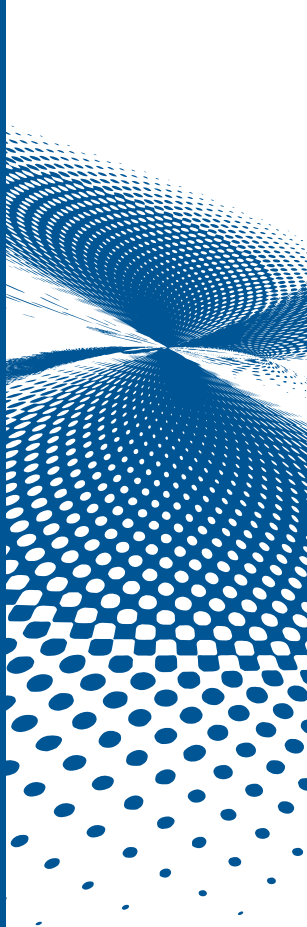


L'impresa del
futuro è artigiana



L'impresa del futuro
è artigiana



CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE

Il futuro non aspetta	p.	4
Confartigianato Varese e il futuro dell'impresa	p.	5

La felicità nelle relazioni d'impresa

Intervista a Luciano Canova

Felicità e reddito: quale equilibrio?	p.	12
---------------------------------------	----	----

Intervento di Luciano Canova

La felicità nelle relazioni d'impresa	p.	18
---------------------------------------	----	----

Flessibilità e crescita del capitale umano:

il lavoro che cambia

Interviste a Fabio Savelli e Michele Tiraboschi

"Serve un piano per i giovani"	p.	30
--------------------------------	----	----

"Il lavoro è mobile"	p.	34
----------------------	----	----

Intervento di Michele Tiraboschi

Contro la disoccupazione, servono maestri artigiani	p.	42
---	----	----

Impresa e banca: un dialogo sostenibile

Interviste Fabio Bolognini e Luca Barni

Imprese e banche: difetti simili, soluzioni possibili	p.	52
---	----	----

Impresa e banca, un rapporto da ricostruire	p.	61
---	----	----

Interventi Fabio Bolognini e Luca Barni

Il credito non c'è (o ce n'è poco)!	p.	66
-------------------------------------	----	----

Una banca di riferimento è importante!	p.	71
--	----	----

La rete che moltiplica idee e progetti

Interviste Ivana Pais e Fabio Lalli

Contaminare, partecipare, scegliere: i vantaggi della "rete"	p.	76
---	----	----

Dall'artigiano all'artigiano del futuro	p.	85
---	----	----

Interventi di Ivana Pais e Fabio Lalli

Le "relazioni visibili"	p.	88
-------------------------	----	----

Si alle nuove tecnologie, ma con consapevolezza	p.	91
---	----	----

L'impresa del futuro è artigiana

Interviste Stefano Micelli e Sandro Mangiaterra

Il futuro è nel "fare"	p.	96
------------------------	----	----

Il futuro dell'artigianato tra idee e high-tech	p.	99
---	----	----

Confartigianato Imprese Varese: Tesi per il futuro

Flessibilità e crescita del capitale umano: il lavoro che cambia	p.	104
---	----	-----

Impresa e banca: un dialogo sostenibile	p.	107
---	----	-----

La rete che moltiplica idee e progetti	p.	110
--	----	-----

Come fare rete	p.	113
----------------	----	-----



Il futuro non aspetta.

La responsabilità non è una scelta. E ci sono momenti, come quello attuale di crisi persistente, in cui al nostro essere responsabili si deve unire un coraggio maggiore nel dire alle imprese ciò che sta accadendo e quali sono le scelte che si devono fare per uscire dall'incertezza. E' questo che Confartigianato Imprese Varese ha voluto fare con i convegni che lo hanno portato al Congresso 2013.

"L'impresa del futuro è artigiana" non è semplicemente un titolo ma un programma per le nostre aziende. Quando parliamo della necessità di cambiare e di entrare in una logica di rete per amplificare le conoscenze e le professionalità di noi tutti - imprenditori, enti, istituzioni, attori del territorio - parliamo di un mondo che sta gravitando insistentemente e sempre più velocemente sugli assi delle nuove tecnologie, dei social network, di un approccio al credito che può essere alternativo. Di un mercato del lavoro che deve agevolare l'impresa e non ingessarla. Si deve accettare il fatto che con la crisi economica tutto è cambiato. E niente potrà essere come prima.

Le tesi di Confartigianato Imprese Varese hanno trovato, nelle interviste e negli interventi dei relatori invitati di volta in volta al percorso congressuale e raccolti in questo volume, un riconoscimento di veridicità e di onestà intellettuale nei confronti della realtà imprenditoriale. Sono gli stessi docenti, infatti, a dire quanto l'artigianato sarà il modello di impresa del futuro. E quanto questa imprenditoria sia a tal punto flessibile da potersi adeguare e modellare a ciò che chiede il mercato di oggi.

Ciò che propone Confartigianato Imprese Varese, dunque, non è una proiezione nel futuro ma una serie di strumenti che le aziende devono fare loro - anche attraverso il supporto della nostra Associazione - per potersi misurare con maggiore sicurezza con la frenesia di questa nostra epoca. Strumenti dei quali un imprenditore non può più fare a meno se vuole che la propria impresa guadagni sempre più in competitività in un confronto aperto con un'economia sempre più agguerrita.

Mauro Colombo

Direttore Generale Confartigianato Imprese Varese

Confartigianato Varese e il futuro dell'impresa.

Il cambiamento pretende da tutti noi un'attenzione che faccia leva sulla responsabilità e sulla consapevolezza. Il percorso sviluppato da Confartigianato Imprese Varese per il Congresso 2013 - "L'impresa del futuro è artigiana" - ha preso il via dalla ferma convinzione che la piccola impresa ha in sé tutte le qualità per poter superare questi momenti di difficoltà, ma anche dal fatto che non è solo l'impresa a dover reagire di fronte alla crisi.

Procediamo con ordine.

Grazie alla sua flessibilità e capacità di creare e progettare con dinamismo, la piccola impresa è il modello imprenditoriale del futuro. Un'impresa che si può adattare al cambiamento grazie alla sua intraprendenza, propensione al rischio e determinazione. Ma anche creatività e passione nei rapporti relazionali nei quali la persona occupa un posto di primo piano. Il rapporto tra clienti e fornitori, ormai, è cambiato. I consumatori mostrano esigenze sempre più diversificate e l'impresa è chiamata a soddisfare questi bisogni con rapidità e lungimiranza.

La soluzione a queste richieste sono i prodotti personalizzati e "unici" della piccola impresa. Perché il mercato si è trasformato e si sposta sempre più su beni di nicchia, pensati e realizzati esclusivamente per il cliente che ne fa richiesta.

La piccola impresa, per le sue dimensioni aziendali, è più di altre tipologie industriali adatta a soddisfare questi bisogni perché capace di trasmettere saperi ed esperienza.

Il "fare", dunque, è il futuro. E Confartigianato Imprese Varese, con i sei incontri di avvicinamento al Congresso 2013, ha tracciato la linea di questo futuro mostrando alle imprese perché è inevitabile - se si vuole sopravvivere alle sfide dei mercati di oggi - affrontare con gli strumenti giusti i cambiamenti nei modelli produttivi e nelle relazioni commerciali.

Ad aiutare e sostenere la piccola impresa in questa nuova avventura intervengono la tecnologia digitale, le reti (anche solo per soddisfare un business momentaneo), le tecnologie low-cost (per la smaterializzazione e la condivisione delle conoscenze) ma anche la prototipazione o i materiali compatibili con l'ambiente. Ma anche un diverso approccio al mercato del lavoro, alla formazione, al credito. Tutto questo offre alla piccola impresa opportunità importanti.

Il come e il perché le imprese dovranno dotarsi di tali strumenti è stato oggetto di discussione e approfondimento nelle tappe di avvicinamento al Congresso 2013 di Confartigianato Imprese Varese. Incontri che hanno visto validare le tesi della nostra Associazione attraverso gli interventi di docenti e specialisti nei loro rispettivi settori: mercato del lavoro, credito, reti, cambiamento imprenditoriale.

Si è partiti da una prima riflessione: essere sintonizzati sul futuro è indispensabile e questo è uno sforzo che si richiede proprio alla piccola impresa, che per tradizione e dna sa innovare e può digitalizzare. Modello imprenditoriale curioso e attento, ma che dovrà sempre più essere pronto a lasciarsi contaminare dalle nuove conoscenze e tecnologie.

Sarà questo a dare un valore sempre maggiore al "contatto" strategico che l'impresa deve ottenere tra il locale (il suo territorio) e quella dimensione globale alla quale non può rinunciare.

A questa è seguita una seconda riflessione: il cambiamento aziendale - con tutto ciò che comporta - lo si può perseguire solo se di fronte a sé l'imprenditore ha un orizzonte fatto di condizioni favorevoli per l'intraprendere.

La felicità nelle relazioni d'impresa

Il percorso di avvicinamento al Congresso 2013 si è aperto parlando di felicità. Non si è trattato di una provocazione ma di un augurio. Non tutti, forse, l'hanno capito. Parlare di "felicità" in un momento di crisi economica? Facile banalizzare il concetto, soprattutto da parte di chi non crede nel fatto che il clima aziendale - il rapporto che si instaura tra imprenditore e collaboratori - possa influire su produzione e fatturato.

Operare in un'impresa dove il rispetto, la cooperazione, il mutualismo tra colleghi, la solidarietà e il merito sono considera-

ti valori fondanti della quotidianità, è importante soprattutto nei momenti di difficoltà. Le definizioni possono variare - responsabilità sociale d'impresa, economia di comunione, economia della felicità - ma i concetti dell'importanza delle relazioni umane (al di dentro e al di fuori dell'impresa) restano e si rafforzano.

Il contatto con la realtà imprenditoriale delle piccole aziende è più che mai evidente, perché è proprio in queste aziende che i valori della condivisione trovano forza nel trasferimento dei saperi tra individui con gli investimenti in capitale umano, sociale e qualità dei rapporti. Attraverso questo circuito virtuoso si creano fiducia, reputazione, identificazione del collaboratore con gli obiettivi dell'impresa. Tutto ciò si traduce in maggiore ricchezza e in un cemento sociale che costituisce la base di quella credibilità istituzionale che fa di un Paese un Paese competitivo, e attraente, per gli investitori.

Il mercato del lavoro

Quello che abbiamo oggi è poco libero e ancor meno vivace: le imprese chiedono che non ci siano più ingessature nella flessibilità in entrata. La tesi proposta da Confartigianato Imprese Varese è, da sempre, quella di dare al mercato del lavoro un'apertura maggiore nella quale le capacità e le professionalità dei singoli siano riconosciute e valorizzate. Un mercato del lavoro "alleggerito" dai troppi vincoli della Riforma Fornero potrebbe riportare al centro dell'attenzione - come è avvenuto anche nei momenti peggiori della crisi - il ruolo della piccola impresa in fatto di occupabilità.

Un mercato del lavoro fortemente legato all'andamento dell'economia reale, e alle esigenze degli imprenditori, è ciò che serve.

Questa è la posizione che la nostra Associazione ha rafforzato all'indomani dell'approvazione della Riforma Fornero, sottolineando quanto lo strumento dell'Apprendistato avrebbe dovuto essere potenziato e reso più accessibile. Perché è proprio attraverso l'Apprendistato che i giovani potrebbero trovare una soluzione ai problemi occupazionali di oggi. Il convegno dedicato al mercato del lavoro ha visto anche la presentazione dei dati dell'Osservatorio sul mercato del lavoro a cura dell'Ufficio Studi di Confartigianato Imprese Varese. Elaborazioni statistiche che hanno sottolineato quanto la pic-

cola impresa, dal 2009 al 2012, abbia tenuto sul fronte del mantenimento dell'occupazione.

Ma a queste imprese, con tutto ciò che rappresentano sotto il punto di vista della crescita e della formazione professionale, le istituzioni devono dare fiducia.

La formazione aziendale: ritornare in "bottega"

Ritornare in "bottega", con tutte le trasformazioni che la bottega ha avuto in questi ultimi anni. Officina o laboratorio, la piccola impresa rappresenta un modello formativo importante attraverso saperi ed esperienze. Ma anche i saperi devono essere aggiornati. Confartigianato Imprese Varese ha cambiato il modo di fare formazione: Piani Formativi aziendali personalizzati e integrati attraverso piattaforma on-line. E non si tratta solo di corsi che assolvono agli obblighi di legge, perché un'impresa può crescere solo se fa leva su collaboratori riqualificati, in linea con le novità che interessano il loro specifico settore, aperti al mondo. Da qui l'esigenza di apprendere le lingue straniere, di acquisire dimestichezza con le nuove tecnologie o con quelle più diffuse (il web), di conoscere e seguire le innovazioni più tecniche.

Il credito tra impresa e banca

Per le imprese il credito è uno strumento di competitività e crescita, ma dobbiamo essere realisti. Un anno fa, la nostra Associazione aveva dichiarato che "eravamo fuori dal tunnel" non perché le difficoltà erano finite ma perché il cambiamento realizzato dalla crisi era ormai un dato di fatto. Fare dietro-front era, ed è, impossibile. Al convegno dedicato al mondo del credito, a Saronno, Confartigianato Imprese Varese ha lanciato un nuovo messaggio: le risorse sono (quasi) finite. Da qui l'esigenza di una "spending review" che interessi tutti gli attori del territorio e la massima responsabilità nell'utilizzo delle risorse a disposizione delle imprese e dei cittadini. Un dialogo diverso tra imprenditori e bancari potrebbe servire. Ma nello stesso tempo si deve essere consapevoli del fatto che gestire un'impresa significa gestirla in tutti i suoi aspetti: nella ricerca dei materiali, nella conoscenza delle materie prime, nei processi produttivi, negli aspetti finanziari. Le imprese che sono riuscite ad attraversare i momenti peggiori della crisi, sono quelle che negli anni hanno patrimonializzato

e hanno potuto investire. Si richiede un cambio di passo: dalla cultura d'impresa (che deve essere anche finanziaria) alle possibili alternative che si potrebbero trovare per dare credito alle aziende. Raccontare ciò che fa l'impresa - un tema sul quale Confartigianato si concentra da anni - è fondamentale per aiutare il mondo là fuori a capire ciò che fa un imprenditore e le difficoltà che deve affrontare ogni giorno. E' questo che chiediamo anche alle banche: informarsi, conoscere, decidere in base alle idee e ai progetti degli imprenditori.

La rete che moltiplica idee e progetti

Si parla di "reti" tra imprese, ma Confartigianato Imprese Varese ha introdotto nel dibattito pubblico l'importanza di realizzare la "rete" tra tutti gli stakeholder del territorio: associazioni di rappresentanza, sindacati, pubblica amministrazione, enti e istituzioni. La cooperazione tra soggetti deve partire dalla conoscenza dell'imprenditoria e del territorio, ma anche dalla esigenza di condividere idee, progetti e obiettivi. Perché non possiamo parlare di "impresa del futuro" se non siamo convinti - ma Confartigianato Varese lo è - delle potenzialità e delle opportunità che le nuove tecnologie possono dare alle imprese.

