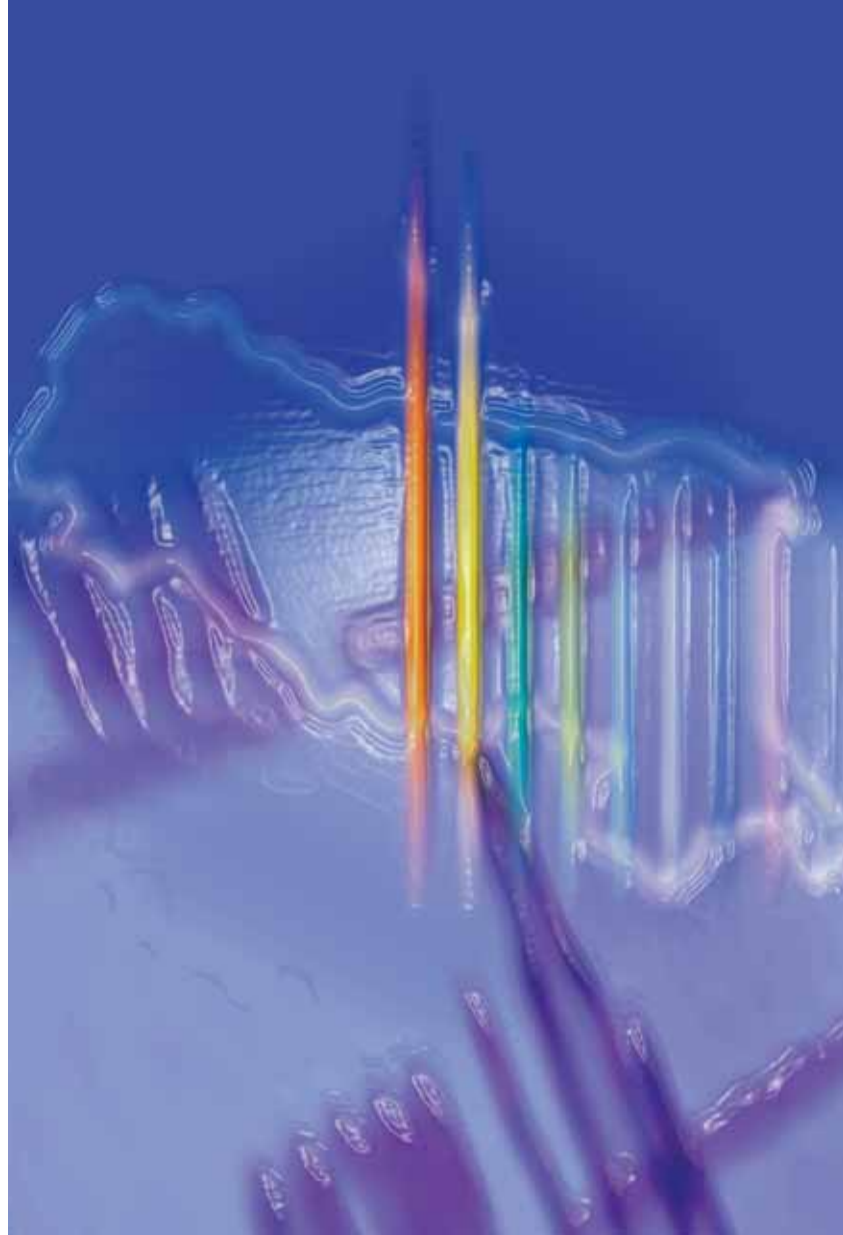


Editoriale

La pressione fiscale frena le potenzialità di sviluppo

L'Osservatorio congiunturale regionale TRENDER, promosso da CNA e Banche di Credito Cooperativo con la collaborazione scientifica di Istat, evidenzia che i segnali di ripresa dell'economia si sono registrati anche fra le micro e piccole imprese, che rappresentano oltre il 97% del totale delle aziende operanti sul territorio emiliano romagnolo. In particolare, i segnali positivi registrati dal c/terzi dei settori manifatturieri, dimostrano che le filiere dei nostri sistemi produttivi locali hanno saputo reagire alla stagnazione degli anni precedenti, innovandosi e ristrutturandosi per saper cogliere appieno i primi sintomi di ripresa dell'economia europea e nello specifico della locomotiva tedesca. Dal lato delle imprese dei servizi, legati prevalentemente alla domanda di consumi interna giungono, invece, segnali di sostanziale stabilità a dimostrazione del persistere delle difficoltà nella capacità di spesa degli italiani.

In estrema sintesi, comunque, anche dalla realtà delle micro e piccole imprese viene la conferma che a trainare la ripresa sono soprattutto l'export e le filiere collegate a mercati di sbocco europei ed internazionali. E' un risultato importante che va sottolineato adeguatamente, a dimostrazione della capacità del nostro sistema produttivo di rispondere alle sfide competitive odierne, nonostante gli "svantaggi" comparati di partenza (costo del lavoro e dei servizi, pressione fiscale, oneri burocratici ritardi infrastrutturali, per citarne solo alcuni). Un risultato che non era assolutamente scontato. Basti pensare alla teoria del declino che, solo poco tempo fa, prefigurava per l'Italia un futuro a fosche tinte, individuandone le cause nella dimensione troppo piccola delle imprese. Invece, senza troppi clamori, il sistema delle piccole imprese ha operato e messo in atto le trasformazioni necessarie e si è presentato pronto all'appuntamento con l'avvio della ripresa. Certo, vi è ancora molto da fare, ma non stanno certamente qui, nel suo sistema produttivo, i problemi veri del Paese. L'Italia, infatti, non riesce ad innovarsi realmente, spezzando quel circuito vizioso che tiene insieme e moltiplica i costi della burocrazia e dell'inefficienza prodotti dall'Amministrazione Pubblica e dalla politica, con i costi di servizi figli di un mercato interno non ancora sufficientemente concorrenziale e liberalizzato. Un circuito vizioso che ha prodotto un debito pubblico spaventoso e tiene in piedi una pressione fiscale insostenibile. La vicenda degli studi di settore e della protesta fiscale che ha provocato fra le piccole imprese, è solo l'ultimo segnale di una situazione ormai al limite, che intacca il sistema economico nei suoi livelli di sostenibilità e lo stesso corpo sociale nei suoi rischi di frantumazione.



sommario

quadrante dell'economia

dall'economia della crescita all'economia della trasformazione

lo sviluppo economico dell'emilia romagna
sta evidenziando il cambiamento
della struttura del sistema economico
verso forme più avanzate

2

Guido Caselli

fare impresa

efficienza energetica e benessere nell'abitare

le piccole imprese sono già in grado
di consigliare ed affiancare i clienti
nella scelta di costruire ed installare
impianti di nuova concezione favorendo
un forte risparmio nei consumi

6

Ivan Gabrielli

forum

un nuovo concetto di innovazione per lo sviluppo delle pmi

l'alta tecnologia deve essere accompagnata anche
con cambiamenti organizzativi e manageriali per
consentire alle imprese di competere al meglio

11

Cristina Di Gleria

note da palazzo

ptr, un'occasione per integrare la programmazione regionale

intervista all'assessore luigi gilli

18

le frontiere del nuovo

professioni intellettuali, subito la riforma

la cna sollecita l'approvazione del disegno
di legge per regolamentare oltre 3 milioni
di soggetti non iscritti ad alcun
ordine professionale

21

Patrizia Romagnoli

Nuove chiavi interpretative

Dall'economia della crescita a quella della trasformazione

Lo sviluppo economico dell'Emilia Romagna sta seguendo percorsi diversi rispetto a quelli conosciuti in passato evidenziando il cambiamento della struttura del sistema economico verso forme più avanzate

di Guido Caselli (*)



Da qualche tempo a questa parte stiamo assistendo ad un curioso fenomeno; da un lato vi è una crescente offerta di informazioni economica e statistica a livello territoriale, dall'altro una minor capacità di leggere le dinamiche in atto. Poter contare su più dati non si traduce automaticamente in maggior conoscenza; vi è una palese difficoltà interpretativa ascrivibile *un nuovo approccio metodologico messo a punto da Unioncamere evidenzia come i fattori che determinano i differenti livelli di sviluppo raggiunti dalle regioni italiane possano essere misurati attraverso l'interazione di quattro forme di capitale: naturale, tecnico, umano e sociale; dalla loro differente combinazione derivano i migliori o peggiori risultati di un sistema produttivo locale rispetto ad un altro*

sia ad una certa contrarietà nell'abbandonare gli schemi classici dell'analisi - efficaci in passato ma attualmente disancorati dalla realtà - sia ad una inadeguatezza dei fil-

tri che si è soliti utilizzare per fotografare l'economia.

La crescente complessità del sistema ha reso meno esplicativi alcuni fattori sostituendoli con altri, che in parte conosciamo ma non riusciamo a fotografare, e con altri ancora che non siamo in grado nemmeno di inquadrare.

Lo sviluppo economico dell'Emilia-Romagna sta avvenendo seguendo percorsi differenti da quelli conosciuti in passato. Fino alla fine degli anni Ottanta lo sviluppo era determinato da una crescita dei fattori produttivi, della popolazione, delle imprese e dell'occupazione in particolare. Dagli anni Novanta - ma il fenomeno è più evidente dalla seconda metà del 2001 - la crescita delle imprese e dell'occupazione avviene in misura molto più contenuta e, contestualmente, si assiste ad una trasformazione della struttura del sistema economico verso forme più avanzate: imprese manifatturiere che si spostano su produzioni di maggiore qualità e su settori a maggior contenuto tecnologico, società del terziario rivolte sempre di più ai servizi avanzati, l'occupazione che progressivamente muove verso professioni maggiormente qualificate.

Siamo sempre meno un'economia di crescita e sempre più un'economia di trasformazione; trasformazione che si apprezza in termini qualitativi più che quantitativi.

Tuttavia, ciò non significa che non sia misurabile, semplicemente occorrono nuovi indicatori e nuove chiavi interpretative.

Sulla base di queste considerazioni, Unioncamere Emilia-Romagna ha realizzato uno studio seguendo un ap-

(*) direttore area studi e ricerche unioncamere emilia-romgna



proccio metodologico fuori dagli schemi tradizionali e teso a individuare i fattori che determinano i differenti livelli di sviluppo raggiunti dalle regioni italiane. Sono stati considerati oltre 2.000 indicatori per ciascuna regione e successivamente, attraverso tecniche statistiche di analisi multivariata, sono stati raggruppati in quattro aree o forme di capitale: *capitale naturale*, *capitale tecnico*, *capitale umano* e *capitale sociale*.

Le elaborazioni condotte evidenziano come lo sviluppo economico di un territorio sia determinato dalla interazione di queste forme di capitale, dalla loro differente combinazione discendono i migliori o peggiori risultati di un sistema locale rispetto ad un altro. In particolare, alcuni indicatori risultano avere un forte potere discriminante: quelli relativi all'occupazione, al radicamento della cultura d'impresa, alla capacità innovativa, alla diffusione dei

gruppi e delle medie imprese, alle esportazioni, alla formazione degli occupati, al sistema relazionale e alla partecipazione civica. In altri termini, lo sviluppo economico può essere visto come una combinazione di beni materiali ed immateriali, di struttura e di conoscenza. Ma non vi è solo questo: le analisi sembrano individuare una quinta forma di capitale, trasversale e animatrice di tutte le altre, che sfugge ad ogni tentativo di misura-

Tavola 1

Dotazione di capitale e sviluppo economico

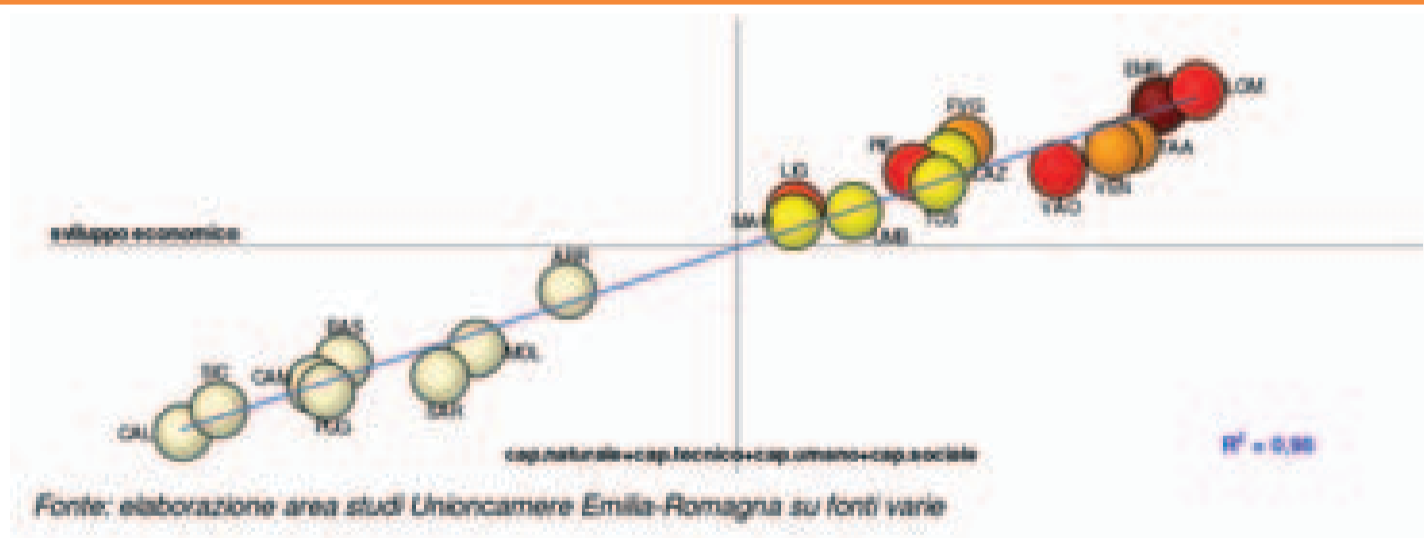
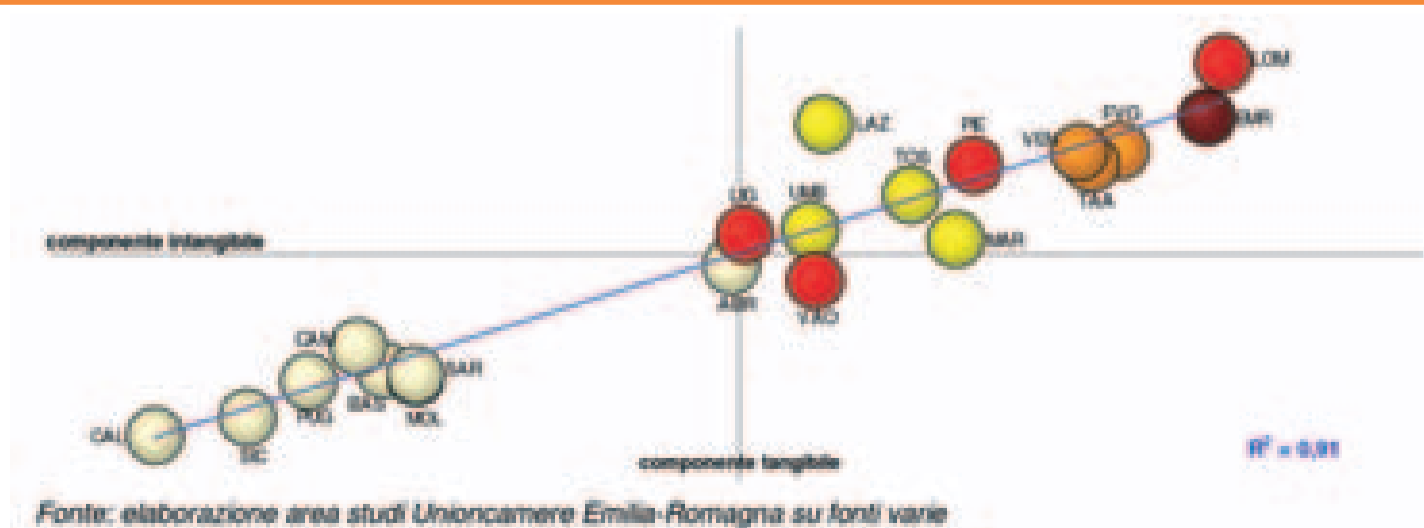