Reti, web, social media: il mondo corre, e non si può pensare di poter essere competitivi stando al di fuori di queste logiche. La logica della "filiera" imprenditoriale si può trasportare in quella della "rete", uno strumento attraverso il quale crescere, cambiare, rafforzarsi, fare business. Non è più tempo di custodire gelosamente i propri segreti, ma di dividerli per poter raggiungere un più alto livello di professionalità attraverso la specializzazione. Nulla di nuovo quando si parla di piccola impresa: quanti imprenditori lo hanno fatto, e lo fanno, senza seguire uno schema preciso? Ora le consuetudini - ciò che si fa da sempre - devono essere inserite in procedure che offrono sicurezza alle imprese (la "rete" aiuta l'imprenditore, non lo ostacola) e nuovi spazi di manovra su mercati diversi. Certo la "rete" pretende un assottigliamento dell'individualismo tipico - corretto, in alcuni casi - del piccolo imprenditore, perché ci sono cose che la singola impresa non si può permettere, vuoi per la mancanza di conoscenze e vuoi per i costi elevati. Ecco i vantaggi della "rete": apprendere dall'altro e crescere con l'altro.



Luciano Canova

PhD in Economia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, insegna economia della felicità e sperimentale al Master MEDEA (Management dell'Energia e dell'Ambiente) della Scuola Enrico Mattei. Affiliato al Cresa (Centro Ricerche Epistemologia Sperimentale e Applicata).

[@foscocasantica](#)



The background features a complex, abstract pattern of dots and lines that create a sense of depth and movement, resembling a funnel or a series of concentric, distorted circles.

La felicità nelle relazioni d'impresa

Misurare la ricchezza con il “tasso di benessere”

9 marzo 2013 » Varese

Felicità e reddito: quale equilibrio?

L'economia di oggi necessita qualche riflessione sul segno "più"? Se sì, perché?

Ne ha bisogno senz'altro. E riflessioni raffinate. Non sono tra i sostenitori della decrescita felice, se la si interpreta come 'produrre meno'. Si tratta appunto di diversificare i segni positivi: da un punto di vista del benessere, allargando la visione a dimensioni che sono centrali per la qualità della vita (ambiente pulito, qualità relazionale, salute, istruzione); da un punto di vista economico, riconvertendo il sistema industriale, cogliendo le opportunità dell'innovazione tecnologica e coniugandola con la sostenibilità (green economy).

Gratificazione, etica e PIL: tra i tre ci può essere un legame?

C'è eccome. Partiamo dall'economia del lavoro: alcune teorie economiche parlano del 'salario incentivo'. Cioè, parte della remunerazione non è legata alla semplice quantità di lavoro offerta dal dipendente o dal collaboratore. E' una forma di 'riconoscimento' dell'impresa, di gratificazione con cui il dipendente si sente parte del progetto e, di conseguenza, aumenta la propria produttività in funzione dei valori in cui si riconosce. Non è un caso che discipline come la 'corporate social responsibility' siano sempre più importanti, oggi.

Daniel Kahneman, premio Nobel per l'economia nel 2002, è il padre dell'economia della felicità: di cosa si tratta?

Sostanzialmente si tratta dell'utilizzo dei metodi della psicologia sperimentale (da laboratorio) per l'analisi del comportamento. Una misurazione del benessere puntuale e robusta scientificamente che sfugga al mero assunto dell'

‘homo oeconomicus’, per cui, per semplificare, a 1 euro in + di guadagno corrisponde un’unità in più di felicità. La relazione tra felicità e reddito è tutt’altro che lineare.

Ormai una letteratura vastissima corrobora questo risultato.

Si può affermare che il benessere psico-fisico delle persone non dipende solo dal reddito crescente e dalla quantità di beni che si possono consumare?

Ecco, assolutamente sì. Sicuramente il reddito è una variabile fondamentale, il primo mattone indispensabile per assicurare la costruzione di una vita degna. Oltrepassata, tuttavia, una soglia critica, la felicità delle persone tende a stabilizzarsi, quando a non ridursi. In parte ciò avviene perché il tempo dedicato al lavoro è sottratto ai beni relazionali (reti amicali, famiglia, partner) e in parte perché le persone valutano il proprio stato edonico (la propria felicità) non con riferimento a un valore assoluto, ma confrontandolo con uno stato di partenza (reference point). Questo determina l’adattamento alle nuove condizioni e, di conseguenza, la ridefinizione continua dello stesso reference point, che porta il livello di felicità a relativizzarsi rispetto al proprio contesto di riferimento.

L’economia della felicità come può interessare la realtà delle piccole imprese italiane?

L’Italia ha un problema di competitività e produttività. A fronte di una quantità di ore lavorate tra le più alte in Europa, la curva di produttività è bassa. Ora, dato il tessuto produttivo italiano, costituito massimamente da piccole e medie imprese, investire negli ‘asset relazionali’ e nella qualità dei rapporti è importante, poiché crea fiducia, reputazione, identificazione con gli obiettivi dell’impresa. Tutto ciò si traduce in maggiore ricchezza e in un cemento sociale che costituisce la base di quella ‘voice and accountability’ (credibilità istituzionale) che fa di un paese un paese competitivo e attraente per gli investitori. Secondo vantaggio: sono praticamente riforme a costo zero, il che non è male in tempi di austerità.

Come si attua, e secondo quali criteri, l'economia della felicità?

Lo si può fare in molti modi. E molto concreti. Il governo inglese ha lanciato due anni fa un 'Censimento della felicità', somministrato dall'Ufficio Statistico Nazionale (il nostro ISTAT) insieme al censimento classico. Il censimento conteneva poche domande relative alla felicità delle persone. Il governo Cameron ha costituito un'unità, il Behavioural Insight Team (BIT), che ha il compito di definire interventi politici volti a rispondere alla 'domanda di felicità' dei cittadini inglesi.

In generale, comunque, gli interventi e le modalità dello stesso sono svariate, e vanno dalla ridefinizione del modello di welfare a interventi precisi sul mercato del lavoro. Fino, naturalmente, all'investimento nel capitale umano e sociale, attraverso istruzione e formazione continua, anche e soprattutto a livello aziendale.

L'artigianato è conosciuto per i rapporti familiari che si costruiscono all'interno delle aziende tra titolari e collaboratori. Solidarietà, rispetto, passione e ideali: valori per una "nuova" economia?

Valori per una nuova economia. Che è anche antichissima. Talmente antica da arrivare all'origine della parola stessa, aristotelica. Economia come 'legge della casa'. Più chiaro di così'.

Non le sembra azzardato parlare di "felicità" in un momento economico di profonda crisi come è l'attuale?

Certo che lo è. Ma l'azzardo è ciò che distingue chi ha visione da chi non l'ha.

Il rischio, che poi dovrebbe anche essere elemento centrale nella vita dell'impresa. Come si fa a fare impresa (lo dice anche qui la parola stessa) senza il rischio?

Diverso, ovviamente, assumersi rischi e azzardare, dal farlo senza argomenti o con facilonerie.

L'economia della felicità parte dall'utilizzo di studi scientifici seri, che utilizzano dati robusti empiricamente, che hanno

una ricaduta positiva sulla ricerca e sul tessuto produttivo. Intercettare domande, dare risposte puntuali, reintervenire sul contesto per affinare lo strumento. In un circuito finalmente virtuoso.

Una filiera del benessere sociale, insomma.

Quando le persone possono sentirsi, o essere, felici nella quotidianità? E cosa le rende felici?

Gli studi di Daniel Kahneman e di molti altri economisti evidenziano un risultato che è di puro buon senso, ma che è confortato (finalmente) dai dati scientifici. Ciò che rende felici le persone, nel lungo periodo sono: la qualità della vita relazionale (reti amicali, partner, etc.), la salute e la qualità del sonno. Il possesso di beni materiali produce i cosiddetti 'shock idiosincratici'. Variazioni forti, cioè, ma temporanee. Il cosiddetto 'rumore bianco', dal titolo di un bellissimo romanzo di Don DeLillo^(*).

Nelle sue tesi, l'elemento sociale è fondamentale per poter raggiungere la "felicità": la "rete" come collante dell'esistenza umana?

Sì, le relazioni, non mi stancherò mai di ripeterlo. Le relazioni tra persone, tra economia e società. Con lo sfondo di un 'paesaggio', parola inventata da Tiziano, di cui prendersi cura, ricordando sempre che esso si prende cura di noi.

In tutto questo assume un significato rilevante la cooperazione e il trasferimento di saperi tra individui?

Lo citavo prima. Investimento in capitale umano e sociale: formazione continua, anche e soprattutto a livello aziendale. Lo richiede anche uno sviluppo tecnologico accelerato, che necessita una ridefinizione continua delle abilità.

Lei parla di "nuovo stato sociale imperniato sul lavoro ma attento alla dimensione relazionale delle persone". Nell'economia di oggi come si inserisce questo pensiero?

Si inserisce perfettamente perchè la demografia e la struttura dei nuclei familiari sono cambiate. Serve una rimodula-

(*) Donald Richard DeLillo, detto Don (New York, 20 novembre 1936), è uno scrittore, drammaturgo, saggista e sceneggiatore statunitense.

zione degli ammortizzatori sociali che si flessibilizzi come il mercato del lavoro: questo significa superare la dualità del mercato italiano (Cassa integrazione vs. nessuna protezione sociale per i precari) a favore di strumenti di sostegno al reddito che siano efficacemente collegati al recupero del lavoro (di pari passo con gli investimenti in formazione di cui sopra). Questo significa strumenti che favoriscano la partecipazione femminile: paternità, complementi al reddito per madri single.

Questo significa anche intervenire sugli orari del lavoro con una flessibilizzazione degli stessi, che sia 'gentile'. E che sfrutti le opportunità odierne (telelavoro, orari più flessibili, ingentilimento dei vincoli). In una parola, neanche tanto nuova: flexsecurity.

Economia della felicità è anche economia di rispetto dell'ambiente imperniata sui concetti di equità e sostenibilità. Economia del buon senso e della decrescita?

Rispetto dell'ambiente e decrescita non vanno necessariamente nella stessa direzione. Si può produrre di più e produrre meglio. E' un errore ritenere che la 'green economy' sia distruttrice di lavoro.

Potenzialmente, ne crea. E risponde all'esigenza di una riconversione del sistema industriale che sia al passo con le trasformazioni che stiamo subendo. E che, invece, dobbiamo imparare a governare.

Serve un nuovo modello di sviluppo dove ci sia spazio per una visione politica più umana e concreta?

Serve una ridefinizione stessa del concetto di sviluppo. Che cosa vuol dire sviluppo, innanzitutto? Mi piace l'intento con cui ISTAT e Cnel stanno lavorando al BES (Indicatore di Benessere Equo e Sostenibile), per quella che i due istituti chiamano una nuova 'costituzione statistica'. Siamo di fronte a una scelta di valori, sulla cui base stessa raccogliere informazioni e dati.

Cosa è quel “tutto” che, citando Bob Kennedy, “rende la vita veramente degna di essere vissuta”?

Lo dice immediatamente prima di pronunciare la frase: sono i nostri bambini che giocano al parco, sono le donne che lavorano in casa e accudiscono alla famiglia, sono gli anziani che curano i nipoti e fanno da ‘stato sociale’. Sono i valori e gli ideali con cui crediamo in una visione del mondo. Sono gli anni di istruzione e ciò che impariamo. Tutto ciò che non è immediatamente monetizzabile, insomma, ma che costituisce il vero valore dell’economia.

Pensa che anche l’Italia debba attuare una “happiness agenda” (censimento della felicità) così come fatto in Inghilterra?

Penso che lo stia già facendo, con il presidente dell’ISTAT^(*), Enrico Giovannini, che di questi temi è un esperto.

Poi, certo, manca il passaggio alla politica in senso stretto, ma verrà anch’esso. Anche perché si tratta di un tema trasversale agli schieramenti.

Rendere le persone felici, è una responsabilità?

Certo, lo dico sempre. Qualcuno deve assumersi la responsabilità di essere felice.

Qualcun’altro è stato talmente ‘folle’ da inserire il diritto alla felicità in uno degli emendamenti più importanti della Costituzione.

(*) Al momento dell’intervista.



La felicità nelle relazioni d'impresa.

Intervento di Luciano Canova

I momenti di crisi offrono anche alcune prospettive. Crisi - in greco krisis - vuol dire "dentro la tragedia o scelta" e questo non si dice quasi mai. E' il momento di scegliere, probabilmente anche di definire meglio l'idea di sviluppo e di progresso. Esiste una relazione lineare tra felicità e reddito, nel senso che l'economia classica si basa sull'assunto che il reddito sia la misura della ricchezza delle persone e come tale sia una buona approssimazione del benessere inteso come felicità. Quindi sostanzialmente un euro in più di stipendio significa un'unità in più di felicità da definire in un'unità di misura che poi dovremmo capire come poter quantificare.

La scienza e le nuove tecnologie oggi consentono di ottenere una mole di informazioni di dati tale che, se utilizzati in modo cosciente e sapiente dalla politica con la P maiuscola, possono definire un contesto migliore, un contesto di scelte migliori. Un economista inglese di nome Easterlin, nel 1973, pubblicò un articolo sull'*American Economic Review* dando luogo a quel suo paradosso che resiste tutt'oggi.

Lo smile triste ☹

Cosa fece questo economista? Raccolse informazioni, realizzò un censimento rappresentativo delle famiglie americane in cui raccoglieva informazioni sul reddito e sulla felicità. Felicità misurata sia come risposta soggettiva (e questo è il metodo della psicologia sperimentale) a domande sulla felicità e sia con indicatori più o meno oggettivi che possono essere considerati approssimazioni della felicità, come possono esserlo il livello di civismo misurato dal tasso di donazione del sangue e il livello di associazionismo nelle comunità.

Il risultato che se ne ottenne era una curva simile ad uno "smile" triste: all'aumentare del reddito, la felicità delle persone tende ad aumentare, come ci si aspetta, però il concetto

chiave è quello di soglia critica. Una volta superata, la felicità delle persone si ferma oppure addirittura tende a ridursi. Una contraddizione con ciò che dice l'economia classica, perché non c'è relazione lineare ma addirittura quadratica tra felicità e reddito. Anzi, sembrerebbe decrescere. Analisi sbagliata? La ricerca è stata ripetuta e lo è tuttora e, dal 1973 tende a produrre sempre i medesimi risultati.

Cereali Primia o Kellogg's?

La felicità non è funzione di un valore assoluto. Un esempio: da ex precario - sono stato assunto in Eni a fine luglio 2012 - fino a pochi mesi fa percepivo uno stipendio che mi permetteva di mangiare cereali della Primia sognando di consumare quelli della Kellogg's. A partire da luglio, grazie alla mia assunzione e ad uno stipendio un po' più degno, io mi posso permettere i cereali della Kellogg's. Se mi aveste intervistato il primo giorno che ho mangiato i cereali della Kellogg's vi avrei detto che ero molto felice perché finalmente avevo un nuovo bene a disposizione. Se me lo chiedete oggi, vi posso dire che mi sono adattato alla mia nuova condizione, che non sono così felice e che non è il cereale Kellogg's che fa la felicità.

Cosa accade a chi vince la lotteria

Un esempio un po' più scientifico è del premio Nobel 2002 Daniel Kahneman. Il professore ha realizzato uno studio sui vincitori milionari della lotteria testando il loro livello di felicità immediatamente dopo la vittoria e a distanza di anni. Anche in questo caso si nota sempre la stessa relazione: chi vince la lotteria milionaria è felicissimo subito dopo avere vinto (ovvio!) ma tende ad adattarsi alla nuova condizione con il tempo. In realtà il messaggio che ne emerge è bello: la felicità non è direttamente connessa al possesso di beni materiali. Nel lungo periodo, la felicità è determinata da altre cose: la qualità della vita familiare e le relazioni. Sono queste le variabili che resistono a qualunque interpretazione.

La relazione è un bene a tutti gli effetti: non ha un valore quantificabile monetariamente ma costituisce un elemento chiave dello scambio. L'economia dei beni relazionali sottolinea il ruolo che ha la relazione.

Il piccolo villaggio

Può aiutarci a capire meglio, l'esempio di un piccolo villaggio che sorge dove c'è il mare. Il villaggio vive tradizionalmente di pesca e di turismo e c'è la spiaggia libera: un giorno arriva un'azienda che in questo villaggio costruisce un impianto e offre lavoro stipendiato a quelli che prima lavoravano di turismo, magari di piccolo artigianato e di pesca. Ovviamente il primo step è positivo, perché lo stipendio regolare e fisso costituisce un elemento di positività per gli abitanti del villaggio che aumentano la propria ricchezza. All'inizio l'azienda produce effettivamente ricchezza, lavoro e benessere. Con il passare del tempo può essere che l'azienda scarichi in mare sostanze inquinanti che lo rendono non più balneabile e può anche essere che la spiaggia non sia più libera. Il mercato tende sempre a creare beni succedanei: se il mare è inquinato devo andare in piscina, in un lido privato oppure mi acquisto un'automobile e vado nel primo villaggio con la spiaggia libera disponibile. Facendo questo, però, creo anche congestione di traffico, uso del tempo e mi muovo lungo la famosa curva fino a che, con il passare del tempo, posso anche lavorare un'ora in più e guadagnare un euro in più. Però ho saturato il tempo dedicato alla mia qualità relazionale perché un'ora di straordinario è un'ora tolta alla cura figliare, alla relazione con il proprio partner e i propri amici. Tutto questo si traduce in una prestazione di benessere negativa.

La ricetta e la dieta

Le misure dal punto di vista del progresso possono essere considerate un po' come una ricetta: non è un caso che la recessione - vista, giustamente, in parte come malattia - consideri come prima ricetta l'aumento del PIL. E' una sorta di dieta che Stati e cittadini devono seguire. Ma la dieta cambia in relazione a dimensioni e obiettivi. Così, in base al loro PIL, America ed Europa sono ciccione; il Sudamerica è "magro" e l'Asia comincia ad "ingrassare" grazie alla Cina. Quello che ne emerge è una realtà un po' deformata che non corrisponde a quello che noi vediamo giorno dopo giorno. Se parliamo di dieta possiamo parlare anche di "obesità": gli Stati Uniti sono

leader in questa classifica con più del 30% della popolazione affetta da problemi di obesità; nell'Europa continentale abbiamo percentuali molto alte, tra il 15% e il 20% che sicuramente dicono che la dieta, in questo caso, rigorosamente alimentare, genera dei problemi.

L'economia dell'obesità

L'obesità alimentare ha generato la nascita dell'economia dell'obesità, perché negli Stati Uniti sta diventando un problema collegato proprio alla produttività. L'obesità così diffusa, infatti, genera necessità di rivedere le infrastrutture, i servizi, la qualità della salute. Si traduce in un impatto rilevantissimo sull'economia di un Paese. Il PIL è una misura che risponde a una filosofia che fa riferimento al filosofo inglese Jeremy Bentham, "quello" dell'utilitarismo. Per l'economista, la parola chiave "utilità" è associata ad un'idea di felicità: cioè il consumatore ha come obiettivo quello di ottenere il livello di utilità massima dato dal consumo; l'imprenditore ha come obiettivo quello di massimizzare la propria funzione di profitto, la sua misura di utilità. La filosofia utilitarista nasconde un'etica, perché ogni scuola di pensiero economico ha alle spalle un pensiero morale. L'etica utilitarista è un'etica consequenziale.

Azioni e conseguenze

Il consequenzialismo dice che un'azione è valutata buona o cattiva in base alle conseguenze che essa produce. Se io aiuto una vecchina ad attraversare la strada con le sue sportine della spesa e senza che accada alcun incidente, la mia azione è buona.

Se mentre l'accompagno, la vecchina cade e batte la testa o muore, secondo l'etica consequenziale questa azione non è più buona perché ha prodotto un danno. Il PIL è una misura utilitarista perché valuta quello che è il risultato, a prescindere da come è stato prodotto.

Happy Planet Index e BES

Le misure alternative al PIL sono di vecchia data, ma le possibilità non mancano. Si va dall'Happy Planet Index, l'indicatore del pianeta felice (che comprende anche l'impronta ecologica;

l'impronta che lasciamo sul pianeta terra, la quantità di risorse a nostra disposizione che stiamo utilizzando, se le stiamo utilizzando in modo sostenibile o se le sottoutilizziamo): al BES, l'indicatore lanciato dal Cnel su progetto Istat. Il BES sta per Benessere Equo Sostenibile. Anima del BES è Enrico Giovannini, presidente dell'ISTAT, un professore da sempre attento ai temi della felicità e membro della commissione Sarkozy che nel 2007 lanciò un'investigazione sulle statistiche disponibili per la misurazione del progresso.

L'indicatore di Benessere Equo Sostenibile è una vera rivoluzione in senso di statistica di contabilità nazionale, perché per la prima volta, e credo che l'Italia sia veramente il primo Paese ad adottare in pratica questo approccio, non si avrà più solo un numero e neppure un indicatore che aggrega le altre dimensioni come l'Happy Planet Index.

Economia della felicità: migliorare i processi di scelta

La vita di ciascuno di noi fa riferimento all'economia della felicità. L'approccio dell'economia e della felicità trova il suo padre in Daniel Kahneman, uno psicologo americano che vinse il Nobel nel 2002 e ormai l'economia sperimentale (Nudge) è sempre più utilizzata all'interno dei dipartimenti e delle istituzioni politiche più avanzate.

C'è un bellissimo libro di un economista americano intitolato "La spinta gentile", edito da Feltrinelli. Che cosa è il Nudge? È una filosofia politica che migliora il contesto di scelta delle persone, quindi vuole, mantenendo la libertà di scelta dei cittadini, migliorare il processo della scelta stessa. Perché il cervello umano è sempre stato considerato dall'economia neoclassica, ma anche dalla filosofia, una macchina perfetta e dedita al calcolo. Si ipotizza che la razionalità degli esseri umani sia tale da poter dare la migliore risposta e soluzione possibile a qualunque problema. Ma il problema è che il cervello umano ha grandi limiti cognitivi: non è una macchina pensata per essere un calcolatore perfetto ma per prendere decisioni in tempo rapido sotto condizioni di incertezza e di stress. Il cervello umano elabora al secondo circa 28 kilobyte, cioè la nostra RAM è di 128 kilobyte. Ricordate il Commodore 64 come primo esempio di PC a disposizione dei bambini? Il

Commodore 64 aveva 64 kilobyte di RAM, noi abbiamo una RAM doppia del Commodore 64. Ricordate la lentezza con cui venivano caricati i programmi? Pensare che questa macchina sia deputata al calcolo perfetto è un errore, assiomatico per definizione. Il "Nudge", invece, cerca di sfruttare i limiti cognitivi perché si può migliorare il contesto di scelta delle persone producendo risultati che possano essere pratici.

La "spinta gentile" britannica

Il premier del Governo britannico ha istituito un'unità all'interno del suo Governo che si chiama Behavioural Insight Team (BIT), una squadra che si occupa di comportamento, di psicologi sperimentali e di economisti che hanno come obiettivo quello di utilizzare il Nudge per migliorare il contesto di scelta delle famiglie inglesi rispetto a determinati aspetti. Si possono ottenere risultati incredibili, con semplici meccanismi tesi a migliorare il contesto di scelta e di comportamento civico. Un esempio: ci sono parcheggi dove le persone lasciano la macchina sempre in doppia fila. Da cosa è dettata, in questo caso, la scelta? Una persona è indotta a tenere un comportamento più virtuoso se vede il parcheggio completamente ordinato e pulito o se vede qualche cosa che non va? E' dimostrato che, mettendo delle carte in terra, le persone tendono a comportarsi più civicamente. E questo vale anche se quel parcheggio fosse completamente pulito, perché si crea un meccanismo di rilevazione del problema e di stigma sociale per cui una persona è portata a comportarsi più civicamente.

Efficienza energetica

I risultati sono interessanti, anche numericamente, nel campo dell'efficienza energetica con l'utilizzo degli emoticon, faccine che sorridono e diventano verdi (se uno consuma in modo ragionato) o rosse, con lo smile triste, se invece si eccede nei consumi. Solo attraverso l'utilizzo di queste faccine il consumo energetico è più efficiente del 25%.

La pressione fiscale

Il Behavioural Insight Team si è mosso anche con la compagnia inglese incaricata di riscuotere le imposte, l'equivalente della nostra Equitalia. Sono state testate 39.000 persone con

un set sperimentale che vuole verificare quale sia la modalità di comunicazione per la riscossione di cartelle esattoriali non pagate. I gruppi sono state testati su sette strumenti diversi: lettera standard con l'indicazione del numero telefonico da contattare, lettera con il nome personale, lettera che contenesse il richiamo a valori collettivi, lettera che facesse sentire i contribuenti parte di un gruppo, invio di sms. Il risultato è stato che il tasso di risposte di chi riceve una lettera personalizzata, o comunque con un messaggio che sia diretto, è del 25% rispetto al 13% di chi riceve una semplice lettera standard senza comunicazioni personali con un numero da chiamare. Questo vuol dire 80 milioni di sterline che, solo attraverso questa ridefinizione della modalità di comunicazione, possono essere recuperati dal fisco inglese. Allora è possibile mettere in campo politiche a costo zero che, attraverso la ridefinizione del contesto di scelta, migliorano l'esito e il risultato della politica stessa.

Il vero spread: lavoro, felicità e produttività

Parliamo della differenza fra ore lavorate in Italia, in media, tra i lavoratori italiani e tedeschi dal 1990 ad oggi. Gli italiani, secondo i vecchi pregiudizi, non lavorano per niente e sono degli sfaticati. Non è vero, perché dal punto di vista delle ore lavorate siamo ai vertici della classifica europea.

Il fatto è che la curva della produttività, cioè la produttività per ora/lavoro, è tra le più basse e quindi il problema sta proprio in questo iato che si apre tra le ore lavorate, da un lato, e la produttività dall'altro.

Analizzare il rapporto che intercorre tra le ore lavorate e la produttività/felicità, non è una questione banale perché il lavoro è tante cose. Ci si concentra sempre, giustamente, sul lato reddituale ma il lavoro è anche altro e di questo, in teoria, l'economia della felicità si occupa.

Il lavoro e i tassisti di New York

L'offerta di lavoro, in senso classico, è quanto le persone sono disposte a lavorare un'ora in più in funzione dell'aumento di salario. La funzione del salario crescente: se guadagno un euro in più lavoro un'ora in più. Un economista americano

ha preso come campione i tassisti di New York perché il loro reddito non è stabile: si può valutare giornalmente il dato e allo stesso tempo c'è una certa abitudine nel modo di lavorare dei tassisti. Però si assiste a shock idiosincratici: i taxi sono utilizzati maggiormente dalle persone quando piove, se c'è uno sciopero e quant'altro. Allora guardando l'offerta di lavoro dei tassisti di New York ci si poteva aspettare che in una giornata di pioggia o in una giornata di sciopero si continuasse a lavorare per la gran massa di persone che cercano di prendere il taxi. Invece si notava che proprio nelle giornate di punta i tassisti lavoravano meno, perché le persone aumentano sì la propria offerta di lavoro in funzione di un reddito più alto, ma passata una certa soglia la riducono. Per i tassisti la spiegazione era semplice: il tassista non lavora e non ha un orizzonte temporale legato a un euro in più di guadagno. Ha un obiettivo di giornata che, fondamentalmente, è un po' anche la nostra vita quotidiana perché lavoriamo per un certo livello di stipendio. Raggiunto l'obiettivo di giornata, il tassista ne approfittava per andare a casa prima e godersi i figli, la famiglia, uscire, riposarsi e quant'altro.

Che cosa è il lavoro?

I meccanismi con cui incentivare le persone al lavoro non possono essere esclusivamente monetari. Pochi giorni fa la Banca d'Italia ha pubblicato un rapporto in cui si rileva che il 65% delle famiglie non arriva alla fine del mese con lo stipendio. Che cosa è il lavoro? Tante cose. Il lavoro stesso è costituito dalle abilità, dai compiti, dalle responsabilità, dalle attività che ciascuno di noi realizza ogni giorno. Il lavoro è fatto del lavoro, di ciò che si fa letteralmente, e poi dal contesto che impatta sulla produttività e sul modo stesso in cui noi lavoriamo. Il contesto è fatto dall'ambiente lavorativo, dalla struttura organizzativa, dalla dimensione dell'impresa, dalla qualità relazionale dei rapporti, dalla struttura gerarchica.

Stipendio e benessere: quale rapporto?

Poi ci sono le remunerazioni monetarie (la paga) e non monetarie come il riconoscimento, la gratificazione, la motivazione, i benefici economici che possono essere i dividendi, i premi

di produzione ma anche i contributi sociali per la sicurezza e quant'altro. Tutti questi agiscono insieme e allora è evidente che concentrarsi solo sulla dimensione remunerativa legata allo stipendio potrebbe non essere il canale giusto per interpretare il mondo del lavoro. Molti studi empirici effettuati soprattutto su grandi imprese con strutture gerarchiche liquide, in cui in realtà c'è una correlazione negativa tra stipendio e benessere, soddisfazione sul lavoro, mostrano proprio questo: più sale lo stipendio e più si riduce la job satisfaction del dipendente. Il perché è da identificarsi nel compenetrarsi di queste dimensioni perché il lavoro ha valori e motivazioni che sono intrinseci (la passione con il quale svolgo i miei compiti) ed estrinseci (lo stipendio).

Il riferimento al mondo artigiano è corretto perché l'artigiano è veramente chi fa il proprio lavoro con passione.