Tavola 2

Capitale tangibile e intangibile a confronto



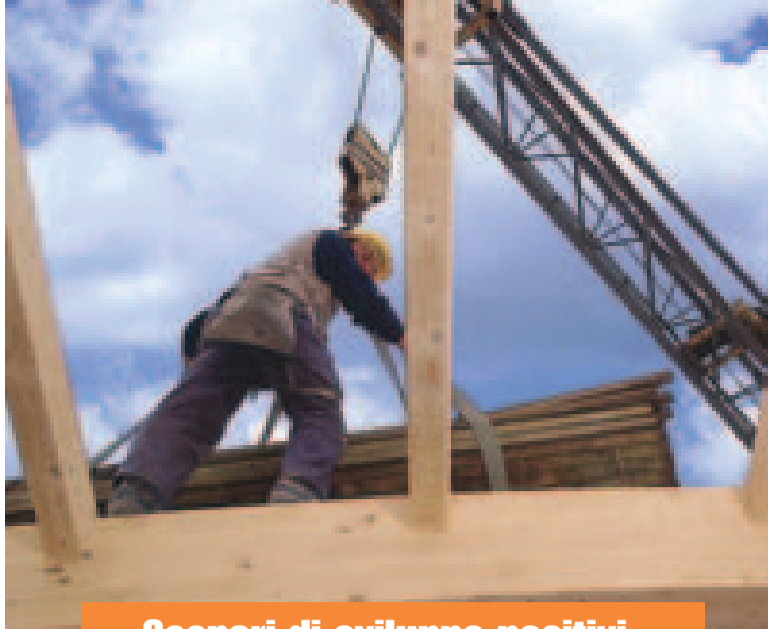
artigianato
e piccola-media impresa
dell'Emilia Romagna

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

Publicità:
BRAIN Via Buozi, 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 26/06/2007
Stampa e fotocomposizione:
Cantelli Rotoweb.
Via Saliceto, 22/F
40013 Castelmaggiore BO
Tel. 051/700606
Associato all'Unione Stampa
Periodici Italiana



Scenari di sviluppo positivi

Secondo lo studio elaborato da Unioncamere in collaborazione con Prometeia, sugli scenari di sviluppo delle economie locali (2007-2010), in l'Emilia Romagna la ripresa è forte e continuerà. La regione infatti risulta essere nel drappello delle immediate inseguatrici di Lombardia e Lazio (insieme a Toscana e Marche) con un incremento possibile del Pil del + 2,1%. Chiave di volta della ripresa, le esportazioni, la cui crescita ha raggiunto nel 2006, un incremento superiore alla media nazionale (5% contro il 4%). Bene anche l'occupazione, che secondo l'Istat (Rilevazione continua delle forze di lavoro, 2006) è cresciuta del 2,4%, registrando il più elevato incremento di quelli raggiunti in media nelle regioni del Nord est e in Italia (2,2% e 1,9% rispettivamente). In ulteriore flessione il tasso di disoccupazione, che nel 2010 dovrebbe raggiungere valori prossimi al 2%. Meno dinamica la spesa per consumi delle famiglie (+1,5%).

zione, ma che svolge un ruolo determinante nello spiegare le differenze di sviluppo territoriali.

È il *capitale simbolico*, formato dall'insieme dei modelli di identità individualmente e socialmente significativi quali identificazione e creazione del senso di appartenenza.

Si tratta di una forma di capitale particolarmente forte e diffusa in Emilia-Romagna, dove la capacità di trovare una larga condivisione su obiettivi e, soprattutto, su valori ha giocato un ruolo determinante - più che da altre parti - nel modello di sviluppo, come testimoniano le aree distrettuali e i sistemi organizzati in filiera. Tuttavia, dal confronto dei dati in serie storica sembra emergere una progressiva perdita della forza propulsiva del capitale simbolico quale catalizzatore delle altre forme di capitale. La transizione verso l'economia della trasformazione e i profondi mutamenti sociali e demografici sono solo alcuni dei fattori che rendono più difficile trovare nuovi obiettivi e nuovi valori da condividere.

È questo un punto fondamentale, perché è il capitale simbolico, costituisce l'identità di un territorio che può consentire ad un sistema locale di guidare l'economia della trasformazione e non subirla passivamente. La capacità di governare i cambiamenti nasce dal territorio, dalla convergenza di tutti gli attori su obiettivi e percorsi per raggiungerli.

Ma questo non è sufficiente; occorre anche che ci sia una condivisione più profonda, che vi sia una identità che nasce da valori condivisi, un'identità che non è preconstituita ed immutabile, ma che evolve con il territorio stesso (è ciò che il sociologo Bauman definisce "aggregazione liquida").

In definitiva, è sull'abilità nel creare consenso sui valori, che si gioca la capacità dell'Emilia-Romagna di evolvere verso una forma di sviluppo sostenibile, in grado di coniugare crescita e benessere diffuso.

artigiancredit
Emilia Romagna
dal 1977

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

Per ogni informazione su artigiancredit e sulle cooperative provinciali:
www.artigiancredit.emr.it
e-mail: artcre@artigiancredit.emr.it

STATO PATRIMONIALE

ATTIVITÀ

	31/12/2006	31/12/2005
A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI DOVUTI	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI	926	2.427
I Immobilizz.immateriali	3.390	3.390
- (ammortamenti)	3.390	2.260
- (svalutazioni)	0	0
totale	0	1.130
II Immobilizz.materiali	41.974	41.888
- (ammortamenti)	41048	40.591
- (svalutazioni)	0	0
totale	926	1.297
III Immobilizz.finanziarie	0	0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	179.151	155.625
I Rimanenze	0	0
II Crediti	139.430	126.593
entro 12 mesi	139.178	126.357
oltre 12 mesi	252	236
III Attività finanziarie	0	0
IV Disponibilità liquide	30.721	29.032
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	11.288	9.527
TOTALE ATTIVITÀ	191.365	167.579

PASSIVITÀ

A) PATRIMONIO NETTO	54.490	54.080
I Capitale	10.400	10.400
II Riserva da sovr.azioni	0	0
III Riserva di rivalutaz	0	0
IV Riserva legale	2.080	2.080
V Ris. az. proprie in port.	0	0
VI Riserve statutarie	0	0
VII Altre riserve	41.600	40.663
VIII Utili (perdite) a nuovo	0	0
IX Utile dell'esercizio	410	937
IX Perdita d'esercizio		
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	0	0
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	0	0
D) DEBITI	128.253	113.499
entro 12 mesi	128.253	112.499
oltre 12 mesi	0	0
E) RATEI E RISCONTI	8.622	
TOTALE PASSIVITÀ	191.365	167.579

CONTI D'ORDINE

- 1) Sistema improprio dei beni altrui presso di noi
- 2) Sistema improprio degli impegni
- 3) Sistema improprio dei rischi
- 4) Raccordo tra norme civili e fiscali

Prospetto di dettaglio dei ricavi delle imprese editoriali

01 Vendita di Copie	78.000,00
02 Pubblicità	34.460,00
05 Ricavi da editoria online	0,00
06 abbonamenti	0,00
07 pubblicità	0,00
09 Ricavi da altra attività editoriale	348.872,00
10 Totale voci 01+02+05+09	461.332,00

CONTO ECONOMICO

	31/12/2006	31/12/2005
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	461.332	455.791
1) Ricavi per vendite e prestazioni	461.332	455.791
2) Variaz.rimanenze prodotti in corso lavorazione, semilavorati e finiti	0	0
3) Variazione lavori in corso di ordinazione	0	0
4) Incremento immobilizz. per lavori interni	0	0
5) Altri ricavi e proventi vari	0	0
contributi in conto esercizio	0	0
contributi in conto capitale (quote eserc)	0	0
totale	0	0
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	461.860	455.163
6) Materie prime, sussid., di consumo e di merci	138	978
7) Servizi	432.670	431.340
8) Godimento beni di terzi	4.923	3.070
9) Personale dipendente		
a) Salari e stipendi	0	0
b) Oneri sociali	0	0
c) T.F.R.	0	0
d) Quiescenza e simili	0	0
e) Altri costi	19.066	15.003
totale	19.066	15.003
10) Ammortamenti e svalutaz.		
a) Amm. immobilizz. imm.	0	0
b) Amm. immobilizz. mat.	1.587	1.774
c) Altre svalutazioni	0	0
d) Svalutazione crediti	271	248
totale	1.858	2.022
11) Variazione rimanenze materie prime, sussid., di consumo e merci	0	0
12) Accantonam. per rischi	0	0
13) Altri accantonamenti	0	0
14) Oneri diversi	3.205	2.750
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	-528	628
C) PROVENTI E ONERI FINANZ.	1.836	1.903
15) Proventi da partecip.ni	0	0
16) Altri proventi finanz.		
a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni	0	0
b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni	0	0
c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante	0	0
d) Proventi diversi dai precedenti	1.904	1.926
totale	1.904	1.926
17) Interessi e altri oneri finanziari	68	23
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	0	0
18) Rivalutazioni	0	0
19) Svalutazioni	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORD.	502	-83
20) Proventi vari	502	1
21) Oneri vari		84
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	1.810	2.448
22) IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	1.400	1.511
a) imposte correnti	1.416	1.544
b) imposte differite	-16	-33
23) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	410	937

bilancio chiuso al 31/12/06

Redatto in forma abbreviata art. 2485 bis C.C.

Editoriale Artigianato e P.I. Emilia Romagna Srl

Sede
Viale Aldo Moro 22
40127 Bologna

Capitale Sociale Euro
10.400,00 i.v.

Efficienza energetica e benessere dell'abitare

Le imprese sono già in grado di consigliare ed affiancare i clienti nella scelta di costruire ed installare impianti di nuova concezione e a forte risparmio energetico. E' il mercato che tarda; i consumatori sono ancora poco informati sulle opportunità esistenti e sui vantaggi futuri

di Ivan Gabrielli



Una nuova edilizia. Consapevole. Sensibile alle problematiche ambientali, alla necessità di rivedere regole e modalità operative radicate da decenni. Perché efficienza nel costruire (o nel ristrutturare) può e deve far rima con risparmio e con l'utilizzo di fonti rinnovabili, quotidianamente (e gratuitamente) a nostra disposizione: il calore del sole e quello del sottosuolo. Non solo un auspicio, ma una direzione da tempo intrapresa: dalle istituzioni, dalle associazioni di rappresentanza, dalle imprese, dai numerosi attori della filiera che non senza difficoltà stanno in gran parte valutando e scegliendo la strada della sostenibilità.

per costruire case che riducano consumi e sprechi manca ancora un tassello importante: le linee guida per la certificazione dei fabbricati, ancora ferme in una commissione tecnica nazionale. E mentre Marche e Toscana hanno proceduto con una propria legislazione regionale, gli imprenditori emiliano romagnoli stanno rischiando senza avere adeguati riferimenti normativi

Nel viaggio che stiamo per intraprendere vi proporremo le voci degli operatori, di chi progetta e di chi realizza. Di chi costruisce e di chi ristruttura. Di chi ricerca e sperimenta le nuove tecnologie. Ogni nuova frontiera crea scetticismo. Le piccole e medie imprese che animano il mondo del costruire emiliano-romagnolo stanno progressivamente uscendo da una posizione di stand-by. **Moreno Barbani** responsabile del dipartimento energia CNA Emilia-Romagna ci illustra il quadro regionale. "Osserviamo un progressivo avvicinamento delle imprese alle nuove tecnologie - dice Barbani - anche se il mercato vero e proprio delle fonti non inquinanti e rinnovabili in edilizia deve ancora partire. Innanzitutto i cittadini non sono sufficientemente informati. Spesso non sono nemmeno a conoscenza dell'esistenza dei contributi governativi previsti per l'installazione di impianti di nuova concezione e di conseguenza del risparmio che una famiglia può ottenere sul medio-lungo periodo".

Riscaldare o rinfrescare gli ambienti di casa nostra. Produrre l'acqua calda per uso domestico. Raggiungere la piena autonomia energetica. Tutto questo è possibile grazie all'energia sprigionata dal sole e dal terreno. Le parole chiave? Fotovoltaico, solare termico, case passive. "Un anello propulsore può essere invece rappresentato dai piccoli imprenditori e dagli artigiani - prosegue Barbani - nei loro confronti la CNA sta facendo opera di aggiornamento, informazione e formazione. Devono conoscere appieno le potenzialità dei nuovi sistemi, per potere meglio motivare l'utenza. Quello che è chiaro è che, perché il mercato si metta in movimento, si rende necessario lo



sforzo contemporaneo di tutti i soggetti in gioco. Decisivo, nella commercializzazione, il ruolo delle Esco (Energy System Company) e, nella divulgazione agli utenti, quello delle regioni". Riqualficazione energetica ed ambientale in edilizia: un tema di discussione che vede convergere le diverse componenti di CNA: l'Unione Costruzioni, l'Unione Produzione, CNA Installazione ed Impianti, il Dipartimento Ambiente della Confederazione hanno insieme affrontato il tema in una consulta che ha

già sviluppato iniziative nazionali e locali.

Il tema dell'efficienza energetica è altresì al centro dell'interesse del Governo. Obiettivo di Palazzo Chigi, così come dell'Unione Europea, è abbattere i consumi del 20 per cento. Per il sistema industriale. Per le pubbliche amministrazioni. Per l'edilizia privata. Un'opportunità da non perdere. L'agevolazione prevista dalla Finanziaria per gli interventi di ristrutturazione finalizzati al risparmio energetico è infatti pari al 55%. Positivo il giudizio di CNA, consapevole del passo che il mondo dell'impresa deve compiere.

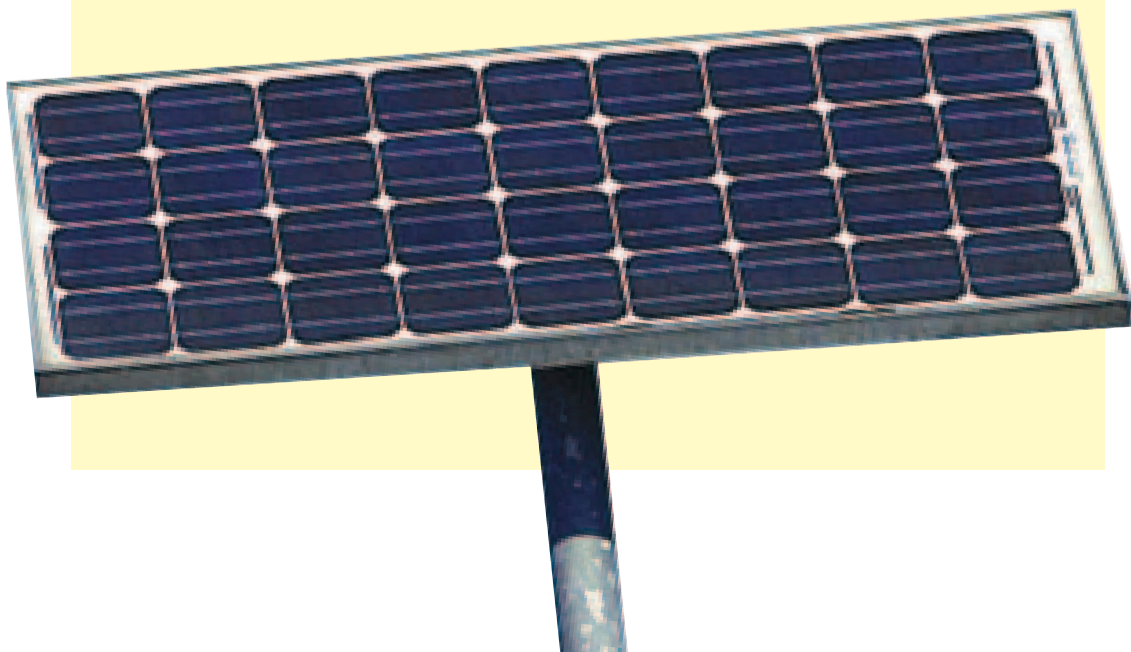
I benefici previsti dalla Finanziaria

Diventano operativi i benefici previsti dalla Finanziaria 2007 per la riqualficazione degli edifici nel segno del risparmio energetico.