Poi ci sono aspettative e bisogni che sono economici ma anche fisici e psicologici. Quando noi parliamo di mobbing, per esempio, in realtà stiamo parlando di una dimensione sempre più importante nei contesti lavorativi perché se viene meno il rispetto di carattere psicologico di osservanza del lavoro, viene anche meno un valore chiave della sua remunerazione non esclusivamente di carattere monetario.

Relazioni, virtù, merito

ENI con tutti i suoi difetti, è una società che investe parecchio in ciò che è la "corporate social responsibility". Ovviamente ENI non è un'impresa artigiana, quindi non vive quotidianamente il contesto relazionale tipico dei Piccoli. Proprio per questo, però, è ancora più interessante capire le sue scelte in tale campo. Il suo programma è semplicissimo: i figli dei dipendenti, due giorni all'anno, sono invitati nel luogo di lavoro del padre o della madre per visitarlo insieme ai genitori. Questo crea un meccanismo di identificazione della comunità, dei dipendenti e anche di responsabilità reciproca del figlio e del genitore. L'impatto sulle motivazioni e sul grado di soddisfazione del dipendente stesso non è affatto banale.

Riconoscere le virtù come meritevoli di premio è importante. Perché, di fatto, la qualità della relazione umana migliora il civismo, il contesto e con esso anche il livello di produzione

e di ricchezza che poi la comunità esprime. Questo è un elemento su cui possiamo riflettere, perché abbiamo un tessuto produttivo fatto di microimprese che è in grado di rispondere a queste sfide: ovviamente se ben supportato da programmi che siano in qualche modo agevolanti nei confronti del contesto stesso.



Fabio Savelli

Giornalista del Corriere della Sera, blogger della Nuvola del Lavoro di Dario Di Vico. Racconta storie di lavoro e giovani perché pensa che non siano una “generazione perduta e precaria”.

@FabioSavelli

<http://nuvola.corriere.it>


Michele Tiraboschi

Professore di Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore del Comitato Scientifico di ADAPT e Direttore del Centro studi internazionali e comparati “Marco Biagi”. Commentatore per i quotidiani Il Sole 24 Ore e Avvenire.

@Michele_ADAPT

<http://www.adapt.it>





Flessibilità e crescita del capitale umano: il lavoro che cambia

Qualificazione, formazione e nuove forme
contrattuali per favorire l'occupazione

23 marzo 2013 » Gallarate



Intervista a Fabio Savelli

“Serve un Piano per i giovani”.

I giovani di oggi rischiano di essere una generazione senza futuro?

I giovani di oggi rischiano di essere una generazione nel limbo. In attesa che passi una crisi senza precedenti, una crisi di sistema che credo imponga una e vera propria riconversione industriale da parte del Paese basata su green economy e information technology, artigianato e turismo. Nella speranza di classi dirigenti illuminate, per i giovani non c'è altra via d'uscita che ri-orientarsi sull'Europa, imparare almeno tre lingue e ampliare il proprio raggio d'azione non più circoscrivendolo a un'Italia sempre in maggiore difficoltà.

“La nuvola del lavoro” di Dario di Vico, sulla quale scrivi abitualmente, è un punto di riferimento per chi vuole parlare di occupazione, disoccupazione, welfare, conciliazione. Ormai tutti gli economisti dicono che si deve cambiare: come?

Lungi da fare qualsiasi considerazione di carattere politico, che non mi compete, la sensazione è che la madre di tutti i problemi sia un carico fiscale eccessivamente alto su lavoratori e impresa. Spostare il gettito dal lavoro alla rendita può essere una soluzione incoraggiando le nuove assunzioni e le startup, ma credo che serva un maggiore coordinamento con le università, le scuole e i centri di formazione. Noto uno spread enorme soprattutto in termini di accesso al mercato del lavoro con una distonia evidente tra ciò che il mercato richiede e ciò che i nostri centri di formazione offrono in termini di professionalità. Credo serva un vero e proprio Piano per i giovani basato su una maggiore sinergia

con i centri di ricerca, con le agenzie per il lavoro e i centri per l'impiego (che intermediano solo il 2% della domanda). Con una de-fiscalizzazione e una de-contribuzione per le nuove assunzioni e utilizzando al meglio il nuovo contratto di apprendistato.

Una tua personale riflessione sull'andamento dell'economia italiana in questi ultimi quattro anni di crisi: abbiamo qualche possibilità di uscire dal tunnel, o ne siamo già fuori?

Ormai siamo nel Quinto anno di crisi e una ripresa vera e propria ci sarà non prima di fine 2014 (almeno la si auspica, ma i segnali che arrivano inducono al peggio). Ne siamo purtroppo dentro fino al collo e la produzione aggregata è ormai tornata ai livelli dei primi anni duemila bruciando così gli ultimi dieci anni. L'instabilità politica complica lo scenario, soprattutto urgono nuove e urgenti riforme per liberalizzare settori oligopolistici che vivono di rendite e privilegi. Il solco tracciato dall'ultimo governo sembrava essere quello giusto, anche se c'era poco respiro per la crescita e l'occupazione. Bene, si riparta da lì migliorando di molto la riforma Fornero, muovendosi nella direzione di una progressiva riduzione di disparità tra tutelati e non tutelati.

Come pensi si possa trasformare il mercato del lavoro di fronte alle nuove esigenze dei mercati globali?

Il mantra per molti anni è stato il termine flessibilità. Giusto, ma fino a un certo punto. Credo invece si debba ragionare sulla produttività, unico parametro a cui doverci attenere considerando la competitività enorme sui mercati globali, in cui spesso i nostri competitor avendo un costo del lavoro più basso ci costringono a ragionare i termini di innovazione, di ricerca e sviluppo. La teoria del salire di gamma per conservare quote di mercato si riverbera sul mercato del lavoro e impone ai nostri giovani una professionalità più spiccata e fortemente orientata alle nostre eccellenze. Ignorarle, dimenticare la straordinaria forza del made in Italy, mandare in soffitta la nostra straordinaria vocazione all'artigianato significa condannarsi a morire tutti. Occorre anche fare per la

prima volta una riflessione vera sul passaggio generazionale. E' indecente pensare come una buona parte delle nostre piccole e medie imprese si arrenda al passaggio di consegne tra due generazioni. C'è qualcosa che investe culturalmente il Paese, forse bisogna ripensare anche la trasmissione valoriale nei confronti delle nuove leve.

A livello sociale, quanto impatta un mercato del lavoro con ben poca flessibilità a vantaggio delle piccole imprese?

Qui ci troviamo di fronte a due facce della stessa medaglia: la flessibilità in uscita è pressoché inesistente e scoraggia le nuove assunzioni, perché il rischio è di restare sul groppone ad aziende in cui la marginalità si riduce sempre più al lumicino e bisogna fare di necessità virtù. Ma al tempo stesso c'è un altro problema che investe le dimensioni spiccatamente piccole delle imprese italiane. Qui la flessibilità è bassissima anche in entrata, soprattutto in tempi di crisi dove le commesse si riducono sensibilmente e i tempi di pagamento (soprattutto da parte della Pa) si dilatano notevolmente. E allora servono nuove forme che tutelino i giovani e inducano i piccoli a non svenarsi: la formula di apprendistato può essere d'aiuto.

La tua esperienza riguarda anche l'artigianato: pensi ci siano politiche di sviluppo adatte a questa realtà imprenditoriale?

Seguo con molta attenzione tutto il dibattito che si è incentrato sulle start up artigianali. Molto ha contribuito il libro di Micelli e il suo futuro artigiano. Ho la sensazione che finalmente si cominci a parlare di impresa artigianale come impresa portatrice di un futuro prospero e duraturo. Ampia pubblicistica in questi anni le ha etichettato come ultimi avamposti di un made in Italy in via di estinzione. Retaggio di un passato che non ci sarebbe più appartenuto. Incredibile l'errore di valutazione. Soprattutto clamoroso dilapidare competenze tecniche che ci invidia tutto il mondo. Anzi proprio queste sono alla base di quel salire di gamma che deve indurci a creare prodotti anche unici e irripetibili tali da

essere inimitabili. E su quelle competenze – con la sinergia di scuole di formazione e istituti tecnici – è importante pensare di avviare delle start-up per giovani artigiani in grado di creare lavoro aiutandoli nella prima fase con una fortissima fiscalità di vantaggio e una burocrazia ridotta al minimo.

Formazione, gestione del capitale umano, riqualificazione: quali le nuove figure professionali che scrivono alla “Nuvola del lavoro”?

Ci sono tutte le professioni legate al web (dal seo al sem al webmaster) e quelle legate ai servizi di tipo creativo legati alla comunicazione (dall’account, al media planner, al copywriter). Soprattutto c’è uno smodato interesse per tutto ciò che concerne la logistica, nonostante sia un settore poco sviscerato dai media. La sensazione da addetto ai lavori è che si stia tentando di capire come si sta muovendo il mercato per collocarsi/ricollocarsi più in fretta seguendo le tendenze macro. Per esempio molti ignorano quanto conti la logistica in un’azienda, quanto ci sia bisogno di figure intermedie che sappiano gestire le scorte e sappiano movimentare le merci in entrata e in uscita abbattendo al minimo i costi

“L’impresa del futuro è artigiana”: questo il titolo del Congresso 2013 di Confartigianato Imprese Varese. Come immagini l’impresa del futuro?

La mia impresa del futuro è spiccatamente artigiana perché dovrà saper declinare al meglio la tecnologia, l’innovazione e le competenze artigiane tramandate da generazioni. Dovrà essere un’impresa flessibile nel capire le tendenze del mercato, dovrà puntare sull’e-commerce senza remore, favorire un dialogo efficace tra il suo potenziale consumatore e il proprio portale aziendale in modo da raggiungere acquirenti in ogni parte del globo. Immagino sia in grado di puntare dritto sull’export e che si avvalga di professionisti usciti dalle università capaci di essere ottimi comunicatori nel tramandare il made in Italy nel mondo, comprendendo le variabili culturali dei mercati di sbocco.



Intervista a Michele Tiraboschi

“Il lavoro è mobile”

Professore, dove sta andando il mercato del lavoro e perché deve cambiare?

Difficile dire con precisione dove stia andando il nostro mercato del lavoro, tanti e tali sono i cambiamenti in atto: le proiezioni da qui ai prossimi dieci anni non promettono nulla di buono. Accanto agli andamenti della disoccupazione, soprattutto giovanile, preoccupa in particolare la carenza di competenze elevate e intermedie legate ai nuovi lavori, il persistente rifiuto del lavoro manuale e un disallineamento complessivo della offerta educativa e formativa rispetto ai fabbisogni, attuali e potenziali, espressi dal mercato del lavoro. Anche per questo, più che discutere di dove stia andando il mercato del lavoro, sarebbe bene parlare di dove stia andando il lavoro. Perché è chiaro che, in una economia globale il lavoro è mobile e si sposta, indubbiamente, dove costa meno, ma anche dove vi sono le giuste infrastrutture, fisiche e intangibili: penso alla Pubblica Amministrazione e alla qualità del sistema scolastico e universitario. Insomma, il lavoro si crea e si alimenta dove vi sono le condizioni per produrre e creare valore e cioè per fare impresa. E qui la differenza la fanno le scelte della politica e della rappresentanza sociale.

La disoccupazione: esistono manovre correttive per evitare il collasso?

I Paesi più lungimiranti guardano al futuro. Si stanno attrezzando per competere nella economia della informazione e della conoscenza investendo sulle persone e sui giovani in particolare. Progettano percorsi di istruzione e formazione di qualità, accessibili a tutti e coerenti con le esigenze del sistema produttivo. Preparano i giovani di oggi a operare sui

mercati del lavoro di domani. Creano prospettive di stabilità occupazionale puntando sulle competenze e non su rigidità di legge e contratto che, come nel caso della legge Fornero, ingessando inutilmente l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro deprimono le dinamiche del mercato del lavoro.

Flessibilità: è la parola sulla quale si concentra questa nostra nuova economia. La formazione dei lavoratori può aiutare la flessibilità?

Diversamente da quanto si è soliti pensare, la flessibilità non è solo legata al tipo di contratto e alle protezioni contro i licenziamenti (la c.d. flessibilità in uscita), ma prima ancora alle mansioni e al modo con cui si interpreta un ruolo aziendale, un mestiere, una professione. Non a caso la strategia europea per l'occupazione propone l'utilizzo della parola adattabilità rispetto alla pura e semplice flessibilità che può anche essere confusa con la precarietà. L'adattabilità indica attitudine al cambiamento e questo è possibile proprio in forza delle competenze possedute di modo che certamente la formazione è, al tempo stesso, antidoto alla precarietà e principale alleato della buona flessibilità.

Il ruolo della formazione continua e permanente, il rapporto tra formazione e competitività, lo sviluppo delle competenze: come si può risolvere lo scollamento tanto italiano tra mondo della scuola e mondo del lavoro?

La parola formazione, purtroppo, oggi ha perso l'importanza e l'autorevolezza che dovrebbe avere. E' a tal punto usata e abusata da diventare un vuoto slogan buono per tutte le stagioni. Pesano anche gli storici fallimenti e le disfunzioni del sistema italiano di istruzione e formazione. Io credo che dovremmo ritornare allo spirito linee guida sulla formazione del 2010 concordate da Governo, Regioni e parti sociali ma poi mai implementate. La formazione non è una panacea per i gravi problemi della economia e del mercato del lavoro, ma certo rappresenta una leva strategica per un sistema di relazioni industriali di tipo cooperativo e partecipativo che supera la mera logica distributiva e accetta la sfida dello sviluppo. A patto, ovviamente, che si tratti di una formazione nuova.

Cosa intende con “formazione nuova”?

Una formazione rivisitata che abbandoni le vesti di un sistema pubblicistico e autoreferenziale, come tale incapace di rispondere ai fabbisogni professionali delle imprese. Le linee guida del 2010 sposavano un concetto moderno di “apprendimento”, in linea con le indicazioni europee e le migliori pratiche a livello internazionale e comparato. Una formazione, cioè, che superi la tradizione scolasticistica e allarghi i propri confini riconoscendo, anche nei contesti produttivi e nel lavoro, sostanziali e imprescindibili occasioni di formazione e sviluppo delle competenze della persona. Questa idea porta con sé una rivoluzione nel modo di concepire e progettare le sedi dell’apprendimento e i percorsi educativi di istruzione e formazione. Sedi e percorsi che vanno pensati anche nella ottica della integrazione con il mondo del lavoro, considerando l’impresa non più come luogo dello sfruttamento, ma piuttosto come sede privilegiata per lo sviluppo e la tutela della persona.

Lei sostiene che si dovrebbe avere “meno Stato e più sussidiarietà”: questo aiuterebbe i giovani a trovare lavoro?