Si tratta sostanzialmente della detrazione del 55%; questa non è cumulabile con agevolazioni fiscali previste da altre disposizioni di legge nazionali per le medesime spese (ad esempio quella del 36%); è invece, cumulabile per spese diverse, effettuate per interventi che consentono di ridurre la dispersione termica; per l'installazione di pannelli solari e per la sostituzione di vecchie caldaie con nuove ad alta efficienza. La detrazione del 55% è, inoltre, cumulabile con agevolazioni non fiscali (finanziamenti agevolati, etc.) e con agevolazioni di ogni genere previste da normative locali poste in essere da Regioni, Province e Comuni, ma la detrazione spetta sulla spesa effettivamente rimasta a carico. La detrazione è altresì compatibile con l'aliquota Iva ridotta del 10% e con la richiesta di titoli di efficienza energetica (decreti 20/7/2004). A beneficiare degli incentivi possono essere tutti i contribuenti: persone fisiche, professionisti, società, imprese.

Riqualficazione degli edifici: il beneficio fiscale è calcolato in rapporto all'efficienza energetica complessiva. Per la sostituzione di finestre e per interventi sulle murature è considerata la capacità di isolamento, che cambia a seconda della fascia climatica di residenza. Le politiche governative incentivano inoltre il fotovoltaico per la produzione di energia elettrica dal sole. Famiglie e condomini possono divenire produttori di energia elettrica pulita e rinnovabile sia per l'autoconsumo, sia per la cessione a terzi. Una spinta viene anche alla cogenerazione ad alto rendimento e alla bioedilizia.

“Rappresentiamo oltre 33 mila imprese nel settore dell'installazione - afferma - imprenditori che si occupano di termo idraulica e di climatizzazione. Antennisti, elettricisti, frigoristi. Realtà tra loro molto diverse ma pronte a mettersi in gioco. Stiamo promuovendo incontri, occasioni per spiegare concretamente le nuove tecnologie, le caratteristiche, le normative, i provvedimenti legislativi, gli incentivi. Se gli installatori sanno, allora le informazioni possono giungere con più facilità agli utenti. Questi ultimi faticano infatti a conoscere nel dettaglio le opportunità. Le informazioni nei loro confronti sono carenti. Proprio per questo la rete degli installatori può in parte sopprimere. Nel momento in cui il cittadino si trova a dover scegliere se installare impianti tradizionali oppure optare per le energie rinnovabili, il consiglio dell'esperto può risultare fondamentale. Non è da oggi che si parla di fotovoltaico, di solare termico, di caldaie di nuova generazione. Ma la conoscenza generale è assai limitata”. Un rapporto basato sulla fiducia, dunque, quello tra utente e installatore/manutentore. L'artigiano consiglia, illustra, firma l'impianto assumendosene la responsabilità attraverso la dichiarazione di conformità. “Altro problema che scontiamo - dice Bianchi - è che il fotovol-



Un decreto per consumare meno energia

Il 22 dicembre 2006 il Consiglio dei Ministri ha approvato in via definitiva un decreto legislativo per innalzare l'efficienza energetica degli edifici, favorendo anche l'utilizzo di fonti rinnovabili.

Diversi gli obiettivi. Tra questi quello di ridurre i consumi di energia con vantaggi economici per famiglie e imprese; ridurre le emissioni di anidride carbonica per tutelare l'ambiente; creare nuove opportunità di lavoro per le aziende esistenti e favorire la creazione di nuove imprese.

edifici con certificato energetico, meno dispersioni termiche e protetti dal sole

Il decreto legislativo che corregge ed integra il precedente decreto del 19 agosto 2005 n°192, entrerà in vigore il prossimo 1 luglio. Molte le novità. Tra queste, quella relativa al certificato che attesti la capacità di risparmio energetico di cui dovranno essere muniti sia gli edifici nuovi, sia quelli vecchi, già esistenti o in fase di costruzione alla data dell'8 ottobre 2005. Dal 1 luglio 2007, diventa obbligatoria la certificazione energetica per gli edifici superiori a mille metri quadrati nel caso di compravendita dell'intero immobile. Dall'1 luglio 2008, lo stesso obbligo scatterà anche per gli edifici sotto i 1000 metri quadrati, quelli totalmente ristrutturati e quelli oggetto di compravendita. Dal 1° luglio 2009, invece, l'attestato di efficienza energetica diventerà obbligatorio anche per la compravendita di un singolo appartamento. Dal 1° gennaio 2007, inoltre, il certificato energetico è una condizione indispensabile per ottenere le agevolazioni fiscali per ristrutturare edifici in funzione di una maggiore efficienza energetica. Si resterà in attesa di un decreto ministeriale che individuerà le linee guida per i criteri di certificazione. Fino ad allora, la certificazione energetica potrà essere sostituita da un attestato di qualificazione fatto dal progettista dell'edificio o dal direttore dei lavori. Altra disposizione, è quella di anticipare al 1° gennaio 2008 i livelli di isolamento termico e di introdurre un nuovo livello di isolamento dal 2010, che garantirà la riduzione dei fabbisogni termici dei nuovi edifici del 20-25% rispetto ad oggi. Inoltre si prevede l'obbligo in tutti i nuovi edifici di fare uso di fonti rinnovabili (solare termico o geotermia) per il riscaldamento dell'acqua sanitaria, per una frazione almeno del 50% del fabbisogno di acqua calda e di un impianto fotovoltaico. Il decreto prevede anche un percorso procedurale agevolato per l'utilizzo di caldaie ad alta efficienza nelle zone climatiche più fredde al posto dei vecchi impianti di riscaldamento. Infine, per gli immobili nuovi e nel caso di ristrutturazioni di edifici con superficie utile superiore a 1000 metri quadrati, è obbligatoria la presenza di sistemi schermanti esterni.

taico e il solare termico, che prevedono l'installazione di pannelli per la raccolta dell'energia, sono spesso osteggiati dalle istituzioni locali. Non mancano i Comuni che ne vietano l'installazione sui tetti. Un problema da risolvere in tempi brevi". Bianchi invita i soggetti in campo ad unire gli sforzi, a trasferire le informazioni. I vantaggi sono trasversali.

Certo che molto si debba ancora fare per ridurre le resistenze dei costruttori e, in generale, del mercato è **Giulio Tassoni**, presidente di Nuova Energia - Esco regionale. "Nuova Energia è una Esco che si preoccupa di trovare ed installare apparecchiature per il risparmio energetico. Noi lavoriamo principalmente con le istituzioni - afferma Tassoni - e devo dire che l'attenzione generale è ancora bassa. Gli interlocutori devono capire che i benefici sono ben più alti della spesa. I costruttori, talvolta, non prendono nemmeno in esame l'idea di fare uso di tecnologie alternative. Le opportunità invece sono numerose: si va dal semplice pannello solare per riscaldare l'acqua al fotovoltaico che consente di produrre tutta l'energia necessaria all'abitazione o allo stabile. E ancora, interessanti sono gli impianti di cogenerazione (macchine a bassissimo impatto ambientale che funzionano a gas e che consentono di raffreddare e riscaldare ambienti e avere acqua calda) e



tricogenerazione, capaci anche di produrre energia elettrica. L'ammortamento avviene in qualche anno. I vantaggi sono reali. Credo che le istituzioni possano fare molto per muovere le acque. In primo luogo incentivando i costruttori, spingendoli sempre più verso le fonti rinnovabili. Nel caso delle ristrutturazioni (o nella sostituzione di vecchi impianti) è invece importante che gli installatori sappiano consigliare al meglio il cliente. Il nuovo può essere, forse, più complesso da spiegare; certo, i costi sono un po' più elevati, ma grazie agli incentivi del Governo e al risparmio energetico, l'ammortamento può avvenire con facilità".

Se il mercato conosce, non può perdere l'occasione. A condividere l'esigenza di

cambiamento è **Cristian Ori**, presidente del Consorzio Spazio Energia Modena. "Sia a livello industriale che abitativo l'alternativa pulita è oggi reale - ci dice Ori - È possibile, infatti, riqualificare situazioni esistenti e pensare ad interventi autosufficienti. Che si tratti di raggi del sole o del calore della terra, le tecnologie applicabili possono consentire un risparmio importante. Impianti fotovoltaici e geotermici, solare termico. Il decreto datato 19 febbraio 2007 stabilisce i criteri e le modalità per incentivare la produzione di energia elettrica da impianti solari. I vantaggi, nonostante il costo elevato degli impianti, sono consistenti. Produrre energia elettrica ci può portare a guadagnare fino 49 centesimi di euro a kw. Senza contare il risparmio dato dall'assenza di una bolletta".

Convinta che l'edilizia debba fare, senza paura, il grande passo è **Claudia Boattini**, responsabile regionale dell'Unione Costruzioni di CNA. "La nostra regione ha un'ottima tradizione costruttiva - sostiene Boattini - la qualità del restauro è buona, con largo uso di materiali naturali e attenzione al risparmio energetico. Qualche lacuna in più, evidenza il costruito di recente, anche a causa della grande domanda di alloggi ed alla necessità di realizzarli in economia. In quest'ultimo caso, i materiali e le tecniche costruttive lasciano spesso a desiderare. Ora si deve guardare avanti e, ove necessario, invertire la tendenza. E' doveroso informare e sensibilizzare il mercato, senza però avere un atteggiamento terrorista. Le risposte dal mondo della ricerca sono chiare. Molto possiamo fare utilizzando le energie rinnovabili. Oggi, di fronte a scelte governative certe, le imprese devono cominciare a muoversi. La CNA collabora con centri di ricerca e con professionisti qualificati per diffondere le informazioni sulle esperienze in altri paesi europei. La progettazione deve partire dalla scelta dell'area in cui costruire, dall'orientamento degli edifici, dalla scelta dei materiali da utilizzare. Già dal corretto orientamento di una costruzione si facilita l'illuminazione, il riscaldamento, la ventilazione. Sono Case passive con bassissimo o nullo utilizzo di energia fossile. La natura ci dà energia, basta saperla cogliere. Sotto terra, ad esempio abbiamo abitualmente 14 gradi. Sia d'estate che d'inverno. E' quindi possibile usare le nostre cantine per riequilibrare la temperatura dell'abitazione. Non chiediamo ai clienti di sperimentare sulla loro pelle. L'artigiano di fiducia può consigliare caso per caso la soluzione più appropriata, sia per le ristrutturazioni che per le ordinarie manutenzioni. Insieme ai progetti-



sti e ai fornitori di materiali che stanno immettendo sul mercato prodotti innovativi che garantiscono maggior benessere dell'abitare oltre che risparmio energetico. Siamo fiduciosi: se gli Enti locali e la Regione si muoveranno in coerenza, gli imprenditori artigiani saranno in prima fila per diffondere questa nuova cultura del costruire".

Non mancano imprenditori delle costruzioni e installatori che hanno sposato la causa di un'edilizia ispirata ai criteri di un'abitare sano e in sintonia con la natura. Con un ambiente meno inquinato. Un'architettura (o meglio una bioarchitettura) che necessita oggi di strutture d'appoggio che si occupino del reperimento di materiali e strumentazioni. E' **Luca Zaniboni**, responsabile di Assoacquisti a raccontarci la sua esperienza. "Assoacquisti è un gruppo d'acquisto costituito nel 2003 da imprenditori del settore edilizio. Lo scopo primario - afferma - era (ed è) quello di realizzare acquisti con condizioni competitive grazie alla maggiore quantità di merce comperata. Una scelta importante, considerando anche l'elevata frammentazione del mercato. Noi acquistiamo per conto dei nostri soci. Al tempo stesso, abbiamo il compito di effettuare ricerche di mercato, analizzare prodotti, vagliare le nuove normative, conoscere e valutare le nuove tecnologie per consentire ai nostri imprenditori di rimanere al passo con le norme in vigore. Sul fronte dell'efficienza e della riqualificazione energetica abbiamo, individuato nuovi materiali che stiamo testando. Insieme alla CNA stiamo portando avanti progetti di analisi e ricerca. Per arrivare poi a mettere tutto in pratica. Alle imprese mancano proprio punti di riferimento certi sul versante della ricerca. Consulenti di cui fidarsi. Con Assoacquisti cerchiamo di dare risposte concrete. Risposte che per i nostri soci sono sinonimo di conoscenza. Stiamo analizzando le tecnologie utili al risparmio energetico. Il fotovoltaico in questo momento presenta costi eccessivi. Si pensi che sono addirittura quadruplicati da quando si è cominciato a pubblicizzarli. Risparmiare, comunque, si può. Stiamo studiando numerose soluzioni. Una di queste ad esempio è rappresentata dal cemento-legno (se ne fa largo uso in Germania) molto resistente e capace di trattenere il calore. La missione di Assoacquisti è di lavorare con le imprese e con i nostri partner commerciali per creare le condizioni migliori. Un prodotto confortevole, a basso consumo, a basso impatto inquinante è possibile. Trovando l'equilibrio giusto tra le necessità delle imprese e le aspettative dell'utente".

Ad avere abbandonato con soddisfazione l'edilizia di vec-

chia concezione è l'imprenditore reggiano **Gianfranco Ranuccini**, oggi impegnato in interventi a basso impatto ambientale e ad elevato risparmio energetico. "Risparmiare energia e costruire tutelando la natura, è un obiettivo che si può raggiungere - dice Ranuccini - Stiamo mettendo in opera i risultati della ricerca tecnologica e sui materiali nel cantiere sperimentale di Canossa in provincia di Reggio Emilia. Noi stiamo costruendo abitazioni con risparmio energetico di classe B. Non potendo purtroppo contare su regolamenti locali, ci rifacciamo a quelli adottati dalla città di Bolzano, dove da anni è forte la sensibilità per un'edilizia eco-compatibile. Il cantiere di Canossa, che sarà ultimato ad inizio 2008, prevede l'installazione di pannelli solari per il riscaldamento dell'acqua, una muratura con 19 centimetri di isolanti all'esterno, serramenti ad elevata capacità termica, impianti di riscaldamento a pavimenti e la ventilazione controllata degli alloggi. Si pensi che quest'ultima, si ottiene attraverso il calore sprigionato dal sottosuolo. D'estate l'aria in circolo viene rinfrescata. D'inverno si ottiene invece aria tiepida che aiuta il riscaldamento. Risultato: è possibile rinunciare alla climatizzazione". Entusiasmo e desiderio di fare ulteriori passi in avanti. Ranuccini ci illustra, infine, il progetto di Quattro Castella, che a quanto già realizzato a Canossa, aggiunge un ulteriore elemento di risparmio. "Stiamo migliorando ulteriormente - afferma - nel nuovo intervento, infatti, introdurremo anche il recupero delle acque bianche. Il tutto grazie a cisterne che raccoglieranno l'acqua che verrà poi utilizzata per annaffiare aiuole e giardini. Insomma, vogliamo costruire case che riducano i



consumi e soprattutto gli sprechi. Noi ci crediamo, certo, i costi aumentano un po', ma in quattro o cinque anni si ammortizza tutto. Chi compra, dalle nostre parti, cerca la qualità. Dagli anni sessanta ad oggi si è costruito molto e male. Ora dobbiamo dimostrare che qualcosa è cambiato".

La CNA ha concluso la fase di informazione e sensibilizzazione con il seminario "Efficienza energetica e sostenibilità del costruire" in cui si sono confrontati i diversi operatori del mercato dell'edilizia. Manca un tassello importante: le linee guida per la certificazione dei fabbricati sono ancora in discussione in una

commissine tecnica nazionale; mentre altre Regioni come la Toscana e le Marche hanno proceduto con propria legislazione, questo in Emilia Romagna non è avvenuto.

Gli imprenditori più innovativi stanno rischiando senza adeguati riferimenti, se non la consolidata esperienza di Bolzano. Come ha dichiarato **Roberto Franchini**, presidente dell'Unione Costruzioni CNA introducendo i lavori del seminario, del 21 giugno: "sollecitiamo la Regione Emilia-Romagna a definire in tempi rapidi una proposta di linee guida regionali e a sottoporla alla concertazione delle parti sociali. Le abitazioni che costruiamo oggi arriveranno sul mercato nel 2009 e il costruttore deve sapere quale classificazione sarà operativa per poter consigliare il cliente e decidere quali scelte operare. In mancanza di indicazioni regionali, c'è il rischio che i vari Comuni facciano scelte diverse e non adeguatamente concertate, con un ulteriore aggravio di normative e di adempimenti per l'impresa di costruzioni che già oggi è sottoposta a troppa inefficace e ripetitiva burocrazia. Chiediamo regole chiare e semplici, facili da attuare e controllare, in modo che l'impresa possa lavorare al meglio nell'interesse e per il benessere del cliente e della sostenibilità ambientale. Chi si accolla il rischio ed i costi di innovare in modo sostenibile deve aver garantito dalle istituzioni un quadro certo e, se verranno accolte le nostre proposte, incentivi e premialità per quelle imprese che migliorano l'ambiente e si impegnano nella responsabilità sociale."