Per venti anni abbiamo discusso di flessibilità e precarietà pensando che una legge dello Stato fosse sufficiente a creare lavoro e posti di qualità. Non è così. Il lavoro lo creano le imprese, e le imprese sono forti e competitive se si avvalgono di forza lavoro competente e motivata chiamata a partecipare al processo produttivo. La bottega artigiana è un simbolo di questa visione cooperativa del lavoro che affonda le radici nella tradizione ma che, attraverso la trasmissione delle competenze e del sapere del Maestro artigiano, sa innovarsi e reinventarsi in funzione dei cambiamenti del mercato e della società. In questa logica i Paesi che mi paiono più lungimiranti non sono quelli che trovano soluzioni a tavolino che vengono calate dall’alto, ma quelli che sanno attivare le persone e i corpi intermedi della società. Sono i Paesi che intervengono sui drastici cambiamenti demografici e tecnologici in atto per dotare le loro economie della disponibilità di persone ben formate, in grado di guidare e non di subire le dinamiche di un mercato che

cambia in continuazione. Sono i Paesi che aiutano i giovani a comprendere in anticipo le loro attitudini, a coltivare i loro talenti, e li avvicinano a percorsi formativi professionalizzanti di pari dignità educativa e culturale a quelli liceali. Tutto questo è possibile se si parte dal basso, in una logica di sussidiarietà. In queste materie una impostazione dirigista è invece destinata al fallimento come bene dimostra la riforma Fornero, che ha negato il valore dei corpi intermedi e della bilateralità.

Quali strumenti potrebbero rendere il mercato del lavoro più dinamico?

Io credo che una svolta debba avvenire attraverso la rivisitazione dei sistemi di inquadramento professionali contenuti nei contratti collettivi in funzione dei nuovi mestieri e, soprattutto, dei nuovi modi di lavorare anche nei settori tradizionali. Una modernizzazione dei sistemi di classificazione e inquadramento consentirebbe di monitorare e mappare i fabbisogni professionali e programmare, con largo anticipo, l'inserimento dei giovani in azienda attraverso il rinnovamento delle scuole e delle Università. Strettissima è, infatti, la relazione tra livello di educazione, probabilità di occupazione, qualità del lavoro, adeguatezza dei trattamenti retributivi, parità nelle opportunità di crescita professionale, produttività del lavoro e capacità di innovazione. Ed è su questa relazione che dobbiamo ora lavorare anche noi recuperando il tempo perduto.

Lei parla anche di “formazione all’imprenditorialità”: cosa intende?

Altrettanto importante, in questa prospettiva, è infatti la formazione alla imprenditorialità, al rischio e ai valori della impresa. La riforma Fornero ha indubbiamente individuato la centralità del problema delle competenze, ma l'ha poi impostato in modo contrapposto alle esigenze e al dinamismo del mercato del lavoro soprattutto attraverso il decreto sulla certificazione degli apprendimenti e delle competenze che ha due grandissimi limiti o, meglio, vizi di fondo: da un lato accentra la certificazione e il bilancio delle competenze sugli attori pubblici negando il ruolo della bilateralità e

delle associazioni, dall'altro lato ritiene che la mappatura e certificazione delle competenze debba essere fatta a tavolino dallo Stato, mediante un repertorio nazionale delle professioni, dimenticando che in questa area gli standard di riferimento dovrebbero appunto essere quelli espressi nei sistemi di classificazione e inquadramento del personale contenuti nei contratti collettivi.

Le piccole imprese hanno sempre considerato l'apprendistato strumento principe di formazione dei giovani. Uno strumento tuttora adeguato alle sfide imprenditoriali oppure da ripensare?

Lungi dall'essere un semplice contratto di lavoro, l'apprendistato può rappresentare un canale di incontro tra domanda e offerta di lavoro particolarmente efficace. Un apprendistato di qualità, infatti, permette di superare la vecchia quanto artificiosa distinzione tra sapere e saper fare. Condizione, questa, imprescindibile per offrire ai nostri giovani robusti percorsi di apprendimento, come tali coerenti con i fabbisogni professionali e le esigenze del sistema produttivo. Senza dimenticare che i giovani che entrano oggi in azienda in apprendistato saranno le "competenze" e le "professionalità" di cui l'impresa potrà avvalersi nel futuro.

L'apprendistato non sempre è usato correttamente?

Il problema è che, dopo le ultime riforme, il Legislatore e, conseguentemente, gli operatori del mercato del lavoro hanno finito con l'assegnare all'apprendistato compiti e funzioni che non gli competono. Con l'inevitabile rischio di sorprese e cocenti delusioni rispetto alle aspettative, via via sempre più elevate, in termini di maggiore flessibilità e riduzione del costo del lavoro. L'uso strumentale dell'apprendistato non è certo un fenomeno dell'ultima ora, ma è stato indubbiamente incentivato dalla recente riforma Fornero del mercato del lavoro.

Ma questo strumento lo si è sostenuto, oppure no?

Il sostegno all'apprendistato, infatti, è avvenuto in modo del tutto indiretto, attraverso l'eliminazione del contratto di inserimento e il drastico irrigidimento dei tirocini e dei con-

tratti di primo ingresso al lavoro. La riforma Fornero non contempla, per contro, specifiche misure volte a superare le persistenti criticità dell'istituto soprattutto in termini di scarsa effettività della sua componente formativa.

Al punto da rendere oggi l'idea dell'apprendistato, come contratto prevalente di primo impiego, alla stregua di mera ipotesi di lavoro, tanto condivisibile sul piano dei principi e delle finalità quanto ancora lontana dal realizzarsi, almeno in termini concreti e generalizzati, nel nostro Paese. Ciò almeno fino a quando non verrà avviata, nei diversi settori produttivi e negli ambiti regionali di riferimento, la costruzione di un vero e proprio sistema dell'apprendistato nelle sue molteplici articolazioni tipologiche. E cioè di un apprendistato come modalità di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro realmente incentrata sulla componente formativa e su una funzione di placement che, per essere effettiva, dovrebbe prevedere una piena e convinta integrazione tra scuola e lavoro a partire dei giovanissimi.

Eppure la nostra legislazione in tale materia è moderna, no?

Almeno sulla carta, la nostra legislazione in materia di apprendistato è tra le più moderne e avanzate del mondo. Però, offerto come avviene oggi in Italia, a giovani-adulti di più di 25 anni, l'apprendistato non è più tale e perde buona parte delle sue funzioni originarie. Dunque, non si tratta di copiare nessuno, tanto meno i tedeschi. Il punto è che si tratta di una legislazione largamente ineffettiva. E tale a lungo rimarrà. Almeno fino a quando non registreremo un cambio culturale che, lungi da semplicistiche scorciatoie nominalistiche, porterà a dare il giusto valore alla componente formativa. Non un contratto flessibile come gli altri, dunque. Ma, proprio per questo, neppure un contratto economicamente oneroso come quello attuale. Perché la formazione vera ha un costo e di questo si deve fare carico non solo lo Stato, con gli sgravi contributivi, ma anche il sistema di relazioni industriali prevedendo retribuzioni flessibili inversamente proporzionali all'entità dell'investimento formativo effettivamente realizzato dall'impresa.

Come agevolare le piccole imprese nel formare i propri collaboratori? A quasi dieci anni dall'entrata in scena dei Fondi interprofessionali quale primo bilancio se ne può trarre?

In Italia, il sistema della formazione professionale e continua è basato più sull'offerta che sulla reale domanda di competenze. Ciò contribuisce ad alimentare un grave disallineamento tra domanda e offerta di lavoro a fronte di preoccupanti tassi di disoccupazione, soprattutto giovanile, della mancanza di innovazione e del lento ritmo della produttività del lavoro. Ciò anche perché il sistema della formazione continua replica un inutile modello "scolasticistico" con una relativa offerta formativa strutturata per discipline e corsi in aula, più che per "competenze". E questo lo rende spesso inadeguato a destinatari quali i lavoratori adulti, a modelli organizzativi altamente specializzati e dinamici, e in ogni caso residuale rispetto ai moderni approcci pedagogici basati sulle competenze e sull'idea di apprendimento permanente e lungo tutti gli ambiti della vita.

Il cambiamento è richiesto anche a chi fa formazione?

Mancano idonei dispositivi per valutare e certificare la effettività dei percorsi di sviluppo delle competenze. I soggetti responsabili della progettazione, gestione ed erogazione della offerta formativa dovrebbero dunque rivedere il proprio modo di operare per garantire maggiore effettività agli investimenti in formazione, in raccordo con il mercato del lavoro e in coerenza con gli obiettivi specifici di ogni settore, territorio, azienda. E lo stesso vale però per lo Stato e le istituzioni pubbliche, che dovrebbero valorizzare pienamente il ruolo sussidiario delle organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro e dei lavoratori come dei loro organismi bilaterali, là dove esistenti, quali soggetti realmente responsabili della formazione per la produttività delle proprie imprese e per la occupabilità dei propri lavoratori.

Formazione moderna come placement?

Una formazione moderna deve essere progettata in una logica di placement, volta cioè a ottimizzare un incontro dinamico e flessibile tra la domanda e l'offerta di lavoro. In que-

sta prospettiva la formazione dovrebbe essere realizzata ed erogata nei luoghi produttivi, piuttosto che in aula; gestita a livello territoriale, piuttosto che nazionale; pensata in vista di un raccordo, se non di una integrazione, con il mercato del lavoro. Una formazione utile deve in ogni caso essere progettata in vista dei fabbisogni professionali dei settori e delle imprese e tenendo conto della occupabilità e della inclusione sociale delle persone, con particolare attenzione alle fasce deboli del mercato del lavoro. Per questo la formazione in Italia dovrà progressivamente assumere una caratterizzazione via via più settoriale e territoriale affinché siano soddisfatti i fabbisogni delle imprese, nella logica della sussidiarietà. Il finanziamento della formazione, dunque, non potrà che vincolarsi alla capacità di questa ultima di rispondere alle necessità del territorio e dei settori.

A suo giudizio, quale ruolo possono e devono giocare oggi le associazioni di rappresentanza nella governance dell'ormai ineludibile interazione tra i sistemi di educazione, mondo del lavoro e welfare?

Rispetto al ragionamento sin qui condotto, mi sembra che una rinnovata rappresentanza, tanto datoriale che sindacale, possa e debba diventare il baricentro di una nuova visione o, forse meglio, cultura del lavoro nell'ottica non tanto e non solo del servizio (perché per un servizio basterebbero semplici professionisti), quanto di una modernizzazione dei processi decisionali che, in chiave sussidiaria e federalista, devono e possono essere più liberi e meno condizionati dall'attore pubblico. A condizione, ovviamente, di una assunzione di responsabilità che sia prima di tutto un vincolo fiduciario verso le persone e gli interessi rappresentati e che si traduca conseguentemente in credibilità, autorevolezza, capacità di interpretare il mondo forti di una visione valoriale chiara e distintiva.



Contro la disoccupazione, servono maestri artigiani.

Intervento di Michele Tiraboschi

Senza una seria considerazione nei confronti dell'economia reale, imprese e cittadini non possono andare avanti. Ci troviamo in un periodo storico in cui <non c'è crescita ed è difficile stimolare l'occupazione>, ha sottolineato il giornalista del Corriere della Sera Fabio Savelli. Crescita, occupazione e impresa sono i concetti sui quali si concentra l'intervento di Michele Tiraboschi.

Non regole belle, ma funzionali

Crisi economica, dunque, ma anche crisi della rappresentanza da parte delle Associazioni di categoria. Parlando di mercato del lavoro balza alla mente la Riforma Fornero. Una riforma sulla quale c'è ben poco da dire perché si era già capito che non avrebbe portato ai risultati sperati: il suo errore più grosso è stato quello di non aver coinvolto le parti sociali nella stesura della riforma e di non aver delegato alla contrattazione collettiva il compito di fare le regole. Infatti, se a livello centrale - a Roma - decido che una regola deve andare bene a tutto il "mondo" economico, so anche che questa non sarà in grado di soddisfare nessuno. Le regole non devono essere belle, ma funzionali.

Il Governo Monti è stato composto da professori. E chi è professore, deve fare il suo mestiere: nella vita mi occupo di lavoro, e quello che noto è che mancano sì i professori ma anche i maestri artigiani. A questi dobbiamo guardare per creare nuovo lavoro per i giovani. Sono i maestri artigiani che formano attraverso la trasmissione dei saperi e delle esperienze. Quello che si chiama apprendimento.

Contratto e competenze

L'artigianato insegna la dignità del lavoro. E il contratto è il punto di avvio di un mestiere che, se fatto bene e con entusiasmo, è importante. Non c'entra nulla il formalismo giuridico; l'importanza deve andare alle persone che poi dovranno applicare le regole e fare i contratti. Il contratto è un qualcosa che dà la possibilità all'impresa di poter contare su una persona che lavora. L'oggetto del contratto sono le competenze e se si lavora bene, l'imprenditore deve essere messo in grado di poter corrispondere al proprio collaboratore un adeguato trattamento retributivo. Perché contratto e competenze fanno l'impresa.

Artigianato: modello intelligente d'impresa

Ma dobbiamo "fare regia" con i ragazzi. Il mondo dell'impresa deve interagire con la scuola e con le famiglie per interpretare i bisogni della società. Dunque, rimettiamo al centro delle nostre attenzioni il paradigma dell'impresa artigiana come impresa del futuro. Al contrario della grande impresa, infatti, quella artigiana mette al centro le persone che lavorano. E nel momento stesso in cui anche il lavoratore partecipa al rischio d'impresa, si genera il fare.

L'impresa artigiana sarà quindi in grado di rappresentare il futuro anche per la grande impresa, perché il collaboratore, nelle piccole realtà, partecipa al processo produttivo con la sua indipendenza e non è un mero esecutore del lavoro. Il lavoro del futuro - anche attraverso le nuove tecnologie e guardando a ciò che chiedono i mercati - è fatto di artigianato: un modello intelligente di impresa. Mi permetto di affermare questo perché non facendo parte del sistema Confartigianato, penso di poter essere particolarmente oggettivo.

Maestri per l'apprendistato

I dati ci aiutano a capire cosa sta accadendo, in Italia, sotto il peso della crisi: solo nell'apprendistato, abbiamo avuto un calo del 38%. Normale? Non direi. In Inghilterra, nazione che ha subito una crisi maggiore rispetto alla nostra perché Paese di antica tradizione finanziaria, c'è stato un boom dell'ap-

prendistato così come in Francia, Germania e Austria. In Italia, il modello non funziona e l'apprendistato snatura ciò che è il vero artigianato. Quello che fa di errato la Riforma Fornero, è l'eliminazione di tutte le forme di flessibilità. Allora l'imprenditore si trova a non poter utilizzare il contratto a termine o a chiamata. L'apprendistato, però, non è uno strumento "usa e getta", ma uno strumento vero per il lavoro dei giovani.

L'apprendistato non è un "aggiustamento" ma una parola bellissima che ci lega ancora al bisogno di un maestro che insegni il lavoro. Se l'apprendistato non funziona è perché mancano i maestri artigiani. E qui dobbiamo impegnarci affinché questa figura sia riproposta con forza così come accaduto a Bolzano. Pensiamo ad un maestro che è in grado di dimostrare con il suo lavoro, e quello dei suoi collaboratori, quanto in quella impresa si lavora con qualità.