CANTELLI ROTOWEB
INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

CE **TIPIFALIA** **t&w**
CANTELLI EDITORI **STAMPA DIGITALE** **CONCESSIONARIA DI PUBBLICITÀ**
 magazines e settimanali specializzati moduli, packaging, espositori, attrezzature **servizi di marketing**

... un mondo di carta ...

Gruppo Cantelli
Via Sallustiana 22/E
40013 Castel Maggiore (BOLOGNA)
Tel. +39.051.700606 - Fax +39.051.6328090
E-mail: info@cantelli.net - Web: www.cantelli.net

PMI: organizzazione e management per competere

Sempre più per le piccole e medie imprese si afferma la correlazione positiva tra innovazione manageriale e performance aziendali

L'innovazione continua dei prodotti e dei processi, diviene una costante e pregiudiziale necessità per le pmi a competere nel nuovo scenario economico caratterizzato dall'avvento dell'economia delle reti e della conoscenza. Di come l'innovazione nella sua accezione più ampia debba poter comportare i miglioramenti di produttività e qualità necessari alla competizione odierna, hanno discusso lo scorso 3 maggio a Bologna, nell'ambito del forum su "Towards Competitiveness - L'innovazione organizzativa e manageriale per migliorare la competitività delle piccole imprese", **Gabriele Falciasecca** Presidente Aster, **Roberto Centazzo** responsabile ricerca & sviluppo di CNA Emilia Romagna, **Gianluca Spina** del Politecnico di Milano, **Phil Hanson** dell'Institute for Manufacturing in Cambridge University, **Richard Keagan** del Trinity College in Dublino e **Gabriele Morelli** Segretario CNA Emilia Romagna.

Quinto Galassi

Siamo qui per parlare di innovazione nella sua accezione più ampia. Un ragionamento approfondito a 360 gradi e lo facciamo iniziando col professor Gabriele Falciasecca.

Gabriele Falciasecca

Voglio partire sottolineando come oggi le pmi della nostra regione si trovano ad operare e competere: la ripresa sembra aganciata e i risultati ottenuti sul piano dell'internazionalizzazione e dell'export sono lì a dimostrare che il mondo delle imprese più piccole è in grado di fare innovazione ed, anzi, ha già dimostrato di saperla fare. Da qui l'incoraggiamento che deve venire a continuare a farlo ancora di più: è proprio nei momenti in cui le cose vanno abbastanza bene che si possono fare gli investimenti giusti; che si devono assumere nuove conoscenze e anche darsi una nuova organizzazione aziendale, oltrechè nell'individuazione di nuovi prodotti in grado di risultare appetibili sui mercati. Su questo aspetto dell'innovazione, detta competizione o battaglia delle idee, vorrei spendere due parole. In qualità di presidente di Aster, mi preme molto sottolineare quanto sia necessario avere l'idea vincente da spendere sui mercati; ma per avere questa idea vincente, concretizzarla e promuoverla, non è sufficiente solo possedere una buona dose di creatività. Servono esperienza, applicazione, ricerca; serve in sostanza un collegamento, una collaborazione sempre più stretta tra imprese e mondo della ricerca. In questa regione, mondo della scienza e mondo dell'impresa sono molto vicini. Infatti qui siamo molto vicini, mondo della scienza e mondo dell'impresa; se il mondo dell'impresa si muove, pensa che, per avere successo bisogna avere l'idea vincente, ecco che attraverso la collaborazione col mondo della scienza e della ricerca, cerca di trovare la soluzione, l'idea più adatta, più giusta per un particolare problema, per una particolare lacuna di conoscenza. Competizione e idee; per chi opera sul mercato quando è che l'idea è giusta? Quando, a seguito dell'idea, un'impresa ha successo in un prodotto, vende un servizio, migliora le sue prestazioni; quindi è il mercato che è giudice e dice se un'idea è giusta. Nel mondo della scienza il parallelo non è così immediato; non c'è un mercato scientifico nel quale un ricercatore si presenta e vende più o meglio di un altro, la sua teoria. In sostanza, il metodo scientifico, non è altro che il tentativo di mettere in piedi



un sistema, in assenza di un mercato, che aiuti a far venire fuori l'idea vincente tra le teorie in competizione. La ricerca non si ferma e offre continuamente dei prodotti scientifici, che possono essere testati sul mercato e quindi, se il collegamento tra il mondo della ricerca e quello delle imprese avviene nella maniera opportuna, l'idea si trasforma in prodotto. Come si fa per creare questo tipo di ambiente? La difficoltà, sta nel dosare bene gli ingredienti; in altre parole, tutta una serie di cose particolari che si imparano provando e riprovando, e questo è quello che spero faremo ancora di più assieme. Tra le risorse che devono comunque essere messe in campo ce n'è certamente una che è fondamentale: la risorsa umana. Sulle risorse umane, credo possa essere lanciato un progetto di collaborazione con tutto il mondo imprenditoriale, in particolare il vostro, per capire ancora meglio che cos'è che può essere opportuno produrre in termini di preparazione dei nostri allievi. Stiamo vivendo un periodo transitorio dal punto di vista delle formazioni; un momento nel quale abbiamo delle indicazioni positive che possiamo mettere in atto quando ne abbiamo bisogno. In particolare, c'è una grande risorsa, che può essere assunta come sfida per sapere se saremo in grado di sfruttare veramente al meglio la risorsa umana. Parlo di una figura che finora nel mondo imprenditoriale ha avuto scarso successo, quella del dottore di ricerca. E questo è veramente un paradosso perchè qui in Italia prepariamo dei ragazzi con grandi capacità e grandi competenze. Una percentuale giustamente ridotta, si ferma nel mondo della ricerca, nel mondo dell'università; una percentuale al di sotto del 20% e, quindi, la stragrande maggioranza di dottori di ricerca deve essere collocata al di fuori. Tuttavia abbiamo ancora molte difficoltà a far sì che questa figura venga percepita come utile nel mondo delle imprese, soprattutto in quelle di dimensioni più ridotte. Mi piacerebbe che su questo aspetto delle risorse umane, riuscissimo a mettere in piedi un'azione congiunta; vedere almeno alcuni di questi nostri giovani, trovare una collocazione anche nel mondo delle imprese più ridotte; piccole, ma non per questo meno dinamiche, non per questo meno innovative.

Quinto Galassi

Grazie professor Falciasecca. Proprio per parlare di formazione, di apprendimento e del ruolo che un suo efficace utilizzo può avere per lo sviluppo di aziende, e territori, dò la parola a Roberto Centazzo.

forum

Roberto Centazzo

Quella di oggi è un'occasione per riflettere su 3 parole chiave: apprendimento, adattamento e innovazione. Quando, come CNA, abbiamo iniziato avevamo un grande bisogno di accrescere le nostre conoscenze e capacità in vista di un obiettivo preciso: creare un sistema innovativo per dare servizi alle piccole imprese e favorire lo sviluppo della loro competitività. Ci siamo concentrati sul benchmarking perché lo ritenevamo un modo di vedere le cose, capace di consentire una crescita più rapida delle competenze e delle capacità relative al modo in cui le imprese potevano essere gestite e presentarsi più efficacemente sul mercato. Fare benchmarking vuole dire confrontarsi con gli altri, il che implica essere disposti ad imparare dagli altri. Un secondo grande insegnamento è stato comprendere l'importanza della connessione tra pratiche e prestazioni di un'impresa: le pratiche sono il modo in cui facciamo le cose, mentre le prestazioni sono i risultati che otteniamo. Gran parte dei nostri strumenti di analisi si basa sulla relazione tra questi due tipi di fattori: i buoni risultati dipendono da buone pratiche e, per ottenere risultati ancora migliori, bisogna migliorare le pratiche adottate. Capire e misurare questa correlazione si è dimostrata una cosa estremamente importante per l'analisi e il miglioramento dei processi aziendali. Un altro apprendimento importante è relativo al rapporto tra "analisi e cura". Può sembrare ovvio, ma sappiamo che, a volte, si adottano cure senza aver prima fatto delle analisi, oppure che si fanno analisi e, soddisfatti, ci si ferma lì quando la cosa veramente importante è la cura, vale a dire la risoluzione dei problemi che l'analisi ha evidenziato. Altra acquisizione importante riguarda il peso delle competenze manageriali e dell'innovazione organizzativa: in questi anni si è parlato molto di innovazione di processo o di prodotto, di innovazione tecnologica, molto meno di innovazione organizzativa; noi però visitando molte imprese, sia in Italia che all'estero, ci siamo trovati di fronte ad imprese che andavano molto bene pur avendo tecnologie meno avanzate di quelle presenti nelle imprese della nostra regione. Il motivo era che queste imprese avevano lavorato in modo formidabile sull'innovazione organizzativa e avevano sviluppato le competenze manageriali al proprio interno. Questo per noi non ha significato ridurre l'importanza dell'innovazione tecnologica, ma ci siamo resi conto che alla fine, la tecnologia, come tutti gli strumenti, è guidata dal pensiero delle persone, dalla loro capacità di governo: la tecnologia non è in grado di portare le imprese ad ottenere performance di livello mondiale, se non è guidata da adeguate capacità manageriali. Un altro aspetto riguarda i sistemi produttivi locali. In Emilia Romagna abbiamo un enorme "patrimonio relazionale" che deriva dalla presenza di distretti, reti e filiere. Abbiamo visto che le imprese che possono giovare della forza di un sistema locale sono più forti, ed anche che i sistemi locali che si possono giovare di imprese forti e orientate al legame col territorio, sono anch'essi più forti. Questa interdipendenza, se viene usata bene, rappresenta un grande punto di forza per migliorare la competi-

tività delle imprese e dei territori. Abbiamo realizzato tutto questo facendo noi stessi benchmarking; confrontandoci con gli altri abbiamo imparato dalle loro buone prassi, abbiamo sviluppato partnership; abbiamo costruito delle reti e fatto ricerca; abbiamo lavorato duramente per sviluppare questo apprendimento. La seconda cosa che abbiamo fatto è stata l'adattamento perché non basta imparare le cose, bisogna anche applicarle alle proprie realtà, così come diceva Deming "adattare non adottare". Abbiamo cercato di adattare tutte queste cose alle piccole imprese; in effetti molte delle metodologie a cui accennavo, sono state sviluppate per la grande impresa. Per riuscirci occorre sapere come è fatta una piccola impresa e cosa si può estrarre da una metodologia che possa esserle utile. Abbiamo fatto come le nostre imprese quando acquisiscono tecnologie e poi le adattano e le modificano, realizzando innovazioni incrementali per renderle realmente funzionali alle necessità aziendali. Abbiamo anche cercato di adattare tutto ciò alle filiere, alle reti, ai sistemi produttivi locali, e farlo non è stato semplice perché in un sistema produttivo locale non ci sono solo delle imprese, ma anche altri soggetti; le istituzioni, che governano il territorio, le scuole o i centri di formazione, che sviluppano competenze (ma talvolta non lo fanno), un mercato del lavoro, che fornisce (o non riesce a fornire) le persone che servono. Alla base di tutto quello che siamo riusciti ad ottenere, c'è stato un grande investimento sulle persone, innanzitutto con la formazione dei facilitatori, di coloro cioè che devono andare nelle imprese, proporre queste metodologie, saperle applicare e dare delle risposte alle imprese stesse. Si ottengono dei risultati nella misura in cui si decide di investire; alla fine però, ci si consolida quando si investe sulle persone e sulle loro competenze. Abbiamo anche cercato di produrre qualcosa che fosse più nostro, più nuovo, più collegato ai nostri obiettivi. Una di queste cose è stata una visione nuova dell'impresa, traducendola in un qualche modo nel termine di impresa eccellente, pensando ad un'impresa capace di avere buoni risultati di bilancio, ma anche una elevata soddisfazione dei clienti e il coinvolgimento dei propri collaboratori e un buon impatto sul territorio. Abbiamo creato un sistema di banche dati, di metodologie e strumenti, che ci hanno consentito di fare sia consulenza che ricerca; una rete di servizio, una rete di soggetti che potevano operare sul territorio; in sostanza una comunità di aziende, dei club per eccellenza sul territorio, luoghi dove le imprese si trovano e decidono delle iniziative, non solo orientate al business, ma iniziative che per esempio sono relative alla diffusione della cultura d'impresa. Queste tre cose dunque: apprendimento, adattamento e innovazione, sono collegate, si fanno tutte e tre assieme perché si alimentano l'una con l'altra. Fare adattamento pone dei problemi di nuovi apprendimenti; riadattamento fa venire in mente che si potrebbero fare delle innovazioni, ma fare delle innovazioni fa capire che si può, per esempio, adattare queste innovazioni da una cosa a quell'altra. Altro termine deciso

è trasferimento. Che cosa trasferiamo? Trasferiamo un approccio, un modo di vedere. Le cose che dicevo prima, dall'analisi alla cura, pratiche e prestazioni, il concetto di impresa eccellente, l'idea del miglioramento continuo; sono tutti modi di vedere che si possono tradurre in attività molto pratiche. Trasferiamo un metodo, formalizzato, scritto, strutturato; trasferiamo ad altri soggetti, ai consulenti, alle associazioni, ma anche alle imprese, l'uso degli strumenti. Trasferiamo le competenze per fare tutto questo e trasferiamo delle conoscenze. Il tutto si traduce in una serie di modelli che riguardano diversi aspetti, dalla capacità di intervenire sugli elementi di carattere economico finanziario dell'impresa, quelli che riguardano la responsabilità sociale dell'impresa, quelli che riguardano il trasferimento tecnologico, lo sviluppo delle risorse umane, quelle che riguardano lo sviluppo dei sistemi locali alla gestione del mercato. Queste aree sono contemporaneamente dei centri di ricerca e dei centri di elaborazione e di proposta di servizi per le imprese. E quindi il processo di erogazione del servizio, ripropone un percorso che dice "non si può arrivare a definire come intervenire se prima non abbiamo letto una situazione". La cosa che, deriva da tutto questo, è il cambiamento, a partire dallo scambio di buone pratiche. Sono quelle, per esempio, relative alle visite presso altre aziende, col confronto con altri imprenditori, la possibilità di identificare una pratica e adattarla al proprio contesto. Tutto questo sistema è strutturato con livelli successivi di complessità; si può partire da un livello di complessità più basso che è quello relativo al confronto con una banca dati, dei dati aziendali, fare un diagnostico rispetto alla situazione della propria azienda e poi crescere con una via che naturalmente implica un coinvolgimento, una disponibilità maggiore ma dà anche dei risultati maggiori, più consistenti, di maggiore efficacia. E quindi ci si può confrontare con imprese eccellenti, si possono visitare delle imprese, si possono scambiare buone pratiche, si può partecipare ad una comunità con altre imprese. Si può arrivare fino ad una modalità estremamente strutturata ed estremamente analitica che è quella del benchmarking di processo che implica un'analisi di dettaglio dei processi aziendali e quindi significa anche entrare nel cuore dei segreti non rivelati "come si fanno determinate cose" però talvolta significa anche entrare nel cuore dei segreti non rivelati di come si fanno male determinate cose, quindi di come si potrebbe fare meglio. Forse, talvolta, senza arrivare a questo livello di dettaglio non ci si rende nemmeno conto che in un meccanismo che apparentemente funziona bene, ci sono dei pezzi che funzionano male. Per concludere, alcune cose: la prima è che, secondo me, bisogna darsi degli obiettivi ambiziosi. Quando avviciniamo le imprese, i sistemi locali, le associazioni, credo che la prima cosa su cui dobbiamo cercar di lavorare sia proprio questo: cercare di pensare che bisogna avere una forte ambizione negli obiettivi. La seconda questione è che bisogna attivare delle collaborazioni di alto livello. Se bisogna imparare dagli altri, occorre farlo

gna imparare dagli altri, occorre farlo da quelli bravi, dai migliori. Avere partnership, collaborazioni di alto livello, aiuta ad essere più forti e più autonomi. La terza cosa è usare l'innovazione per migliorare sia l'efficienza che l'efficacia. L'innovazione è quello che serve alle imprese per fare contemporaneamente due cose: ottenere buoni risultati ed ottenerli con maggiore livelli di efficienza. L'innovazione non è una cosa separata dal resto, ma è una cosa integrante rispetto ai processi di crescita dell'impresa stessa. E questo si lega anche al punto successivo: l'apprendimento. Non c'è un tempo per apprendere e un tempo per lavorare, ma c'è un tempo in cui si lavora e si usa tutto questo per apprendere. Adattare, sperimentare e migliorare continuamente. Infine, la conoscenza. È importante formalizzare, darsi un metodo, darsi una struttura e trasferire queste conoscenze. È molto meglio essere un'azienda committente che ha dei sub fornitori a cui insegna delle cose e avere dei sub fornitori che crescono, diventano più capaci, più bravi, si assumono delle responsabilità maggiori, condividono la progettualità, piuttosto che essere un'azienda committente che non condivide niente con nessuno e si ritrova solo dei sub fornitori che sono bravi, ma che non riescono ad andare oltre l'utilizzo delle braccia. Quindi condividere le conoscenze significa condividere con gli altri delle cose perché questo dà un ritorno, dà alle imprese la possibilità di crescere ulteriormente.

Quinto Galassi

Proseguiamo dando ora la parola a Gianluca Spina, che tratterà della correlazione positiva tra innovazione manageriale e performances delle PMI.

Giancarlo Spina

Vorrei affrontare quelli che sono a mio avviso i macrotrend, gli elementi di novità che sono intervenuti negli ultimi anni nella competizione per le imprese manifatturiere di dimensione medio piccola; misurare la rilevanza di questi elementi di cambiamento per il tessuto economico-produttivo dell'Emilia Romagna e capire quali scenari si prospettano. Tra questi elementi c'è senza dubbio l'innovazione manageriale. Senza controllo manageriale, l'innovazione tecnologica non ha molte possibilità di portare dei benefici reali all'impresa. Le imprese di piccole e media dimensione quando vogliono crescere, devono in qualche modo incorporare capacità manageriali che magari in una fase precedente non avevano e di cui non sentivano nemmeno il bisogno. Però in questa spinta verso la managerializzazione, in generale, incontrano delle resistenze che di norma sono prevalentemente interne. Al termine della ricerca fatta insieme da Politecnico di Milano e CNA Emilia Romagna nel 2000 sul ruolo dei sistemi territoriali, pervenimmo ad una conclusione: i processi di managerializzazione di piccole e medie imprese erano difficili, ancora parziali anche in un'area forte come quella dell'Emilia Romagna, ma tuttavia, possibili perché c'erano diversi casi di successola competizione globale che si stava aprendo, sia in termini di pratica che di prestazione. E l'innovazione

c'è stata, in virtù di un cambiamento i cui temi rilevanti sono, a mio avviso, riconducibili fondamentalmente a 4 macro ambiti. Certamente la diffusione e la crescita molto forte delle tecnologie dell'informazione della comunicazione e in generale dell'uso delle tecnologie internet nell'attività quotidiana del business, nei rapporti con i clienti, con i fornitori, nelle attività interne e nello scambio informativo interno. E poi, il processo di outsourcing, che è un processo che è andato avanti in maniera significativa, considerando che l'incidenza degli acquisti sul fatturato nel decennio dal '96 al 2006 è cresciuta di oltre 7 punti, dal 72 al 79%, una cifra enorme perché significa che, per quasi l'80% le imprese costruiscono valore, costruiscono ricavi, fatturati attraverso il contributo di fornitori di qualunque tipo. E il processo di outsourcing per le imprese manifatturiere ha significato anche il processo cosiddetto di offshoring cioè, cedo all'esterno quote di attività di trasformazione ma non lo faccio con il mio vicino di casa, ma lo faccio in Cina, in Est Europa, in paesi in generale a basso costo del lavoro. Allora, i fenomeni di globalizzazione, outsourcing, de-localizzazione produttiva producono di fatto delle reti globali nelle quali anche le piccole imprese sono coinvolte. Naturalmente, le risposte a questi processi sono le più varie; il fatto di avere una capacità, diciamo, di produrre innovazione tecnologica e innovazione manageriale è un elemento cruciale nel riuscire a intercettare questi processi di outsourcing dei clienti, soprattutto quando i clienti sono grandi imprese. Terzo fattore, certamente rilevante, è l'evoluzione del mercato del lavoro che nel nostro paese ha significato anche un punto di discontinuità molto forte con il primo pacchetto Treu, poi la legge Biagi, con un complesso di norme che hanno introdotto significativi livelli di flessibilizzazione con impatti rilevanti nella gestione per le imprese di maggiori dimensioni, certamente anche per quelle di dimensioni medio piccole. Infine, ultimo fenomeno macro è il fatto che per le imprese industriali comunque il processo di così detto servitization di crescita, di peso e di rilievo dei servizi connessi o incorporati nell'attività di business è diventato un fatto sempre più presente. Tra l'altro, il quarto trend chiude il ciclo in modo pesante con il primo, nel senso che i processi di servitization quasi sempre per le imprese significano l'adozione, l'incorporazione di strumenti di tecnologie informatiche significative. Cosa possiamo dire su questi trend in base alle ricerche che abbiamo fatto come Politecnico? Sul primo tema, abbiamo una serie di "osservatori", sull'utilizzo dell'IST nel mondo delle imprese, una in particolare dedicato all'utilizzo delle IST nel mondo delle piccole e medie imprese. Le indagini più recenti che abbiamo fatto sul complesso delle imprese piccole e medie su scala nazionale, hanno dimostrato una certa progressione sull'utilizzo di applicazioni soprattutto gestionali. Circa un quarto delle imprese di piccola e media dimensione utilizza ad oggi, strumenti di tipo Iarpi evoluto, informatica gestionale integrata e avanzata, mentre la percentuale sale del 50% se si guarda l'utiliz-

zo anche di pacchetti più elementari per gli aspetti gestionali più semplici. Anche l'utilizzo di tecnologie a supporto della progettazione è abbastanza buono anche se l'integrazione tra i 2 mondi in realtà è molto scarsa. Un elemento importante emerso è il crescente ricorso a soluzioni di open sourcing delle piccole imprese che, sorprendentemente, ha raggiunto la percentuale del 20%. In generale, diciamo che, gli investimenti rimangono comunque abbastanza modesti, anche se il 20% delle imprese che abbiamo esaminato ha dichiarato una forte propensione ad investire nel prossimo futuro. Da un'altra ricerca che abbiamo fatto in questo ambito su scala europea, è emerso come l'utilizzo delle tecnologie internet a supporto del business, in particolare nei rapporti a valle con i clienti e a monte con i fornitori, sia comunque ancora abbastanza limitato: più della metà del campione di fatto non utilizzava in modo significativo tecnologie internet nelle transazioni. In realtà solo il 7% circa di imprese utilizzava in modo estensivo le tecnologie sia nei rapporti a valle con i clienti che sia nei rapporti a monte, quindi utilizzavano una logica d'integrazione di filiera. Terzo punto, i grandi cambiamenti introdotti in Italia, in occasione di alcuni interventi legislativi e normativi specifici come la legge Biagi, l'evoluzione e la diffusione di forme di lavoro atipico e l'utilizzo che viene fatto di queste forme di lavoro e come questi aspetti di evoluzione del mercato del lavoro si intersecano con i nuovi modelli organizzativi, in generale l'innovazione manageriale nelle imprese grandi e piccole. Le ricerche che abbiamo fatto hanno riguardato le imprese sia grandi che medio-piccole e i risultati principali che abbiamo tirato fuori sono così sintetizzabili. Nei rapporti di lavoro atipici, c'è un uso duale, quella che abbiamo chiamato la via alta, e cioè un uso esteso di queste forme flessibili ma in un contesto che tende a vederle in una duplice veste: primo come meccanismo d'ingresso e non come meccanismo permanente, secondo con una fortissima integrazione dei lavoratori che sono inseriti con queste forme flessibili, essenzialmente il lavoro interinale. E allora, quali sfide e quali cambiamenti si pongono per il futuro delle PMI? Le analisi e le ricerche a cui mi sono riferito, naturalmente come tutte le ricerche danno delle risposte forse ad alcune questioni, ma ne aprono delle altre che forse sono di interesse anche di realtà produttive come le vostre, in generale del tessuto economico-produttivo dell'Emilia-Romagna. Primo punto, le risposte manageriali delle grandi imprese che sono state investite per prime da questi trend: globalizzazione, outsourcing, mercato del lavoro, sono le stesse? Ovviamente la risposta è no. Ma che cosa possiamo ritenere delle lezioni apprese dai grandi gruppi che si sono per primi avventurati o per primi hanno fronteggiato questi trend. Che cosa possiamo migrare verso il mondo delle piccole e medie imprese e che cosa è invece sostanzialmente una risposta inadeguata, inappropriata? I fattori chiave per il trasferimento del know how manageriale, in generale del know how, nel contesto di questi cambiamenti sono gli stessi che abbiamo tro-

ruolo dei sistemi territoriali è lo stesso; i sistemi locali, territoriali hanno realmente la capacità di dare un supporto e di proteggere le piccole e medie imprese investite da queste onde, oppure è illusorio pensare che riescano a farlo? Sul tema delle IST, tutto sommato, anche se vediamo dei progressi rimangono delle enormi barriere all'utilizzo delle tecnologie informatiche, barriere che sono relative al costo perchè la tecnologia informatica è cheap, o quasi tutta cheap. Quindi, in generale, anche per le piccole e medie imprese il problema di non utilizzarle sta nel fatto che servono grandissimi investimenti. Infine una questione credo rilevante perchè spesso nelle istituzioni pubbliche, il problema della competitività e dell'innovazione viene posto in questi termini e cioè con riferimento ai settori. Allora, l'Italia in generale si è molto sbilanciata sui settori così detti maturi, l'Emilia-Romagna un pò meno. Io penso che i settori maturi in modo "bloccato" non esistano; esistono le imprese mature o anche le imprese decotte, ma esistono imprese estremamente vitali, estremamente innovative in settori che sono convenzionalmente ritenuti maturi e cioè settori dove le altre imprese hanno bassi tassi di innovazione, di sviluppo e di nuovi prodotti. Per certi versi le imprese che operano in settori a basso tasso di crescita generale hanno un vantaggio, che in generale sono circondate da imprese non molto aggressive e spesso hanno un vantaggio ulteriore, che possono portarsi a casa più facilmente, le risorse umane buone, i tecnici, i manager d'impresa decotte. Nei settori maturi c'è minore competizione per i talenti che oggi invece è quello che limita talvolta la crescita delle imprese che vogliono crescere in settori ad alto tasso di sviluppo, dove la guerra per i talenti è molto dura. Ecco queste a mio avviso sono le questioni che in qualche modo possono dare delle risposte sul futuro della competitività del sistema territoriale.

Quinto Galassi

Passiamo ora a Phil Hanson, che ci dirà di come le imprese dei paesi sostanzialmente avanzati possono produrre ancora alto valore aggiunto alla manifattura.

Phil Hanson

Lavoro sul benchmarking da 15 anni e già conoscevo il lavoro eccellente svolto in questa regione. Ho fatto parte dell'IBM per 30 anni nel corso dei quali il mio lavoro è stato quello di aiutare grandi aziende a capire come dovrebbero essere strutturate a livello internazionale. Vorrei iniziare parlando di benchmarking e vorrei porre due domande: quando la produzione è importante? Cosa vuol dire high value manufacturing? Perchè pongo queste due domande? Perchè nei paesi occidentali la produzione si sta spostando. Gli economisti non sono preoccupati di questa situazione, ma gli ingegneri sì. Spesso ai politici vengono dati discorsi già pronti, già eseguiti da altri. Parlano di high value manufacturing, legiferano in materia ma non ne conoscono il significato. Cercheremo quindi di dare risposte a queste domande. Pensiamo ad un diagramma, dove all'inizio ci sono tante idee e man mano che si scende



(a)

questa "cascata" bisogna catturare il valore di ogni stadio, se non si cattura questo valore in ogni livello, finirà che il cliente finale avrà un prodotto di consumo ad un prezzo basso. Invece, le aziende vorrebbero vendere un prodotto con un prezzo alto. Ci dobbiamo chiedere come fare a non disperdere questo valore. Ad esempio se ho un'idea posso anche venderla subito oppure posso produrla, metterla in atto e di conseguenza vendere il prodotto. Ma posso anche solo distribuire il prodotto come ha fatto il sito internet Amazon. All'ultimo livello rimane così solo il prodotto di consumo. Se io non faccio i livelli precedenti mi dovrò solo accontentare di vendere senza pormi nessun quesito. Se da questa ideale "cascata" di valore togliamo la produzione, dove andremo a prendere il nostro valore? Per molte aziende, infatti, il valore sta proprio nella produzione. Ci dev'essere una forte, grande connessione tra le diverse funzioni aziendali (esempio: la produzione con il design, il design con il marketing). Poi, c'è una sorta di magnetismo tra le funzioni. Se io dò in outsourcing un processo molto spesso, poi anche altri processi vengono coinvolti. Una volta che si è dato fuori un processo difficilmente si riesce nuovamente a reintegrare nell'azienda. Occorre valutare due fattori: uno è l'importanza strategica di quel processo (produzione), l'altro è la scelta tra buy or make che dipende dalla capacità specifica dell'azienda di realizzare quel processo/prodotto meglio di altri. Nel caso in cui la produzione sia di importanza strategica, ma risulti qualitativamente migliore acquistarlo da altri che lo fanno meglio, allora occorrerà instaurare rapporti mediante il controllo diretto del fornitore (acquisizioni, joint-venture). Quindi quando è importante mantenere all'interno la produzione? Diamo una risposta alla prima domanda: quando è una parte integrante del ciclo di innovazione (ad esempio nelle aziende farmaceutiche, aerospaziali, ecc.). Quando è una primaria fonte di vantaggio competitivo (ad esempio la qualità di particolari produzioni è un aspetto fondamentale). Quando è un modo attraverso il quale personalizzare i prodotti. Quando parliamo di prodotti il cui servizio deve essere garantito per un lungo periodo di tempo (ad esempio aerei, treni, macchinari da

costruzione). Quando è una opportunità per catturare valore (ad esempio componenti automotive). La maggior parte dei modelli economici teorici non rispecchia la realtà di oggi. Proviamo quindi a fare una nuova categorizzazione e prendiamo come scale di riferimento da dove vengono i ricavi dell'impresa (prodotti/servizi) e da dove provengono i costi dell'impresa (produzione/non-produzione). Avremo così quattro tipi di imprese: product manufacturers, system integrators, service led producers, service manufacturers. Prendiamo come esempio 10 pmi del sud est dell'Inghilterra e vediamo che si stanno spostando sempre più verso la tipologia "system integrators". Dobbiamo definire il valore. Cosa significa "high value"? Ci sono diversi tipi di valore: prezzo di scambio (ricavo), valore aggiunto per numero di addetti, economic value added (Eva), attività a valore aggiunto, value added scoreboard (indice pubblico inglese per quotare le aziende). Il valore di scambio rappresenta quello che paghiamo per avere un determinato bene, mentre il valore d'uso rappresenta i benefici che otteniamo da quel determinato bene. Il valore d'uso è un buon parametro per dire se siamo un'azienda "high value" cioè se creiamo un enorme valore ai nostri clienti. Quali sono allora le tipologie di valore interessanti? Sono tre: financial value (valore finanziario), strategic value (valore strategico) e social value (valore sociale). I soggetti interessati a queste tipologie sono gli investitori, le aziende, i dipendenti e la regione/paese in cui si opera. Se mettiamo in una matrice questi aspetti (da una parte le varie tipologie di valore e dall'altra i soggetti interessati) e diamo un punteggio ad ogni totale, potremmo avere alla fine un voto che classifica quanto siamo "high value". I punti toccati sono quindi i seguenti: ci sono ragioni strategiche per mantenere la capacità produttiva; le aziende produttrici di oggi non sono più descrivibili con vecchi modelli economici; il valore non è solo finanziario ma anche strategico e sociale; il fatto di essere un'azienda "high value" non dipende dalla forma societaria o dalla dimensione; la sfida è di fare del concetto "high value", una consuetudine.

(a) bologna 3 maggio 2007
- un momento del forum
promosso da cna
dell'emilia romagna su:
"l'innovazione organizzativa
e manageriale per migliorare
la produttività e la
competitività delle piccole
imprese".

Quinto Galassi

Dò ora la parola al professor Richard Keagan che tratterà della metodologia del benchmarking, del suo valore per la competitività. In particolare utilizzerà l'esempio irlandese per dimostrare i risultati provenienti da applicazioni concrete in un paese che ha realizzato una grande crescita.