Purtroppo il nostro modello di apprendistato è basato su percorsi di formazione inutili e ha poco o nulla di formativo, perché solo il 20% degli apprendisti sono veramente formati. Invece in Svizzera, Austria o Germania la differenza sta nell'offerta ai ragazzi quindicenni. Un modo di fare scuola e orientamento, perché si offre ai giovani un percorso dignitoso e di qualità con salari robusti. E i salari "forti" si hanno quando si inizia a lavorare da subito, non se si entra nel mondo del lavoro a trent'anni.

Riforme e rappresentanza

Certo, sul mercato del lavoro anche il Governo è confuso: c'è chi guarda alla flex security stile Ichino, chi si è appiattito sul contratto di prossimità, chi parla di incentivi economici. Non attendiamo una riforma della riforma: le leggi migliori sono quelle fatte dalle parti che le devono applicare.

Penso per esempio alla Legge Biagi: proponeva una bellissima definizione dell'Ente bilaterale inteso non come servizio ma come bilateralismo. Strumento privilegiato per regolare il mercato del lavoro secondo logiche partecipative e cooperative: è con queste che si trovano i piccoli aggiustamenti capaci di rimettere in moto le riforme.

Giovani e disoccupazione

Secondo l'Istat, a gennaio il tasso di disoccupazione dei 15-24enni, ovvero l'incidenza dei disoccupati sul totale di quelli occupati o in cerca, è pari al 38,7%. Un aumento dell'1,6% rispetto al mese precedente e del 6,4% nel confronto tendenziale. I dati di inizio 2013 confermano la tendenza del 2012. Secondo l'Istat il tasso di disoccupazione giovanile è cresciuto lo scorso anno di 6,2 punti percentuali, arrivando al 35,3%. I dati peggiori nel Mezzogiorno dove il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) supera il 50%.

Di fronte a tali dati, l'apprendistato - che alcuni considerano un contratto flessibile ridotto - può servire. E serve soprattutto nell'artigianato, che usa questo strumento in modo corretto.

Ma se apprendistato vuol dire occupazione, dobbiamo porci una domanda: il nostro Paese procede con analisi sistematiche per conoscere le esigenze occupazionali e formative? Cosa chiederà il mercato nei prossimi 5 anni?

Cosa chiede il mercato?

Purtroppo, non possediamo queste analisi perché non le facciamo. Per formare un bravo falegname, un'estetista o un meccanico deve intervenire colui che conosce il mestiere di falegname, estetista o meccanico. E' questo l'apprendistato tedesco mai applicato in Italia. Un apprendistato di alto livello che vede impegnati in bottega lavoratori con laurea o laureandi: figure importanti per il cambiamento. Apprendistato come capacità di ripensare la formazione, perché ci si forma negli ambienti produttivi. Personalmente, sono orgoglioso di essere stato "a bottega" dal professore Biagi. Per mantenermi all'università ho fatto molti lavori in uffici e botteghe.

I giovani e i luoghi del "fare"

Sbagliamo perché non portiamo i ragazzi nei luoghi del "fare". E perché ci sono ancora pregiudizi da sconfiggere: come puoi dire che il lavoro di un falegname è esclusivamente manuale? E la creatività e l'intelligenza che trasformano un pezzo di legno in opera d'arte? I giovani vivono in un ambiente separato

senza conoscere ciò che accade nel mondo del lavoro. Due distinzioni che la legge Fornero non comprende: il lavoro del futuro non è subordinato, ma richiede creatività, intelligenza e preparazione. Superare la distinzione tra lavoro manuale e intellettuale è fondamentale, perché la manualità richiede intelligenza.

In Italia, invece, pensiamo che culturalmente il lavoro artigiano non si leghi all'intelligenza. Ma pensiamo anche a questo: il 50% dei ragazzi che studiano all'università, una volta chiuso il ciclo di studi andranno a svolgere un lavoro diverso da quello per cui hanno studiato.

Dunque, serve la capacità di inventarsi, perché l'imprenditore è una figura trainante dell'economia italiana. Rappresenta la ricchezza distintiva del nostro Paese.

Il pluralismo del lavoro è ricchezza: non ho mai accettato l'idea del contratto unico con il quale si è tutti uguali e tutti con le stesse regole. Esistono tanti modi di interpretare mestieri e professioni: siamo noi a dover educare i nostri figli quando li orientiamo alla scelta della scuola.

Ciò che saranno i nostri figli lo stiamo decidendo oggi e immaginiamo di accompagnarli basandoci sulle logiche che abbiamo vissuto noi adulti nello scorso millennio. Non è un problema di regole e di mercato del lavoro, ma di rimettere in gioco un ciclo valoriale diverso. Perché sono i valori a dover fare da appoggio alle nuove generazioni: quale è la nostra visione in merito?

Ecco perché la rappresentanza deve essere ripensata: da una parte c'è la comunità e dall'altra le imprese che hanno esigenze di figure professionali ben definite. Il collante con le scuole ci deve essere, ed è la rappresentanza a dover entrare nelle scuole per condividere valori e riscoprire il protagonismo del territorio. Eppure la nostra cultura quasi vieta di far entrare i giovani nei laboratori dove si fa veramente.

Piccoli per dimensioni, grandi nel pensiero

Non si può pensare che tutte le imprese siano grandi: non è il numero di dipendenti che fa l'impresa ma la mentalità. La Fornero, invece, nega la dimensione del piccolo e facendo questo nega tre quarti dell'economia. Questo è l'errore di fondo.

Errore anche di quelli che parlano della difficoltà di interagire con il pubblico, la scuola, l'amministrazione: la partecipazione al rischio di impresa deve essere condivisa dal sistema.

Eppure, ancora oggi in Italia si pensa che l'impresa sia il luogo dello sfruttamento e non un valore. L'impresa che si deve sempre qualificare con qualcosa perché la si colpevolizza. Qui non si coglie la grandissima valenza del lavoro artigiano perché non si capisce che l'apprendimento passa attraverso il lavoro. E questo non significa cancellare gli insegnanti dalla scuola, ma costruire percorsi integrati tra scuola e impresa. Il fallimento del sistema scolastico italiano, d'altronde, è sotto gli occhi di tutti perché non sempre educa a ciò che è utile per l'economia.

La rappresentanza

Allora, penso sia importante allearsi: i docenti con le imprese e con i sistemi di rappresentanza. Si studia ma si chiede che anche una parte del tempo del giovane sia spesa in azienda. Certo, tutti devono cambiare perché è impensabile che un professore universitario di ingegneria edile, per esempio, non accetti l'idea che un suo studente apprenda sui libri e si formi, contemporaneamente, in cantiere.

Il legislatore non ci ascolta? Qui è la società di mezzo a dover intervenire, perché questa è la grande opportunità per chi fa rappresentanza: emergere per coagulare gli interessi delle imprese dando idee e proposte alla politica. Convinciamo il legislatore che l'impresa può essere ancor più un ambiente educativo se posta in un sistema che funziona. Il ruolo di un'Associazione di categoria è questo: creare la regia. E condivido l'importanza di un'Associazione che offre servizi ma solo se sono questi un modo per fare anche rappresentanza. E' importante definire un'idea di ciò che è l'impresa e di come si fa impresa. E un imprenditore può fare il suo lavoro se è messo nelle condizioni di farlo: pensate al Testo Unico sulla sicurezza composto da 5 allegati tecnici! La sicurezza non può essere burocrazia.

E qui entrano di nuovo in gioco i corpi intermedi della società: riscopriamone la centralità perché sono queste realtà a poter creare reti e fare da collante tra lo Stato e il territorio. Sono queste a sostenere la sussidiarietà (una parola importante

e non uno slogan) per permettere a loro stesse e a tutti gli attori del territorio di agire senza dirigismo con più partecipazione e protagonismo.

Umiltà, passione, sapere

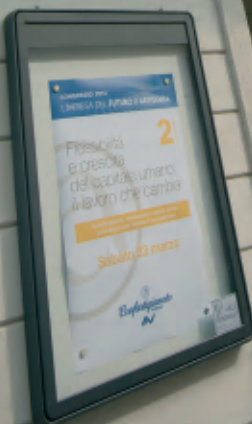
Certo, cambiare non è facile. Anzi, ci si chiede spesso come si può cambiare qualcosa. Quando insegno Diritto del Lavoro ai miei studenti, non li voglio riempire di parole ma motivarli. La prima cosa che chiedo loro, infatti, è quella di scrivere un curriculum vitae che possa incontrare il mercato del lavoro e che sia pensato nell'ottica dell'occupabilità.

Si può cambiare, quindi, se ciascuno di noi fa qualcosa di pratico, ma senza enfasi, guardandosi intorno e cercando di contagiare positivamente chi ci circonda. Ecco perché è importante tornare a fare i "maestri" e guidare i giovani: se non sai cablare ti spiego come si fa con umiltà, passione e il piacere di trasmettere ciò che sai. Perché c'è sempre un po' di gelosia che ci frena, e invece trasmettere significa imparare ancora di più.

Il bello del fare: conclusioni

Serve una "scuola di impresa" per poter formare e assumere i giovani. Perché "l'imprenditore" è colui che vede nei problemi, e nei rischi, le vere opportunità. L'imprenditore ci mette del proprio e si mette al servizio del territorio. E quindi è importante mettere a sistema le storie del fare impresa, perché la bottega artigiana ha una grande valenza.

Alle Associazioni di categoria dico di portare i giovani nelle imprese, mostrare loro come si lavora e dove si lavora. In sintesi, il bello del fare. In tutto questo, però, anche l'impresa deve cambiare: per trovare punti di contatto sul territorio, raccontare ciò che fa e formare i suoi futuri collaboratori.





Luca Barni

Da sempre attivo nel mondo del Credito Cooperativo, dal 1997 al 2000 si è occupato di controllo di gestione ed amministrazione a Lesmo (MB). Dal 2008 è Direttore Generale della BCC di Busto Garolfo e Buguggiate
@lucabarni5



Fabio Bolognini

Ha ricoperto posizioni di rilievo all'interno del sistema bancario italiano, affrontando il problema del rapporto tra banche e imprese. E' Amministratore delegato di Linker srl, società di consulenza per le piccole medie imprese.

@linkerbiz
<http://www.linkerbiz.biz/>



Impresa e banca: un dialogo sostenibile

Idee e metodi per costruire nuovi rapporti di fiducia

12 aprile 2013 » Saronno

Imprese e banche: difetti simili, soluzioni possibili

A cinque anni dallo scoppio della crisi economico-finanziaria, la stretta sul credito per le piccole imprese è peggiorata. Come si può affrontare, in modo logico e razionale, il problema?

Tutti i problemi complessi, come quello del credito alle imprese, si affrontano con una buona analisi, smontando i pezzi e rimontandoli o sostituendoli se sono difettosi come farebbe un bravo artigiano. Il credito alle imprese non è solo domanda e offerta, ma due processi tra chi (l'impresa) ha bisogno di finanza per produrre e crescere e chi (la banca) deve scegliere a chi dare fiducia per essere comunque rimborsato alla scadenza. Entrambi i processi sono largamente difettosi e la combinazione di recessione e mancanza di liquidità hanno messo a nudo i difetti. Pertanto le due parti devono ora darsi da fare nella modifica dei processi tenendo conto dei rispettivi vincoli: per le imprese la bassa redditività e l'eccessiva dipendenza dal debito bancario, per le banche la scarsità di capitale e la difficoltà nel valutare le reali prospettive di un numero enorme di piccole imprese (circa 1.500.000). Il paradosso è che i difetti sono simili e si stanno sommando su larga scala.

Quali sono i fattori nel settore del credito che maggiormente mettono in difficoltà le imprese?

Credo che per le imprese sia l'incapacità di prevedere se e quanto credito sarà disponibile in assoluto e a fronte di necessità. Potrà sorprendere, ma da molti anni ritengo che a monte il problema sia nella modesta quantità e qualità del tempo che le due parti dedicano reciprocamente a conoscersi. Le banche vogliono servire troppe imprese e ciò implica troppo poco tempo per comprendere opportunità e rischi dei piccoli imprenditori. Ugualmente gli imprenditori

“nascondono” la propria impresa pensando che meno si racconti alla banca e meno rischi si corrano. Né si preoccupano di conoscere cosa la banca pensi dell’azienda in relazione al rischio: ad esempio pochi sanno quale sia il rating attribuito e perché. Da questa non-comunicazione nascono grandi incomprensioni quando si verifica necessità di avere credito. Sul fronte delle banche è sempre meno accettabile, nel mercato attuale, che la risposta alla richiesta di credito si faccia attendere anche 3 o 4 mesi e possa risultare imprevedibilmente negativa, costringendo l'imprenditore a ricominciare un nuovo percorso con una seconda banca. Nessuna impresa oggi può permettersi di rispondere ai clienti con questi tempi e non si capisce perché la banca possa avere questo diritto senza provare imbarazzo. Infine, oggi c'è un problema di costo del credito, oltre che di disponibilità, ma questo richiede un capitolo a parte.

Perché le banche si sono fatte così restrittive nei confronti della piccola impresa?

La spiegazione semplice è che la piccola impresa è intrinsecamente più rischiosa della media e grande impresa, anche se alcuni noti casi possono smentire la mia affermazione. Mediamente non c'è dubbio che la piccola impresa abbia scarsissima dotazione di capitale e molto debito (anche se garantito da fideiussioni personali o garanzie ipotecarie) con rapporti che facilmente possono arrivare a 1:10 o 1:15 quando i manuali di buona finanza vorrebbero un rapporto 1:1. Se una volta questa maggiore rischiosità era per la banca una scelta di opportunità, oggi invece le regole di vigilanza e i sistemi di rating costringono le banche a bruciare molto capitale sulle piccole imprese rischiose. Alla luce dei risultati dei bilanci 2011 e 2012 delle banche, molte delle quali registrano perdite proprio a causa del rischio e della insolubilità delle imprese, è molto più facile comprendere perché una piccola impresa che consuma troppo capitale diventa un cliente sgradito. Il metodo usato dalle banche non è quello di dire “mi spiace, non posso avere un cliente in perdita”, ma quello di uscire gradualmente ritirando i fidi. Anche in questo caso molto poco trasparente. Se poi l'impresa arriva da due o tre anni consecutivi di perdite, si

capisce che il problema diventa ancora più grave. Le banche non sono restrittive nei confronti della piccola impresa, in quanto piccola, ma solo perché la piccola impresa è più indebitata e più rischiosa. Le piccole imprese ben gestite e con buoni risultati non subiscono alcuna stretta.

Siamo in un momento storico in cui il “rischio” – non imprenditoriale ma quello bancario – viene evitato?

Se parliamo di sistema bancario internazionale, la percezione del rischio di crisi e fallimenti è cresciuta enormemente dopo i fallimenti negli USA e i mega-salvataggi in Europa. Il sistema bancario italiano si è lungamente vantato di essere più sicuro e meno rischioso, perché ha fatto uso limitato della leva finanziaria e dei derivati, ma allo stesso tempo ha scoperto troppo tardi di essere vulnerabile su due altri fronti: la bassa redditività, frutto di scelte inefficienti, e il tasso di crescita delle sofferenze e degli incagli legato alla recessione economica italiana.