Richard Keagan

La situazione negli anni 80 in Irlanda non era come quella attuale. Il tasso di disoccupazione era al 18%, il debito nazionale era il 130% del Pil e l'economia stagnante. Oggi il tasso di disoccupazione è al 4,2%, il rapporto debito/Pil è del 36% e le previsioni di crescita sono del 4%. Cosa è stato fatto? Il focus nazionale si è orientato verso: tassazione, formazione e settori chiave. Abbiamo puntato su una tassazione bassa. Nel 1958 la tassazione era del 10% sulla produzione e più alta sulle altre cose. Quando siamo entrati nell'UE ci hanno chiesto di cambiare la nostra politica delle tasse. Abbiamo deciso di fissare la tassazione di tutti i settori al 12,5%. Istruzione: nel 1960 era gratuita fino alle scuole superiori. Nel 1999/2000 abbiamo deciso di rendere gratuita l'Università. Ai settori chiave: elettronica, farmaceutica, telecomunicazioni, software e call-centers. Sono stati dati supporti alle imprese per beni e lavoro (1960), per lavoro e innovazione (1980 e 1990) e ora per l'innovazione di prodotto e processo. Si sono fatti accordi nazionali tra i sindacati, le aziende, lo Stato e le Università. Adesso dobbiamo far fronte a come gestire la crescita. Continuiamo a supportare l'innovazione di prodotto e di processo, a focalizzarci sullo sviluppo delle competenze delle persone e sulla conoscenza. Stiamo cercando di costruire centri di eccellenza, migliorare la produttività, lavorare in squadra. Come si costruisce la produttività? Benchmarking per diagnosticare oggettivamente. Guardare le migliori soluzioni a livello mondiale. Networks per diffonderne la conoscenza e l'utilizzo. Benchmarking è un continuo e sistematico processo di comparazione di processi aziendali per migliorare. E' oggettivo, cerca di imparare le soluzioni migliori, di dare priorità alle azioni per migliorare, è qualitativo e quantitativo ed è basato sui fatti. La soluzione è un metodo che comprende il just in time, il total quality management e il coinvolgimento del personale. Lavorare insieme per diffondere e scambiare le conoscenze è l'obiettivo finale per competere.

Quinto Galassi

Ed ora, per l'ultimo intervento, la parola a Gabriele Morelli

Gabriele Morelli

Con il convegno di oggi, abbiamo voluto portare un ulteriore contributo sull'innovazione continua, dei processi, dei prodotti, quella che chiamiamo "innovazione organizzativa manageriale" che sta diventando più importante nel nuovo contesto competitivo. La prima domanda che molti potrebbero porsi è perchè un'associazione come la CNA ha fatto questa scelta. La risposta sta nel percorso che in questi 15 anni abbiamo svolto e nell'obiettivo che ci siamo posti: individuare, sperimentare

nuove modalità gestionali e organizzative che fossero utili alla piccola impresa per affrontare la nuova fase economica che ci stava di fronte, con una crescente apertura internazionale dei mercati e l'importanza sempre maggiore che assumevano in questo contesto i nuovi fattori immateriali. Tutto questo affermando l'idea che accanto all'innovazione dei processi tecnologici è spesso necessaria anche quella dei processi organizzativi e gestionali e che una grande associazione d'impresе deve operare per diffondere la consapevolezza che la stessa innovazione tecnologica deve essere gestita accompagnandola con cambiamenti organizzativi e manageriali che consentano di sfruttarla al meglio. Una scelta che ha inteso stimolare la stessa cultura accademica e le istituzioni, ancora troppo chiuse agli inizi degli anni novanta, tra centralismo e burocrazia, incapaci di dar gambe ad una politica industriale per le piccole imprese. Fu nel contesto della competizione globale che si stava aprendo, che prese avvio il progetto di CNA in direzione di strade nuove.

L'individuazione e l'analisi dei comportamenti delle imprese vincenti, quelle che ottenevano i migliori risultati, le work class, le best practice, e la loro trasferibilità come buone prassi da conoscere, adattare in altri contesti aziendali parve da subito una modalità efficace per stimolare apprendimento e miglioramento nelle imprese. Questa nuova fase ci portò al benchmarking, allo studio della Gran Bretagna, paese che nel corso degli anni 80, ha affrontato una grave crisi di produttività, affiancando ai più noti interventi di politica sociale ed economica, una campagna nazionale per stimolare l'innovazione nell'organizzazione e nella gestione delle imprese, utilizzando prevalentemente la metodologia del benchmarking e dello scambio di buone prassi aziendali. L'iniziativa fu promossa e portata avanti per circa 20 anni, direttamente dal loro ministero dell'industria e del commercio e coinvolse le principali università, associazioni imprenditoriali, organismi pubblici e privati di promozione economica e di formazione. Fu una vera campagna di massa cui vennero dedicate notevoli risorse pubbliche e un forte sostegno politico e culturale; i risultati sono sotto gli occhi di tutti. Gli esiti della ricerca che effettuammo nel 2000 col Politecnico di Milano ci portarono a decidere di passare dalla sperimentazione al progetto di costruzione di un sistema di strumenti di managing innovativo, basato sulla metodologia di benchmarking e finalizzato alla specificità del modello organizzativo delle piccole imprese. Da qui prese forma l'idea che portò poi alla costituzione di CNA Innovazione, cogliendo l'occasione fornita dall'attività dell'assessorato regionale alle attività produttive con la promozione della rete Alta Tecnologia. Il nuovo scenario economico portato dalla globalizzazione pone alle PMI italiane che continuano a rappresentare la struttura portante del sistema economico nazionale, nuove e più impegnative sfide che non sono più affrontabili con le tradizionali armi delle flessibilità operativa o della difesa delle micro nicchie di mercato, spazzate via dall'apertura dei mercati. Ma neppure le nuove tecnologie da so-

le bastano a raggiungere quei miglioramenti di produttività e qualità necessari alla competizione odierna se non sono affiancate da innovazioni gestionali e organizzative che garantiscono il successo in pieno sfruttamento delle stesse opportunità tecnologiche. Di fronte a queste sfide è necessario assumere una visione allargata del concetto di innovazione. Non solo offerta di nuovi prodotti e servizi ma anche nuovi processi tecnologici e nuovi processi organizzativi. Troppo spesso in questi anni, in Italia, il paradigma dell'imprenditorialità tipica: cultura tecnico-produttiva, prevalenza dei saperi taciti e concentrazione dei processi decisionali, è stato contrapposto in maniera alternativa, anche dalla cultura accademica, a quello della managerialità delle imprese maggiori, considerandolo non tanto un'opzione difficile, ma spesso inappropriata e quindi non percorribile. A questa schematizzazione sono dovuti anche i ritardi negli studi di modelli manageriali efficaci per le PMI nelle stesse politiche industriali che non hanno saputo andare oltre l'incentivazione all'acquisto di nuove tecnologie, prolungando così una visione fordista dell'economia che ha ritardato la sua assunzione di consapevolezza sull'importanza strategica dei nuovi fattori materiali della competizione. E' la stessa impostazione che sosteneva solo poco tempo fa, la teoria del declino inevitabile, addossandone alla frantumazione e polverizzazione del nostro sistema produttivo, cioè, alla presenza così forte in Italia di piccole imprese, la responsabilità. La crescita dimensionale sembrava essere l'unica possibilità per la ripresa della capacità competitiva del Paese. Ipotesi ancora una volta smentite. I dati dell'economia nazionale 2006 e quelli ben superiori registrati nella nostra regione, ci dicono infatti che le imprese hanno innovato e sono ritornate competitive. Le reti, le filiere, i sistemi produttivi locali si sono trasformati e sono in trasformazione. Hanno ripreso a correre non appena l'economia europea si è rimessa in moto dimostrando che lo spiazzamento competitivo può essere evitato e che almeno le imprese, anche quelle di piccola dimensione, possono rispondere adeguatamente alle nuove sfide dell'economia. Semmai il nodo sta nelle riforme strutturali che il paese attende ormai da troppo tempo, un fardello pesante che comprime la capacità competitiva delle nostre imprese. Tuttavia, anche il sistema delle PMI non potrà comunque sottrarsi alla sfida di incrementare il tasso di innovazione del nostro sistema economico sociale. Anche dall'esame dei punti di debolezza dell'Emilia Romagna infatti si evince come la sfida di questi tempi sia diventata prima di tutto l'elevazione generalizzata e rapida delle capacità manageriali innovative del sistema imprenditoriale. Solo su questa base la capacità innovativa potrà dispiegarsi veramente ad ampio spettro sapendo cogliere al meglio anche le occasioni fornite dall'uso delle nuove tecnologie, nonchè dai maggiori collegamenti e opportunità dal collegamento della ricerca scientifica. La vera sfida diventa quella di elevare consistentemente le capacità e le competenze dei soggetti del sistema locale non solo delle imprese.

BOLOGNA**Domanda e offerta ora possono incontrarsi**

Cresce l'occupazione nelle piccole e medie imprese bolognesi, ma è sempre più difficile per gli imprenditori ricercare e attrarre le figure professionali più qualificate. Per questa ragione la CNA ha lanciato il nuovo servizio: "CNA Competenza Lavoro", il cui obiettivo è mettere in contatto la domanda con l'offerta di occupazione. Si tratta di un vero e proprio servizio di selezione del personale: da un lato CNA raccoglierà i curriculum e i nominativi delle persone interessate a lavorare in aziende artigiane e nelle piccole e medie imprese, effettuando colloqui di valutazione; dall'altro porterà questi nominativi a conoscenza degli imprenditori e, se le imprese non vi troveranno le figure adatte, L'Associazione si impegnerà ad individuarle eventualmente anche in altri territori e in altri paesi. In questo servizio avrà un ruolo fondamentale la consulenza e la formazione: CNA, infatti, potrà analizzare le singole aziende ed indicare loro quale figura professionale sarebbe indicata per far crescere l'impresa. Inoltre si interesserà della formazione degli addetti attraverso corsi, stage o tirocini. Info: tel. 051/299.510, mail: competenzalavoro@bo.cna.it.

Nuovi servizi e credito agevolato per fare rete

L'aggregazione tra piccole e medie imprese è uno degli strumenti più efficaci per renderle ancora più competitive nei confronti delle grandi realtà italiane e straniere. Per questo motivo CNA Industria Bologna si sta impegnando al fine di offrire concrete opportunità alle pmi che vogliono "crescere in rete". Opportunità sotto forma di credito agevolato, grazie ad un accordo con Banca di Bologna, UniCredit e Intesa San Paolo, che hanno creato un plafond di 17 milioni di euro finalizzati al sostegno di aggregazioni di impresa. Inoltre l'Associazione ha perfezionato la sua rete di servizi per mettere a conoscenza delle aziende le opportunità di business e i finanziamenti pubblici dedicati alle reti di imprese, affiancare le pmi interessate ad aggregarsi, svolgere un servizio di consulenza per la nascita delle aggregazioni più funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici.

MODENA**Nato il gruppo giovani imprenditori**

Si è da poco costituito a Modena il Gruppo di lavoro dei Giovani Imprenditori CNA. Si tratta di venti imprenditori che hanno delineato un programma di attività ed iniziative volte a fornire occasioni di incontri ed opportunità di business per le "nuove leve" di impresa. La presentazione del progetto è avvenuto nel corso di un incontro pubblico organizzato presso la sede provinciale dell'Associazione, con la partecipazione di Alberto Piantoni, vicepresidente ed amministratore delegato del gruppo Bialetti. Tema della serata, condotta dal presidente dei giovani imprenditori modenesi Paolo Vincenti e a cui ha partecipato anche il presidente nazionale Fabio Giovannini - il rapporto tra piccole e grandi imprese. "Un rapporto vitale - ha detto Piantoni - perché è alla base della competitività dei distretti e dell'intero sistema Paese". Opinione peraltro condivisa anche dai giovani imprenditori CNA.

Artigiani: no a questi studi di settore

La CNA in prima fila contro i nuovi studi di settore. L'Associazione, assieme a Lapam - Confartigianato, si è infatti, mobilitata perché si sospenda l'applicazione dei cosiddetti indici di normalità. Lo ha fatto incontrando prima i parlamentari modenesi del centrosinistra e del centrodestra, poi con una serata pubblica di confronto che ha visto protagonista il presidente della Commissione finanze e tesoro del Senato, Giorgio Benvenuto. Oltre duecento gli imprenditori presenti ai quali Benvenuto ha manifestato le proprie aperture, peraltro già espresse in occasione di un'intervista pubblicata sulle pagine di Italia Oggi.

FORLÌ-CESENA**Da maggio ad ottobre una festa per tutti**

CNA DAY è la sigla con cui l'Associazione propone un momento conviviale a tutti i cittadini. Sei, complessivamente, gli appuntamenti in programma. Con soddisfazione per artigiani e imprenditori, promotori ed animatori di questi fe-

stosi incontri che confermano le profonde radici del mondo artigiano nella realtà civile della nostra terra. La passione per il lavoro è anche volontà di incontri, di confronti, è voglia di star bene insieme agli altri, fare quattro chiacchiere come è nel segno della grande civiltà e tradizione artigiana. E star bene insieme agli altri significa anche sapersi divertire. Di qui la predisposizione (grazie anche ai numerosi sponsor) di un'ampia offerta di momenti di intrattenimento: da quello musicale alle animazioni e giochi. Senza trascurare ovviamente talune ricchezze della terra di Romagna, ovvero una gustosa antologia di sapori. Si è partiti con Meldola, proseguendo con Cesena, Castrocara, Forlì, Sarsina e Savignano. Gli incontri iniziati a maggio proseguiranno fino ad ottobre.

Festa artusiana, artigiani protagonisti

Una grande presenza di pubblico ha decretato il successo della kermesse enogastronomica dedicata a Pellegrino Artusi. Per nove sere (dal 16 al 24 giugno) il buon cibo e gli spettacoli hanno fatto confluire nelle strade di Forlimpopoli buongustai, attratti da un'offerta culinaria variegata e di grande qualità. Merito del Comune, dei cittadini e delle associazioni, in un crescendo di appuntamenti, compresi spettacoli, conferenze e intrattenimenti vari. Presente anche CNA Turismo e Commercio, che ha proposto, attraverso le proprie aziende associate, un percorso sensoriale didattico ("I sapori del tempo ... è tempo di sapori") alla scoperta e valorizzazione dei sapori del tempo, il gusto della tradizione romagnola. Proposto anche "Artigianato d'arte, gli oggetti del buon ricordo", con presentazione in anteprima di oggetti ispirati alla gastronomia e al territorio, appositamente realizzati dalle aziende CNA per questo appuntamento.

RAVENNA**Un'estate nel segno di Mino Maccari**

Con l'intento di estendere l'offerta di grandi eventi culturali sul territorio nel periodo estivo, la CNA provinciale ha individuato quest'anno due momenti e due prestigiosi contenitori d'arte come i Magazzini del Sale di Cervia ed il Museo Civico delle Cappuccine di Ba-

gnacavallo per una grande mostra dedicata all'opera di Mino Maccari, grande artista del Novecento italiano. La disposizione delle due mostre vede collocato a Bagnacavallo il primo Maccari, quello del periodo tra le due guerre mondiali, legato alla rivista *Il Selvaggio*, che l'autore diresse per quasi vent'anni, facendone una delle principali officine culturali del suo tempo. Saranno esposti qui disegni, incisioni, opere grafiche a tecnica mista, ma anche piccole tavole ad olio che meglio identificano il Maccari più noto ed apprezzato fino alla fine degli anni '40. A Cervia, invece, saranno presentati soprattutto oli ed acquerelli degli anni '60 e '70. La mostra estiva promossa dalla CNA col sostegno della Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, sarà accompagnata da un apposito catalogo con tutte le opere esposte a Cervia e Bagnacavallo, oltre che da visite guidate lungo tutta l'estate.

2006, per la CNA bilancio in crescita

Nella suggestiva cornice di Villa Ghigi a Godo di Russi, la CNA per il quinto anno consecutivo, ha presentato il proprio bilancio sociale. Nel 2006, la CNA si conferma leader tra le associazioni di rappresentanza imprenditoriale della provincia. Lo attestano le cifre: 6.191 imprese associate ed un tasso di crescita rispetto all'anno precedente attestato all'1,8%, con circa 10.000 imprenditori associati tra titolari, soci e collaboratori, cui si aggiungono oltre 4.300 pensionati. Una leadership sia per quanto riguarda la rappresentatività, sia per il contributo determinante che le imprese associate hanno dato sul piano occupazionale: +4,5% rispetto al 2005; dato che conferma il rafforzamento del ruolo dell'artigianato e della piccola e media impresa sul complesso dell'economia locale. Ulteriore punto di forza del Sistema CNA provinciale è la presenza sul territorio, una rete capillare di sedi, 22 uffici territoriali e 5 recapiti. Di rilievo anche l'attività realizzata da Eci-par. Nel 2006 sono stati realizzati 243 progetti formativi con un incremento del 54% rispetto all'anno precedente. Le 10.773 ore formative hanno coinvolto 193 apprendisti e 1.222 tra imprenditori e impiegati.

REGGIO EMILIA

Oltre la moda: artigiani in passerella

Grande successo di pubblico e critica per, "Oltre la Moda: via Roma in passerella", l'annuale sfilata promossa dalla CNA nel centro storico e ormai tra gli appuntamenti più attesi dalla città. In passerella le creazioni più raffinate delle migliori sartorie artigianali associate a CNA Federmoda e molti tra i migliori marchi commerciali del centro storico e della provincia, oltre ai prodotti degli studenti dell'istituto d'arte Chierici, con il quale l'Associazione ha costruito un rapporto di collaborazione. La manifestazione è stata anche l'occasione per difendere il marchio italiano nel settore tessile e dell'abbigliamento: in passerella anche modelle e modelli che hanno indossato magliette 100% made in Italy create da CNA-Federmoda.

In città sboccia "Re di Fiori"

Rafforzando il proprio impegno e la propria attenzione alla vita sociale ed economica della città, la CNA in collaborazione con l'Amministrazione pubblica, ha attivamente contribuito alla riuscita della manifestazione "Re di Fiori", che ha trasformato il centro storico in un unico giardino fiorito. Abbinati alla manifestazione si sono svolti due concorsi; il primo per il miglior addobbo dei sagrati delle chiese cittadine ed il secondo per il miglior allestimento dei balconi del centro storico.

RIMINI

Rapporto CNA: per le pmi tempo di cambiare

Aziende a conduzione familiare, con la forza della famiglia ma con poca propensione al rinnovamento. E' questa la fotografia che emerge dalle pmi riminesi dalle interviste emerge dalle interviste rivolte a 78 imprenditori locali. Solo un quarto delle aziende sono società di capitale, il resto sono società di persone con soci imparentati tra loro e con il carico di lavoro che pesa soprattutto sui membri della famiglia. Il numero di lavoratori e' infatti in media

minore alle società di capitale, 13 contro 18. Si tratta di imprese con un forte radicamento sul territorio. In media sono attive da 22 anni, con punte di oltre 50 anni di vita. Emerge però un grosso freno nel rinnovarsi. Il 90 per cento degli intervistati ammette notevoli difficoltà ad inserire tecnologie avanzate: 9 imprese su 10 segnalano anche difficoltà a trovare personale qualificato ed accedere al credito. Questo in sintesi il risultato del Rapporto economico sulla piccola industria della provincia, elaborato da Immetria per la CNA e presentato il 21 giugno scorso a San Giovanni in Marignano. Tra i relatori Fiorella Kostoris Padoa Schioppa.

Un consorzio tutto al naturale

Si chiama Consorzio Italiano del Natural, il nuovo sodalizio promosso dalla CNA presentato dal direttore provinciale Salvatore Bugli durante il seminario "Lo sviluppo dei servizi e dei prodotti nell'area del benessere, naturale, biologico; l'aggregazione di imprese e professionisti per contare di più". L'incontro è avvenuto nell'ambito di "Rimini Wellness", manifestazione svoltasi alla Fiera di Rimini lo scorso maggio. Il Consorzio riunisce le imprese e gli operatori che agiscono nei settori del benessere e dell'alimentazione naturale, ed in particolare i commercianti di prodotti biologici. Oggi, infatti, i piccoli operatori del commercio in prodotti biologici si trovano a confrontarsi con i pochi grandi gruppi della produzione e della distribuzione che dettano le regole del mercato. E' dunque viva la richiesta di una forte rappresentanza comune, in grado di far fronte sia ai colossi del privato che di incidere sulla legislazione e le politiche pubbliche. Il Consorzio nasce a Rimini non per caso. Qui, da molto tempo, si è sviluppato uno stile di vita che promuove come valori basilari il benessere, la salute, la corretta alimentazione. Sono già numerosissimi i servizi che sul territorio oggi operano nel campo del benessere: dalle palestre ai centri fitness ed healthness; dai centri estetici alle terme; dalle erboristerie agli operatori del bionaturale; da coloro che praticano il metodo Feldenkrais allo studio e la pratica di tecniche di rilassamento mentale, fino all'alimentazione naturale.

Parla Luigi Gilli

Un'occasione per integrare la programmazione regionale

Tra gli obiettivi del Ptr per dare più competitività al sistema Emilia-Romagna: qualificazione del territorio, sostenibilità ambientale, innovazione, adeguamento delle infrastrutture ed una nuova governance declinata su cooperazione e semplificazione istituzionale



La Regione Emilia-Romagna si appresta ad elaborare il Piano Territoriale Regionale che rappresenta il suo principale strumento di programmazione territoriale per i prossimi due anni. Si tratta del documento strategico attraverso il quale la Regione traccia la rotta di quello che dovrà essere il “sistema Emilia-Romagna” del futuro.

Il PTR stabilisce precisi obiettivi di sviluppo e di qualità per l'Emilia Romagna che verrà, all'interno del più generale contesto nazionale ed europeo.

Le linee guida per la realizzazione del Piano sono state approvate - su proposta dell'assessore alla programmazione e sviluppo territoriale Luigi Gilli - dalla Giunta regionale nelle scorse settimane e martedì 10 luglio, il PTR sarà presentato alla società emiliano romagnola con una iniziativa che si svolgerà, a partire dalle ore 9, presso la sala Italia del Palazzo dei Congressi di Bologna. Con l'assessore Gilli vogliamo entrare nel merito degli obiettivi strategici che questo strumento di programmazione si prefigge per delineare lo sviluppo del territorio regionale, accrescendone qualità, efficienza e coesione sociale, condizioni indispensabili per renderlo sempre più competitivo.

Assessore come possiamo definire il Piano Territoriale Regionale che vi apprestate ad elaborare?

Un luogo dove ciascuna componente della comunità emiliano romagnola deve contribuire a far sì che il nostro territorio, tutta la nostra regione, possa continuare a prosperare nel mondo ed evitare di retrocedere al rango di una delle tante regioni europee al traino della modernità.

Con il PTR la Regione Emilia-Romagna non sarà solo il centro della governance, ma il momento di sintesi di que-

sta strategia. Essere il “luogo della strategia” dovrà significare e comprendere che la sfida non è tra Regione, Province, Comuni, ma che tutti noi insieme - Regione, Città, Province, Comuni - dobbiamo competere nel mondo. La qualità globale del nostro territorio è quella di essere un manufatto unico.

Quindi il PTR nasce non come un Piano urbanistico, bensì come il Documento di Programmazione della Regione. Quali sono gli obiettivi che il Piano si prefigge?

Il PTR, non sarà un Piano urbanistico, né il Piano dei Piani di settore, ma il documento di programmazione con il quale viene disegnata, con la partecipazione dell'intera società regionale, l'Emilia -Romagna di domani e fissati alcuni obiettivi strategici. Il primo di questi è la qualificazione dei sistemi territoriali, perché sempre più la competizione avviene, anche sul piano internazionale, a questo livello. In questa chiave dovranno essere affrontati i temi della riqualificazione urbana, della localizzazione dei servizi, della innovazione e adeguamento delle reti di trasporto e comunicazione, della qualificazione ambientale, degli insediamenti produttivi. Passando da un approccio di rete, ad un approccio di sistema e andando oltre la scelta del policentrismo che ha caratterizzato gli ultimi anni di programmazione, al fine di valorizzare meglio le specifiche eccellenze e le naturali vocazioni dei singoli territori, a partire da Bologna città metropolitana.

Con il PTR la Regione ha lanciato una sfida molto ambiziosa come quella di andare oltre il policentrismo. Ma cosa significa questo?

Andare oltre il policentrismo per realizzare un sistema re-

visto da vicino

Luigi Gilli

andare oltre il policentrismo per competere meglio

Nato a Sassuolo in provincia di Modena nel 1947, è sposato.

È stato dirigente d'azienda all'Associazione nazionale dei Consorzi di bonifica e alla Montedison Spa, nonché direttore generale del Consorzio nazionale di iniziativa agricola e componente la delegazione italiana presso l'I-

fad (International found agricultural development).

Consigliere comunale a Sassuolo nelle fila della Democrazia Cristiana, ha aderito al Partito Popolare Italiano nel quale, tra l'altro, ha guidato la segreteria politica di Pierluigi Castagnetti, segretario nazionale.

Attualmente è componente la Direzione nazionale della Margherita.

È entrato per la prima volta nel

Consiglio regionale dell'Emilia-Romagna nel gennaio 1992.

Nel 1995, è stato rieletto nella circoscrizione di Modena.

Nel 2000, è stato eletto nella lista regionale di centrosinistra e ha ricoperto il ruolo di presidente del gruppo consiliare DL-la Margherita.

Nell'attuale legislatura è divenuto assessore alla programmazione regionale ed allo sviluppo territoriale.



gionale a rete dove le eccellenze dei singoli territori - tutti importanti ma non uguali - diventano il punto di riferimento. L'opzione strategica del policentrismo, ha guidato una importante fase di crescita diffusa della nostra realtà. E non parlo solo in termini di infrastrutture o di servizi ai cittadini ed al tessuto economico socio-economico della nostra regione. Ora è giunto il momento di andare oltre per competere meglio nel contesto internazionale. Per questo occorre passare alla nuova stagione delle reti e dei sistemi. Andando al di là anche degli stessi confini amministrativi regionali.

E rispetto al tema della globalizzazione, come si inserisce il Piano?

A partire dalla rotta tracciata dalle strategie che l'Unione Europea si è

data a Lisbona e a Göteborg sull'economia della conoscenza e della sostenibilità dello sviluppo, l'obiettivo è quello di accrescere la qualità, l'efficienza, l'identità; dunque, la coesione territoriale del sistema regionale che costituisce la condizione indispensabile per accrescerne la competitività e rendere sostenibile una ulteriore fase di sviluppo della nostra regione. A questo tema ne sono strettamente collegati altri. Quello dell'attrattività territoriale, innanzi tutto, come condizione per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese. Ma, anche quelli dello sviluppo delle reti di conoscenza e dei poli regionali di innovazione. All'interno di una nuova governance regionale declinata su una maggiore cooperazione e semplificazione istituzionale. Altro obiettivo

forte sarà quello della sostenibilità ambientale. Un obiettivo trasversale che dovrà diventare dirimente in ogni scelta economica, insediativa, di sviluppo. Anche questo obiettivo richiede - di fatto - il superamento delle tradizionali politiche di settore, tali e tante sono le interdipendenze che esistono anche su questo versante e le specificità dei singoli territori.

Quali saranno l'iter e i tempi con i quali si giungerà alla sua approvazione?

I tempi ci sono stati indicati da un ordine del giorno approvato dall'Assemblea Legislativa dell'Emilia Romagna, che attende il Piano per luglio 2008. A quindici anni di distanza dal primo Piano Territoriale Regionale, che fu approvato nel 1990, la Giunta della Regione Emilia-Romagna ha redatto le linee di indirizzo del nuovo PTR avviando così, formalmente, il percorso per la definizione del nuovo Piano. Si aprirà ora un'ampia fase di consultazione, che prevede una forte partecipazione delle istituzioni e della società emiliano-romagnola. Con una scelta che va al di là di quanto strettamente previsto dalla normativa, questa fase prevede oltre alle nove Conferenze di Pianificazione provinciali, anche diversi Forum tematici, espressamente rivolti alle forze economiche, sociali e culturali dei diversi territori. Uno dei temi è, infatti, quello della partecipazione e della capacità di intercettare le istanze che provengono dai cittadini, il cui modo di vivere le decisioni pubbliche si è modificato. Stiamo lavorando per raggiungere il massimo di partecipazione. La forza di questo Piano Territoriale deriverà proprio dal fatto di disegnare un impianto strategico molto condiviso dalle istituzioni e dalle forze economiche e sociali.

intervista

SCOPRI LA FORMULA "CLASSIC"

- ZERO COMMISSIONI CARBURANTE
- ASSICURAZIONE GRATUITA SUGLI EVENTUALI UTILIZZI DI FERRO
- DOPO FERRO: IL SOSTEGNO DELLA CARTA
- ISCRIZIONE GRATUITA AL CLUB SPENCARD CHE REGALA OTTE PREMI E SCONTI VANTAGGIOSI
- ACQUISTI E PRELIEVI IN TUTTO IL MONDO +€ 100 SE SI VA
- FINO A 40 GIORNI DI DILAZIONE DELLA VALUTA DEI PRELIEVI
- POSSIBILITÀ DI UNA CARTA ACCIDENTIA
- SERVIZIO CLIENTI GRATUITO, ANCHE IL SABATO E LA DOMENICA
- CONSULENZA ON-LINE

Service Clienti

BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA

CREATA PER TE.

www.bxcard.it

la banca per le famiglie

Il cuore che batte dell'Italia

l'innovazione

Imprenditori che ogni giorno affrontano le sfide dei mercati con slancio e passione.

Una grande forza fatta di lavoro, innovazione, qualità, integrazione.

Un'energia vitale che, insieme a CNA,
crea valore, coesione sociale e qualità della vita per tutto il Paese.



CNA GLI ARTIGIANI E LE IMPRESE
VALORE D'INSIEME

Professioni intellettuali, subito la riforma

Regolamentare questo nuovo panorama imprenditoriale costituito da 3 milioni e 700 mila soggetti non iscritti ad alcun ordine professionale deve rappresentare una priorità per il Parlamento

di Patrizia Romagnoli



Quindici anni di attesa e, finalmente, la buona probabilità di arrivare in fondo ad un lungo percorso: la riforma delle professioni intellettuali è uno di quegli argomenti su cui da anni si scontrano interessi forti e spesso antitetici. Nel frattempo sono venute avanti figure professionali nuove, ed è risultata ancora più evidente l'obsolescenza di vecchie regolamentazioni per le professioni più tradizionali. Un mutamento che è stato colto dalla CNA dell'Emilia Romagna che otto anni fa ha dato vita a CNA In Proprio, il gruppo d'interesse che dà voce e offre rappresentanza, valorizzazione e servizi a chi opera autonomamente nel mercato del lavoro; che si batte per il loro riconoscimento. Riconoscimento, appunto, ossia il nodo principale della riforma delle professioni. CNA In Proprio ha promosso recentemente un'iniziativa con uno dei relatori del progetto di legge di riforma presso la Commissione attività produttive della Camera, l'onorevo-

in Italia si è ormai formato un nuovo mercato del lavoro con modalità e regole spesso molto diverse da quelle tradizionali costituito da figure professionali nuove che rappresentano un valore sempre più importante in una società nella quale oltre il 60% dei consumi è oggi orientato ai servizi e ai beni immateriali

le Giuseppe Chicchi. L'incontro è stato fruttuoso, in quanto il parlamentare ha accolto alcune sollecitazioni e fornito importanti precisazioni. La prima, è stata quella sui tempi della legge, che dovrebbe andare in discussione in autunno e giungere all'approvazione entro l'anno. E poi il discorso sul contributo alla discussione da parte delle associazioni stesse, che - chiede CNA In Proprio - devono essere chiamate al tavolo delle consultazioni in modo paritetico con i rappresentanti di associazioni tutelate da albi, ordini e collegi. Ma che cosa sta avvenendo nel mondo delle professioni intellettuali e come si sta muovendo CNA per dare il proprio apporto in questo importante segmento del mercato del lavoro? A spiegarlo è la presidente regionale di CNA In Proprio, **Valeria Braglia**. "Noi rappresentiamo professionisti, intesi come persone che si distinguono per l'elevato grado di autonomia, di professionalità, di organizzazione di mezzi propri per lo svolgimento della loro opera, riconoscendo loro lo status di nuovi soggetti economici. La CNA, ha da tempo ampliato l'arco della propria rappresentanza, allargandolo a tutte le forme di impresa e a soggetti come i nuovi professionisti e collaboratori professionali, sono portatori di cultura ed esigenze che a pieno titolo rientrano nel mondo del lavoro autonomo, del fare impresa. Ecco perchè CNA In Proprio, intende dare valore di autoimprenditorialità a chi svolge professioni intellettuali". La concezione sottesa a questa scelta è stata compresa sul territorio: in Emilia Romagna CNA In Proprio, con sportelli in tutti i capoluoghi di provincia, rappresenta oggi oltre 2.600 tra professionisti e collaboratori professionali. Si tratta molto spesso di persone giovani - il 45% ha meno di 40 anni - con livello di formazione medio alto, tra i quali anche gli stranieri fanno la loro parte, visto che ben il 5,3% risulta nato all'estero. A livello nazionale, CNA In Proprio raggiunge la cifra di 8.500 professionisti associati.