Gli investitori oggi penalizzano i titoli delle banche italiane al punto che la loro capitalizzazione è di molto inferiore al valore di libro (la differenza tra attivo e passivo di bilancio). Il motivo è abbastanza semplice: si ritiene che l'attivo contenga rischi e potenziali nuove sofferenze che produrranno forti svalutazioni in futuro e questo è esattamente ciò che si è verificato nell'ultimo trimestre 2012. Circa il 70% delle sofferenze delle banche italiane è causato dalle imprese in crisi.

Lei sostiene che le imprese spesso considerano la banca come un “fornitore ad intermittenza”, quasi fosse un bancomat. Invece, come si dovrebbero comportare?

Penso semplicemente che nessun bravo imprenditore abbia rapporti così poveri e infrequenti con un fornitore importante o strategico come invece fa con le sue tre o cinque banche. Perché? Non c'è un motivo logico e la rotazione del personale bancario è solo un facile alibi. Pianificare la crescita della propria azienda, o la ristrutturazione in caso di difficoltà, richiederebbe un diverso rapporto di collaborazione (come accade con taluni fornitori e taluni clienti) pur nel rispetto dei ruoli cliente-fornitore e senza dare eccessiva

enfasi al concetto di “partnership” - che si verifica in casi molto rari - sbandierato nei convegni. Un buon rapporto con la banca prevede che almeno una volta all’anno ci si incontri per discutere i reciproci obiettivi e fabbisogni, per poi dare concretezza al piano quando vi sia necessità durante l’anno. Presentare in modo affrettato e approssimativo una richiesta di credito 10 giorni prima della necessità di finanza è un pessimo modo di lavorare con le banche e oggi non porta grandi risultati.

Dall’altro lato le banche dovrebbero dare il via ad una sorta di “artigianato bancario” per poter personalizzare l’offerta in base alle esigenze dei singoli imprenditori. E’ possibile? E se sì, come lo si può fare?

Nella mia personale esperienza ciascun imprenditore, anche se molto piccolo, si sente diverso e unico e non apprezza di essere gestito in modo standardizzato con un conto corrente infilato in una finta scatola uguale per tutti. Invece, ama negoziare e percepire interesse nel proprio interlocutore, o ritenere di avere spuntato un trattamento “speciale”. Le banche, invece, hanno sempre tentato di “normalizzare” le piccole imprese artigiane con la convinzione di risparmiare costi a fronte di ricavi modesti. Non hanno fatto bene i conti con due nemici invisibili: il rischio e la multibancarizzazione. Del rischio abbiamo appena parlato. Se molte sofferenze sono figlie di scarsa conoscenza e interventi tardivi, allora la standardizzazione (che uccide contatti e conoscenza) è stata un errore. Costringere una piccola impresa ad avere almeno tre banche è il secondo errore, perché la torta dei profitti generati da finanziamenti e servizi bancari viene divisa in tre o cinque ed è troppo piccola, rispetto ai costi fissi, per ciascuna delle tre banche. Sin qui ho parlato degli errori, ma non di come si possa correggerli.

Se fosse un amministratore di banca, come si comporterebbe?

Vorrei che i miei collaboratori passassero più tempo a conoscere e scegliere i miei piccoli clienti che a leggere circolari. Seguirei molti meno clienti, è vero, ma da quelli che mi scelgo vorrei tutti i margini (le fette della torta) insieme al

rischio. Poi credo che il vecchio approccio del direttore di filiale anni '60, che conosceva personalmente e finanziava le imprese della sua provincia, possa oggi essere replicato e innovato in chiave moderna sfruttando la ricchezza e il basso costo delle informazioni, dei cosiddetti "big data". Identificare le filiere fornitori-clienti è un modo moderno per gestire e ridurre il rischio, ma pochissime banche lo stanno sperimentando. Le esigenze degli imprenditori non sono poi così diverse e ci sono state pochissime nuove soluzioni bancarie negli ultimi 10 anni. Personalizzare significa trasmettere a un imprenditore di avere capito i suoi problemi, e per fare questo è sufficiente sapere ascoltare. Poi le soluzioni si possono comporre in modo modulare e offrirle con un "effetto IKEA": low-cost sì ma molto ricco in fatto di scelte, efficace e gradevole, anche se poi per risparmiare si deve passare tempo nel montaggio a casa. Nel voler essere un po' artigiana la banca può usare tanta buona tecnologia via web, ma anche coinvolgimento dell'imprenditore in un percorso di bricolage finanziario che aumenti la sua capacità, oggi molto scarsa, di pianificazione finanziaria. Tutto però comincia dalla voglia di parlare e visitare un imprenditore nella sua piccola impresa. Senza questo non si va da nessuna parte.

Lei vanta una grossa esperienza sia nel mondo bancario che in quello della consulenza finanziaria. Quali sono i casi più comuni che "mettono in crisi" la piccola impresa nei confronti degli istituti di credito?

Dopo sei anni di esperienza sul crinale della crisi, in quella terra di nessuno che sta tra le imprese e le banche, posso dire di aver maturato alcune, forti convinzioni. Le piccole imprese vanno in crisi con le banche molto tempo dopo essere entrate nella loro stessa crisi: di fatturato, di margini, di inefficienza e scarsa visibilità sul futuro. Alla fine di questa macerazione silenziosa, sopraggiunge la crisi finanziaria e di liquidità che crea la crisi nel rapporto con la banca. E' la mancata percezione del rischio di peggioramento, e l'intervento sempre troppo ritardato, che crea i presupposti per la ritirata graduale o precipitosa della banca. Quindi apriamo un capitolo sulla scarsa capacità di pianificazione

finanziaria, di previsione di scenari negativi e, bisogna dirlo, sulla solitudine dei piccoli imprenditori che non si risolve quasi mai con i pochi consigli del classico commercialista. La debolezza della piccola impresa trova raramente comprensione nella filiale della banca, dove i gradi di flessibilità decisionale sono azzerati quando l'impresa supera la riga gialla del rischio, con ritardi e sconfini. Dove c'è rischio elevato è pressoché impossibile fare nuovo credito e, anche se fosse possibile, aggiungere altro debito non è quasi mai la ricetta curativa. Per questo motivo la soluzione sta nel sensibilizzare gli imprenditori sui rischi e sui vantaggi di interventi preventivi. Questo è uno dei ruoli che competono alle associazioni, purtroppo giunte troppo tardi a capirne l'importanza. Forse speravano, come altri, che la crisi sarebbe durata molto meno, così come in passato.

Un nuovo rapporto / dialogo tra impresa e banca: come lo si può costruire? E su quali basi?

Si parla di nuovo dialogo da più di dieci anni, ma le proposte sono sempre state troppo generiche e poco concrete: trasparenza reciproca e comprensione non hanno avuto applicazione pratica. Per offrire qualche ricetta parto dal presupposto che una piccola impresa non avrà mai la forza economica per dotarsi di competenze specialistiche all'interno nelle aree critiche: il marketing, la finanza, il controllo di gestione, la logistica per citare le più carenti. La banca evidentemente non può supplire a queste carenze, ma ne subisce l'effetto sul profilo di rischio. Per questo sono convinto che i piccoli imprenditori, oltre a pensare ossessivamente alla crescita dimensionale –anche a costo di sacrificare il controllo del 100% - debbano imparare a “sfruttare” un ampio bacino di buona consulenza, oggi disponibile anche a costi abbordabili. Presentarsi in banca con tre pagine di strategia e tre pagine di piani finanziari, raccontare i propri progetti con convinzione e passione è il modo migliore per convincere la banca che ci sono progetti e idee chiare su cui fare affidamento per concedere credito e ricevere rimborsi puntuali. I bilanci passati sono sempre meno importanti rispetto a un buon marchio, una quota di mercato anche di nicchia e un cashflow basato su ipote-

si serie. Il problema è che i piccoli imprenditori hanno la tendenza a scegliere in modo approssimativo i propri consulenti, oppure a tenerli fuori dalla porta aprioristicamente. Credo che le banche si siano scordate di spiegare come viene selezionato un buon credito da uno cattivo e grazie a quali informazioni. Potrebbero poi agevolare la scelta dei buoni consulenti con un processo trasparente di selezione, che, sfuggendo a logiche collusive, offra garanzie di qualità ai propri clienti. Oggi, questo è un passaggio necessario perché la consulenza di bassa qualità è purtroppo molto frequente e ha creato non pochi danni alle imprese ma anche alle banche. Mi riferisco ad esempio alle critiche sorte di recente sull'abuso dell'istituto del concordato da parte di imprenditori spinti da professionisti senza molti scrupoli. Se vuole un'altra proposta personale, fuori dagli schemi, ne indico subito una: perché le banche non pensano di mandare i funzionari (quadri) di banca che vogliono seguire le imprese per uno o due mesi presso una piccola impresa ad aiutare l'imprenditore e capire come vive la sua giornata? Sarebbe il migliore dei corsi di formazione e renderebbe più costruttivo il dialogo, perché ciascuno capirebbe meglio il punto di vista dell'altro.

Secondo lei, cosa manca alla piccola impresa per farsi capire dalla banca?

Partiamo dal fatto che oggi, una piccola impresa, è confusa nell'agenda degli impegni del suo referente bancario in filiale in mezzo ad altre 200-250 partite IVA. Quindi il funzionario di banca ha poco meno di un giorno all'anno da dedicare a quella piccola impresa, forse mezza giornata togliendo tutte le altre incombenze, le riunioni e i corsi di formazione. Cosa pensa che possa capire della vita di un'impresa in mezza giornata all'anno? Perciò il problema è rovesciato: è la piccola impresa che deve capire come funziona la banca e deve aiutare il suo referente a lavorare meglio, sia sotto il profilo della qualità delle informazioni che gli trasmette, che sulla conoscenza dei problemi.

Per l'informazione non basta inviare il bilancio una volta all'anno, ma due pagine di spiegazioni sui successi ottenuti, sui punti di forza, sulle prospettive, colorano in senso po-

sitivo anche un utile risicato. Sulla conoscenza è l'imprenditore che deve invitare il suo referente a prendere un caffè in azienda e mostrargli i suoi prodotti, le macchine che ha finanziato, gli operai a cui ha aperto conti correnti. Cose semplici.

Lei sostiene che la domanda di credito c'è, per il circolante e per ristrutturare il debito. Oggi assicurare il circolante assomiglia ad un investimento, considerato il fatto che a monte la Pubblica Amministrazione non paga i suoi debiti. E' questo il vero problema per l'impresa?

Lo dicono tutte le statistiche pubblicate periodicamente dalla Banca d'Italia e dalla BCE. Il circolante è un investimento importante, tanto quanto i macchinari; è la misura della fiducia data ai clienti e ricevuta dai fornitori. Purtroppo in Italia è lievitato per fattori distorti: uno Stato che non paga 90-100 miliardi, e un sistema diffuso di imprenditori scorretti che non pagano mai le fatture alla scadenza anche quando potrebbero e nel quale conta la legge del più grande. Questo è credito malato e sbagliato perché non produce nulla e costringe le banche a tappare le falle altrui. Chi non incassa non paga, e queste onde concentriche stanno toccando tutti e stanno spingendo troppe imprese a insolvenza irreversibile. Assurdo che sia stato compreso solo ora dopo anni. Se quei 100 miliardi entrassero di nuovo nel circolo allora avremmo una rigenerazione più pulita del credito alle imprese, ma il nuovo credito andrebbe comunque solo alle imprese con più patrimonio. Quindi il problema delle imprese troppo indebitate e senza profitti rimane sul tavolo. Cosa vogliamo fare con queste imprese?

Il modello della piccola impresa sarà il modello imprenditoriale del futuro?

E' facile, ma anche semplicistico, rispondere con un "no". Quindi affermare che il modello della micro-impresa artigianale è superato perché piccolo non è più bello e non aiuta a competere sui mercati con imprese più muscolose. E' tutto vero, ma poiché partiamo da una base produttiva in cui il 95% dei soggetti sono piccoli, e alquanto restii a mettersi

insieme, prendiamone atto e troviamo un modello di transizione, il nuovo modello di miracolo italiano per le piccole imprese. Un modello che oggi non è ancora nato, se non in casi sporadici.

Quale potrebbe essere questo modello?

Ad oggi vedo una piccola impresa a perimetro variabile, capace di incorporare competenze (know-how) avanzate “affittandole” dall'esterno con formule a basso costo o pay-per-use, in un mercato del lavoro qualificato che ha eccesso di offerta. Il lavoro sugli asset intangibili (i marchi, i brevetti, il web-marketing) e sulle frontiere della crescita (export e internazionalizzazione, tecnologie, informatica) non può essere fatto dentro l'azienda, ma con risorse esterne, che vanno allineate con velocità, qualità e coerenza. Anche l'università potrebbe fare molto di più. Solo con questo assetto, da incursore leggero e veloce, le piccole imprese possono dare fastidio ai colossi o entrare a titolo qualificato nelle loro filiere, non più da povero terzista ma da specialista agile: e questa é stata sempre una delle caratteristiche vincenti dell'impresa italiana. In questo gioco di squadra c'è un ruolo enorme anche per le banche, ma solo per quelle innovative, coraggiose, capaci di vedere l'opportunità che c'è nello stabilire queste connessioni e facilitarle non solo con il credito, cambiando radicalmente il modo di porsi sul mercato.

Impresa e banca, un rapporto da ricostruire

Lei sostiene che il sistema bancario ha sempre goduto di un frazionamento del rischio che non ha mai permesso, a imprese e istituti di credito, di conoscersi bene. Come si può cambiare?

La pratica diffusa del frazionamento del rischio ha, nei fatti, significato per le banche una bassa propensione, forse meglio dire una bassa necessità, alla conoscenza approfondita del cliente.

Per quest'ultimo ha significato, invece, la possibilità di non divulgare le proprie caratteristiche intrinseche. I due comportamenti hanno quindi impedito l'emergere di una vera partnership, che portasse a una crescita di entrambi. Crescita non solo in termini di volumi ma, soprattutto, di progettualità condivisa e codificata; ciò avrebbe automaticamente prodotto un miglior monitoraggio nel tempo: pratica, questa, utile a modificare i rapporti al variare delle condizioni del mercato. Si deve avere il coraggio di dire che la crescita degli anni Novanta e dei primi Duemila è avvenuta probabilmente più per dinamiche di mercato che per la qualità e la competitività dell'attività in sé.

Oggi i margini di redditività sono minimi per tutti, pertanto è necessario più che mai valorizzare la qualità all'interno di una filiera in cui cliente e banca diventino partner di uno stesso progetto: questa è la sfida principale del cambiamento.

Concludo dicendo che la Banca di Credito Cooperativo, data la sua dimensione decisamente più piccola rispetto al resto del sistema bancario e il suo radicamento territoriale, ha intessuto con l'economia locale un dialogo continuo che le ha permesso di conoscere più in profondità i propri clienti e farsi conoscere da tutto il territorio.