Le frontiere del nuovo

Il successo di adesioni è lo specchio del mutamento sociale ed economico italiano e di una struttura del mercato del lavoro in cui la somma tra le professioni tradizionali e le nuove professioni emergenti, costituisce circa il 20 per cento, pari a quasi quattro milioni di addetti. Stessa quota, a valore, è il prodotto interno lordo corrispondente all'attività di questi professionisti - imprenditori. Si tratta di professioni che rispondono ad una domanda crescente di servizi da parte delle imprese ma anche delle famiglie; queste ultime, negli anni hanno mutato i loro modelli di consumo: mentre infatti nei decenni passati si spendeva di più per l'acquisto di beni, ora il rapporto è invertito e oltre il 60 per cento della spesa familiare è orientato sui servizi alla persona. Ma il mutamento della società deve corrispondere anche a un mutamento dell'approccio alle professioni medesime. Si innesta qui il tema della riforma, essenziale per la modernizzazione e la competitività dell'Italia nell'economia globale. Sottolinea **Elisa Muratori**, coordinatrice regionale di CNA In Proprio, come la riforma sia urgente "perché è ora di modificare il quadro normativo sotteso alle attività professionali, che deve essere più snello e incisivo, e perché l'Italia deve adeguarsi ai vincoli imposti dall'Unione Europea. Il rischio, tardando ulteriormente, è che i nostri professionisti siano penalizzati dalla concorrenza dei grandi studi professionali esteri, specie inglesi e americani. L'Europa impone all'Italia di liberarsi da una serie di tradizionali vincoli". I riferimenti sono numerosi; dalla direttiva Bolkenstein, alla risoluzione Ehler, approvata lo scorso anno dal Parlamento europeo, che sollecita, riguardo alla concorrenza nei servizi professionali, l'eliminazione *degli ostacoli alla concorrenza che non sono giustificati o che nuocciono all'interesse generale*". Sullo sfondo, vi sono gli ambiziosi obiettivi della strategia elaborata dal Consiglio europeo svoltosi a Lisbona nel marzo 2000, volta a rendere l'economia europea entro il 2010 la più competitiva a livello mondiale e che richiede significativi interventi di riforma sul mercato dei servizi professionali, che da solo produce oltre l'8 per cento della ricchezza annualmente prodotta in Europa. "Il disegno di legge del governo - prosegue Elisa Muratori - delinea una disciplina di riforma delle professioni intellettuali e arriva finalmente, dopo un dibattito durato anni, a dare un quadro organico di disciplina. Come CNA In Proprio apprezziamo questo sforzo, che ha portato ad alcune modifiche significative e apprezzabili, come l'impegno verso l'eliminazione dei vincoli territoriali nell'esercizio dell'attività professionale e l'abolizione dell'obbligo delle tariffe minime, con garanzia che il cliente debba essere preventivamente informato, così come per il libero accesso alle professioni e la ricerca di una tendenziale riduzione del numero di ordini, albi e collegi professionali. Ma soprattutto riteniamo fondamentale e di assoluto rilievo il riconoscimento delle associazioni delle nuove professioni". Se è vero - come attesta il rapporto annuale del CNEL 2005 - che le professioni non regolamentate risultano ben 155, è evidente che in Italia si è formato un nuovo mercato del lavoro professionale, con modalità e regole spesso molto diverse da quelle del tradizionale lavoro dipendente o del lavoro indipendente delle professioni ordinistiche, un mercato del lavoro che ha grande rilievo economico e sociale. I dati CNEL sono peraltro confermati da un'indagine dello scorso anno che il COLAP ha condotto sulle associazioni professionali, da cui emerge che i professionisti non iscritti ad ordini professionali in Italia sarebbero almeno 3 milioni e 700 mila. Il riconoscimento delle nuove professioni e delle loro associazioni - sottolinea **Gabriele Morelli**, segretario regionale CNA Emilia Romagna - è pertanto urgente per ragioni soprattutto di carattere econo-



mico e sociale, anche alla luce della direttiva europea sul riconoscimento delle qualifiche professionali e deve servire ad affermare il principio del merito, a far emergere i talenti professionali, a favorire l'emergere di giovani capaci e meritevoli. Quindi approviamo in linea generale quanto esposto nell'*articolo 8* del disegno di legge per garantire la libertà di costituire associazioni in base a determinati criteri. Sosteniamo infatti il ruolo delle associazioni per lo sviluppo sociale ed economico nazionale, vista la necessità di tutelare milioni di lavoratori privi di diritti anche perché le singole professioni, vista la dinamicità e mutevolezza del mercato di oggi, rischiano di cambiare e svilupparsi con grande velocità: meglio quindi che siano le associazioni ad essere riconosciute". La CNA invita, invece, ad aprire una riflessione sull'*articolo 9* del disegno di legge: si tratta delle società multiprofessionali, che consideriamo uno strumento di possibile proficua sinergia fra diverse specificità professionali che il mercato di oggi richiede ma su cui il testo della riforma potrebbe essere modificato. Infatti nel sistema duale - professioni cui si accede tramite esame di stato e professioni 'nuove' - delineato dalla legge, si prevede che alle società possano partecipare soltanto professionisti iscritti ad ordini, albi e collegi, mentre a nostro avviso si poteva cogliere l'opportunità offerta dalle società multiprofessionali per consentire una collaborazione paritaria fra professioni regolamentate e non, permettendo quindi anche a chi non fa parte di un ordine di parteciparvi e di esercitare la propria professionalità qualora non sia regolamentata per legge.

Tra le novità della legge che CNA In Proprio valuta positivamente, nell'ottica di una sempre maggior tutela del consumatore c'è quella relativa all'obbligo per il professionista di sottoscrivere un'assicurazione per i danni che potrebbe causare all'utente. "Tuttavia - evidenzia Valeria Braglia - se con questa legge si riconosce l'esistenza di milioni di soggetti che operano in Italia svolgendo professioni nuove e non regolamentate, il nostro auspicio è che inizi altresì un percorso che porterà per questi soggetti allo studio di un reale sistema di welfare che ad oggi non tutela per niente chi opera ad esempio tramite una partita IVA. Sono questi gli elementi che CNA In Proprio desidera portare a tavoli paritetici tra associazioni, ordini e albi, per la discussione e consultazione sull'elaborazione finale del testo di riforma".

A confermare l'impegno del Governo nel volere portare a soluzione l'annoso problema, è **Giuseppe Chicchi**. Il parlamentare riminese, è il relatore della legge di riforma delle professioni in Commissione affari economici. "Quello degli atipici è un problema sociale su cui bisogna fare qualcosa. Il tema delle nuove professioni è stato lanciato da CNA nel '99, evidenziando come nella società stessero emergendo soggetti sociali che non si configuravano più



è un sistema duale, in cui accanto agli ordini professionali, che a loro volta vanno ridotti, con aggregazioni interne in aree di specializzazione, convivono le professioni attualmente non regolamentate, costituite in associazioni. Non c'è dubbio che a questo assetto facciano opposizione gli Ordini esistenti, che vedono nelle associazioni una sottrazione di iscritti e quindi di contributi. A mio avviso questo è un pericolo che non c'è. L'associazione non è sostitutiva dell'Ordine e non pesta i piedi a nessuno. Sicuramente è necessario "sorvegliare i confini" per così dire, tra professioni vicine ma che restano diverse, tanto per fare un esempio, quella di commercialista da quella di consulente tributario. Nessuna sovrapposizione, evidentemente, si profila per associazioni che regolamenteranno professioni più nuove, come, per fare un esempio, i disk jockey, piuttosto che gli informatici o i pranoterapeuti. L'essenziale è il fatto che le associazioni rilascino attestati di com-

petenza professionale sulla base di regole, che abbiamo previsto all'articolo 6 della legge in discussione, e che prevedono anche l'obbligo di darsi codici etici". Il parlamentare coglie poi la sollecitazione sul tema delle società tra professionisti, e afferma: "saranno previste società multiprofessionali, mentre il rispetto del profilo etico delle professioni suggerisce di limitare la misura della presenza di soci di puro capitale al venti per cento, per lasciare il più possibile intatta la responsabilità del professionista nei confronti dei clienti. Lo spirito della legge è di dare voce a coloro che vogliono investire su se stessi e sulle proprie competenze. E' importante - sottolinea il parlamentare - che queste persone si facciano sentire, e non lascino il governo a discutere solo con quelli che sono contrari alla nuova regolamentazione".

Il tema dell'investimento su se stessi è il cuore della posizione di CNA. Lo riprende **Gabriele Morelli** che sottolinea come le nuove professioni intellettuali rappresentino reali opportunità di accesso al mondo del lavoro per i giovani. "Per questo è molto importante che si vada a una liberalizzazione di mercati protetti e a un concetto di concorrenza esteso anche al mondo professionale. Occorre rimuovere le chiusure corporative, per far crescere il capitale intellettuale necessario allo sviluppo della nuova società della conoscenza. I nostri imprenditori sono chiamati a gestire oggi anche i fattori immateriali, non solo quelli materiali come da tradizione dell'impresa artigiana. E nello stesso tempo questo è un ritorno alle nostre radici, ai maestri artisti che crearono l'artigianato. Le parole chiave in CNA sono talento e merito, ossia i veri fattori di modernizzazione del Paese. Il nostro intento è di sostenere la messa in gioco di talento e creatività, nel rispetto del nostro codice etico, per lo sviluppo del Paese".

come dipendenti ma che ancora non erano né imprenditori né professionisti. Da qui si è aperto il problema del vasto mondo dei professionisti senza regolamentazione e quindi della riforma degli ordini, un tema questo aperto già da ancora più tempo. Altri progetti di legge di riforma negli anni sono naufragati. Adesso il Governo intende portare a termine il percorso, e la maggioranza è intenzionata a concludere la riforma, facendo approvare la legge in Parlamento. Siamo ormai entrati nella "società dei servizi", un tipo di società che ha generato l'incremento di professionisti che comportano attività di lavoro intellettuale e non più solo manuale. Da questo dato di fatto sono nati problemi di welfare, nel senso che questa fascia sociale va tutelata con garanzie specifiche e tramite sistemi previdenziali. I sistemi ordinistici tradizionali non sono sufficienti né adatti alle loro problematiche. La riforma tiene in forte considerazione il problema del rapporto tra l'utente e il professionista intellettuale. Siamo in presenza di un regime di asimmetria informativa, in cui il cliente ha meno strumenti conoscitivi rispetto ai fornitori di servizi. Il riconoscimento di queste nuove professioni deve portare a un riequilibrio dell'informazione e della conoscenza. All'utente vanno date garanzie, l'utente deve essere protetto più che in passato. Con regole certe, chi si appropria a questi professionisti è in grado di sapere in anticipo quale tipo di formazione ha avuto il professionista, a quale disciplina interna ha dovuto assoggettarsi e quale tipo di rapporto economico si instaura". Il testo della legge di riforma delle professioni intellettuali spazia su diversi aspetti; tra questi quello delle modalità di accesso alle professioni stesse, almeno per quelle - e sono numerosissime - che non hanno le riserve di posti e che sono gestite dagli Ordini professionali tradizionali. La legge indica un periodo massimo di un anno di tirocinio, che deve essere comunque remunerato e condotto secondo una logica autenticamente "formativa". Qui si apre il delicato tema del rapporto tra i "nuovi" professionisti e quelli tradizionali che già fanno riferimento a Ordini, che spesso, a loro volta, non sono luminosi esempi di democrazia interna. Spiega Giuseppe Chicchi: "Rispetto ai nostri Ordini, abbiamo avuto un richiamo dall'Unione Europea in quanto il sistema ordinistico italiano appare come un vincolo alla concorrenza e un ostacolo al principio del libero esercizio delle professioni all'interno di tutta l'Unione. Anche questa posizione della UE appare uno stimolo a provvedere rapidamente alla riforma. Il nucleo della nuova legge

petenza professionale sulla base di regole, che abbiamo previsto all'articolo 6 della legge in discussione, e che prevedono anche l'obbligo di darsi codici etici". Il parlamentare coglie poi la sollecitazione sul tema delle società tra professionisti, e afferma: "saranno previste società multiprofessionali, mentre il rispetto del profilo etico delle professioni suggerisce di limitare la misura della presenza di soci di puro capitale al venti per cento, per lasciare il più possibile intatta la responsabilità del professionista nei confronti dei clienti. Lo spirito della legge è di dare voce a coloro che vogliono investire su se stessi e sulle proprie competenze. E' importante - sottolinea il parlamentare - che queste persone si facciano sentire, e non lascino il governo a discutere solo con quelli che sono contrari alla nuova regolamentazione".

Il tema dell'investimento su se stessi è il cuore della posizione di CNA. Lo riprende **Gabriele Morelli** che sottolinea come le nuove professioni intellettuali rappresentino reali opportunità di accesso al mondo del lavoro per i giovani. "Per questo è molto importante che si vada a una liberalizzazione di mercati protetti e a un concetto di concorrenza esteso anche al mondo professionale. Occorre rimuovere le chiusure corporative, per far crescere il capitale intellettuale necessario allo sviluppo della nuova società della conoscenza. I nostri imprenditori sono chiamati a gestire oggi anche i fattori immateriali, non solo quelli materiali come da tradizione dell'impresa artigiana. E nello stesso tempo questo è un ritorno alle nostre radici, ai maestri artisti che crearono l'artigianato. Le parole chiave in CNA sono talento e merito, ossia i veri fattori di modernizzazione del Paese. Il nostro intento è di sostenere la messa in gioco di talento e creatività, nel rispetto del nostro codice etico, per lo sviluppo del Paese".

CENTRO AUTOMATICO DEL FISSAGGIO
PER INDUSTRIA E ARTIGIANATO

Rivit

Fasteners & tools dal 1973

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

PREVIDENZA INTEGRATIVA - ARTIFOND

ALLE IMPRESE ARTIGIANE

AI LAVORATORI DIPENDENTI

L'entrata in vigore della previdenza complementare interessa i lavoratori dipendenti in quanto aventi diritto al trattamento di fine rapporto disciplinato dall'articolo 2120 del Codice Civile.

Dal primo gennaio 2007 i lavoratori di imprese artigiane che non hanno già aderito ad un fondo previdenziale integrativo hanno 6 mesi per decidere se aderire ad un fondo previdenziale o se lasciare il proprio TFR nella disponibilità dell'impresa come "retribuzione differita".

Il fondo contrattuale dell'Artigianato è Artifond.

Il decreto 252 del 2005 dispone, per coloro che non esprimeranno alcuna scelta, che il TFR maturando verrà, in ogni caso, destinato al fondo contrattuale o, se non presente, ad un fondo apposito istituito presso l'INPS. Nel caso dell'Artigianato se il lavoratore non effettua scelte, dal 1 luglio 2007 (o dal sesto mese dall'assunzione se successiva al primo gennaio 2007) il TFR maturando sarà trasferito, a cura dell'impresa, ad Artifond, fondo contrattuale dell'Artigianato.

L'adesione esplicita ad Artifond prevede un ulteriore versamento pari all'1% della retribuzione da parte dell'impresa a fronte di un analogo versamento da parte del lavoratore, consentendogli di iniziare ad accantonare una propria posizione previdenziale integrativa usufruendo del contributo proprio e aggiuntivo dell'impresa.

L'adesione alla Previdenza Integrativa consentirà alle imprese e ai lavoratori di usufruire dei previsti benefici fiscali, contributivi e compensativi.

È inoltre importante che l'adesione alla Previdenza Integrativa avvenga, da parte dei lavoratori, in modo consapevole. Pertanto invitiamo le imprese a favorire la partecipazione dei lavoratori alle assemblee informative convocate dalle organizzazioni sindacali secondo le consuete modalità contrattuali.

Si invitano le imprese a rendere nota ai lavoratori la presente comunicazione attraverso distribuzione o affissione.