Pensa che serva maggiore proattività tra banche e imprese, visto che la reattività del sistema non è più sufficiente?

Ritengo di sì, poiché essere proattivi - seguendo l'analisi di Stephen Covey^(*) - è essenzialmente essere responsabili e autoconsapevoli del proprio agire. Significa riconoscere ed essere responsabili delle proprie scelte, basandole su principi e valori piuttosto che su umori e situazioni contingenti. Vuol dire che le persone proattive, e nel nostro caso le imprese e le banche, seppur influenzate da stimoli esterni (fisici, sociali e psicologici) basano la loro risposta a tali stimoli su un valore, ed è questa la molla che li spinge a prendere iniziative comuni. Dobbiamo quindi ripartire dai valori e dalla fiducia.

Lei sostiene che impresa e banca, per superare i rispettivi problemi, debbano mettersi in discussione: quali sono questi problemi?

Le banche hanno goduto di un sistema economico italiano “bancocentrico”, ne hanno sfruttato i benefici senza porsi il problema della correttezza del modello nel medio-lungo termine. Per lungo tempo quindi, forse anche per ragioni storiche (vedi le BIN – Banche di Interesse Nazionale), il settore bancario è stato autoreferenziale e poco ha investito nel miglioramento dell'efficienza da riverberare sul cliente finale.

Il problema più importante delle imprese è stato quello di avere, finanziariamente, una visione “corta”, di breve periodo: anche negli anni di buona redditività, la stessa non è stata lasciata in azienda. Il patrimonio è, metaforicamente, l'apparato muscolare dell'azienda e oggi chi ne è sprovvisto soffre molto di più delle altre a parità di condizioni. Ai problemi strutturali si sono sovrapposti quelli attuali: pensiamo alla normativa bancaria europea unita alla crisi dell'economia reale. Nessuno lo dice, ma il sistema bancario nazionale - solo nell'ultimo biennio - ha speso oltre 20 miliardi di perdite su crediti.

Lei dice che in Italia manca una vera cultura aziendale e che il problema italiano più importante è quello di non riuscire a fare sistema. Ce lo spiega?

Cultura aziendale per me significa il complesso dei valori, delle conoscenze e delle caratteristiche specifiche di un'azienda; elementi che si traducono in comportamenti coerenti e consolidati verso gli stakeholder aziendali, tra i quali la banca. I valori e le conoscenze, per essere man-

(*) Stephen Richards Covey (24 ottobre 1932 – 6 luglio 2012) è stato un importante educatore americano, scrittore, uomo d'affari, consulente aziendale, esperto di famiglia e autorità stimata sulla leadership a livello internazionale.

tenuti, hanno bisogno di progettualità a medio termine. È soprattutto quest'ultimo aspetto a non essere stato approfondito; troppe volte, infatti, la vision dell'azienda è soltanto nella testa dell'imprenditore. La mancanza di progettualità e comunicazione/condivisione della propria cultura non facilita la creazione di un sistema, per il semplice motivo che non si mettono a fattor comune e non si valorizzano le diverse culture aziendali. Insomma, per tanti anni ha prevalso l'io; ora è più che mai necessario il Noi.

Dunque, si può affermare che tra impresa e banca non serve solo un dialogo ma una vera e propria partnership?

I nostri imprenditori sono molto bravi a fare il loro mestiere ma, soprattutto quando raggiungono determinate dimensioni, non colgono l'importanza della gestione finanziaria dell'azienda. Spesso ho visto in questo periodo aziende con prodotti e servizi d'eccellenza andare in difficoltà per una gestione non oculata della parte finanziaria. La banca deve diventare un partner coinvolto nella definizione e programmazione della gestione finanziaria aziendale. Per un imprenditore, quindi, il primo passo da fare è scegliersi la banca di riferimento.

Le piccole imprese, solitamente, lamentano una scarsa attenzione delle banche nei confronti della loro storia e di ciò che hanno dato all'economia del territorio. Elementi quantitativi e qualitativi nel definire il rating per l'impresa: a che punto siamo?

Non penso che cambierà molto nel futuro: i rating sono stati costruiti con una logica di "aderenza" alla normativa di Basilea3 che non è stata revocata. Inoltre i rating hanno consentito l'industrializzazione di una parte importante del processo del credito delle banche grandi, con i relativi benefici in termini di costi ai quali non si può rinunciare vista la redditività attuale. Banche di piccola dimensione, con clientela coerente alla dimensione della banca, sono avvantaggiate in quanto hanno costruito modelli di rating meno sofisticati e con elementi qualitativi con peso ponderato maggiore.

In questo periodo, in cui i dati quantitativi sono pessimi, si avvantaggia il rapporto con il cliente.

Per avvicinarsi reciprocamente, quali sono i passi che dovranno compiere l'impresa e la banca?

Serve un passo indietro da parte di entrambe, perché è ormai evidente che non si tornerà più al rapporto di prima. E prima si ricostruisce il rapporto su nuove basi, che abbiano però quali stelle polari trasparenza e fiducia, meglio sarà per tutti.

Quale è il comportamento tipico della piccola impresa quando chiede un finanziamento?

Molto spesso lo chiede all'ultimo, in prossimità dell'esigenza di copertura finanziaria; emerge quindi in modo evidente che alla parte finanziaria aziendale non è riconosciuta la necessaria importanza. Spesso, invece, avere o non avere le risorse finanziarie disponibili al momento giusto rappresenta la discriminante tra l'avvio, o meno, di un progetto.

Se a ciò si aggiunge che la documentazione contabile non è aggiornata, allora il dialogo con la banca diventa ancora più difficoltoso. Infatti, a questo punto, gli unici dati che quest'ultima ha a disposizione sono quelli "quantitativi", relativi all'operatività del cliente (e tutti sappiamo che per vari motivi oggi non sono molto brillanti).

La piccola impresa è molto concentrata su produzione e vendita mentre, al contrario, il controllo di gestione è attività rara. Ma è proprio quest'ultimo strumento, associato a un piano industriale e finanziario (sembrano parole grosse, ma tutto può essere proporzionale alla dimensione dell'azienda), il canale di trasmissione delle caratteristiche aziendali alla banca. Così le informazioni "dalla testa dell'imprenditore" si traducono in un documento spendibile nel sistema bancario. Mi permetto di dire che su quest'ultimo punto Confartigianato Imprese Varese può assumere un ruolo determinante nel percorso di crescita sui temi in oggetto: ha una visione globale delle dinamiche economico/patrimoniali degli associati, ne conosce le caratteristiche comuni a particolari categorie e, quindi, la possibilità di intervento aggregato. Da ultimo, ma non per importanza, permette all'artigiano di dedicarsi a ciò che sa fare meglio: il proprio lavoro.

Un consiglio pratico per un imprenditore che deve chiedere un prestito?

Avere chiare necessità e motivazione. Inoltre, poter dimostrare sufficiente autofinanziamento per sostenere la richiesta. Un corretto apporto di mezzi propri aiuta il terzo finanziatore a credere nell'imprenditore, ma soprattutto abbassa i rischi d'impresa in un mercato sempre più competitivo e agguerrito.



Il credito non c'è (o ce n'è poco)!

Intervento di Fabio Bolognini

Un imprenditore, pochi giorni fa mi ha detto: "Sono solo: se non ci fosse lei, non saprei con chi parlare". Cosa sta accadendo alle imprese?

Guardiamoci in faccia: "Io, su di lei, ci perdo!"

Non userò mezzi termini: dovete, dobbiamo cambiare! Tutti: banche, imprese, associazioni, istituzioni.

Il credito non c'è o ce n'è poco: le banche sono terrorizzate perché temono di non poter recuperare i crediti dati, così hanno chiuso i rubinetti. Però, sanno a chi dare o meno il credito? Quali sono le imprese che il prossimo anno andranno bene? Nessuno lo sa; tantomeno Basilea. Questa mancata conoscenza - dei fatti, delle imprese, di ciò che sarà - crea un vero problema: quello della liquidità (alla fine del 2011 alcuni istituti di credito non avevano soldi neppure nel bancomat). Le banche, allora, devono chiedere denaro alle fondazioni ed agli azionisti, anch'essi con le tasche vuote. Il capitale è poco e lo si deve usare meglio e bene. Ecco perché le banche danno credito a chi consuma poco capitale e ha un buon rating. In questi ultimi anni, 150 miliardi di euro sono finiti nelle tasche delle banche e 39 miliardi in meno in quelle delle imprese. Perché dare denaro alle piccole imprese significa consumare tanto capitale, e i bancari dicono agli imprenditori: <Io, su di lei, ci perdo!>.

Il tempo delle parole vuote è finito

La situazione non cambierà; anzi, potrebbe peggiorare. E' per questo che le imprese debbono tenersi il credito che hanno ottenuto, farne un buon uso e usarne sempre meno. Per trop-

pi anni, si è detto agli imprenditori che si potevano avere otto banche e ottenere crediti da tutte. Non è più così: rimbocchiamoci le maniche perché, come scriveva Ferruccio De Bortoli (direttore del Corriere della Sera), "il tempo delle parole vuote è finito". Cosa si può fare?

Macchine e persone

Giorni fa ho visitato un'impresa con alcuni bancari per niente abituati a certe cose: erano preoccupati di non sporcarsi il vestito. Dopo mezz'ora di visita, hanno detto: "Ah, però!". Perché nelle imprese non ci siete andati prima? Dobbiamo tornare a crescere con la dignità di avere un lavoro, perché nell'impresa ci sono i macchinari ma anche le persone.

Dal "grasso che cola" alla crisi

Un'impresa come tante, quella vista dai bancari. Un'impresa che andava bene, dove tutto sembrava oro, e che ora rischia di chiudere. Quattro anni di crisi: un imprenditore guarda e tocca i suoi prodotti, ancora all'età di settant'anni, con la meraviglia degli inizi. Ha superato tante - troppe - difficoltà, ma ora è passato dal "grasso che cola" al "non starci più dentro". L'indebitamento ha superato il livello di guardia: lui è ancora un imprenditore ma per la banca non esiste più, è solo una pratica. Durante la crisi, le banche hanno sommato 115 miliardi di euro di sofferenze.

Le banche e il conto della crisi

Le banche, dicono, di aver pagato il conto della crisi: se per questo, lo hanno fatto anche le imprese. Quest'anno, su bilancio 2012, la percentuale delle "rettifiche accantonamenti aperti su crediti" da parte delle banche è stata vertiginosa. Su un fatturato di 10, alcune banche accantonano 4 perché sanno che perderanno denaro e perché pensano che il danno economico sia stato causato dalle aziende. Negli ultimi tre anni, il 20% delle imprese ha subito cali di fatturato tra il 35% e il 45%, e non ce la faranno. Due piccole imprese su 10 non rimarranno in piedi. Non è accettabile che il 20% del paese vada distrutto. Si deve lottare e collaborare: non possiamo arrenderci e non dobbiamo metterci l'uno contro l'altro. Non

serve una partnership ma un sano rapporto con la propria banca, così come ci può essere tra cliente e fornitore.

Stare tra gli imprenditori

Il 70% delle banche non conosce i propri clienti: le piccole imprese sono tante, troppe. Inoltre, in banca non esiste la parola "impresa artigiana" ma "small business". Le grandi e medie banche affidano una persona ad un'impresa, ma quel funzionario si deve dividere tra altri 250 clienti: professionisti, avvocati, dentisti, partite iva. Le banche dedicano 100 giorni a leggere circolari e 100 giorni per conoscere gli imprenditori. Una certezza: questi bancari non li vedrete mai in azienda perché nessuno spiega loro che ciò che devono fare è anche quello di andare tra i piccoli imprenditori. Così alcune banche adottano il "visitometro" per contare le volte che un funzionario si reca in un'azienda, oppure in altre ci sono scrivanie e sedie in numero minore rispetto ai collaboratori per invitarli ad "uscire".

Il consiglio è: mandate fuori i vostri uomini, nelle imprese, dove ci si accorge del bello di una macchina in funzione, di un prodotto, di un'idea. E non affidatevi al telefono: "Mi manda il bilancio?", si sente dire l'imprenditore.

Se la banca non va in azienda, non potrà mai accorgersi di ciò che sta accadendo. Le grandi banche hanno un gestore per i clienti ricchi ed uno per quelli poveri. Il gestore deve essere educato per stare tra gli imprenditori: capire cosa è e come funziona un impianto, come si lavora, quali sono le difficoltà quotidiane dell'impresa. Un mese di formazione in affiancamento ad un imprenditore sarebbe importante per capire cosa accade.

Un piano sbagliato è meglio di...

...Un piano non fatto. Fare impresa è anche pianificare, e i piani si fanno a tre anni. E sono importanti, perché se le banche hanno permesso l'indebitamento, gli indebitati sono i piccoli imprenditori. Anche se non è vero che le banche stanno togliendo credito a tutti: il 40% delle imprese va bene e il loro rating è buono (e queste avranno i finanziamenti), un altro

40% va male o molto male (e a queste verrà tolto il credito), mentre il restante 20% è in quella zona grigia dalla quale si può salire o scendere.

Le banche stanno spostando il credito dalle imprese pericolose a quelle buone, quindi un insoluto - anche improvviso - peggiora il rating: a quel punto si deve correre ai ripari prima di trovarsi in una situazione irrisolvibile.

Raccontate ciò che fate e volete fare

Gli imprenditori dovrebbero sempre dire come stanno le cose, perché se hanno sconfinato o accumulato insoluti andranno sotto osservazione: in questa situazione, il bancario di filiale non potrà fare più nulla. Un altro signore, che sta altrove e che le imprese non conosceranno mai, deciderà il futuro dell'azienda. Gli imprenditori sono il "vaso d'argilla" di questa crisi dove la PA non paga, i clienti non pagano, le banche non danno credito. E nelle banche non c'è traccia di quello che fa l'imprenditore: raccontatevi!

Il bilancio, e poi?

Il bilancio racconta sino ad un certo punto: può essere splendido, vero, ma è sempre un documento di sintesi e non rivela tutto. I primi tre mesi di un anno possono andare meglio o peggio dei primi tre mesi dell'anno precedente, ma questo non dirà mai alla banca ciò che ha in mente l'imprenditore. Se la performance dell'impresa è positiva, perché non scriverlo al direttore della filiale? I grandi istituti di credito passano un mucchio di tempo a dimostrarsi più belli di quanto lo sono realmente. E' questo che dovrebbe fare anche l'impresa: parlare di ciò che è bello e un po' meno di ciò che è brutto. Non entrate nel tritacarne del rating! I bancari visitano le imprese che non hanno problemi e non ne danno.

Il miracolo economico: back to the future!

Il miracolo economico degli anni Sessanta ha visto tre protagonisti: il direttore della filiale, il sindaco e gli imprenditori. Insieme, questi hanno fatto l'impresa. Si dovrebbe guardare ad allora nella buona prassi di tenere sotto controllo le filiere clienti-fornitori e i flussi degli incassi e dei pagamenti: è lì che

si fa credito bene. A questo si devono aggiungere le informazioni, disponibili ormai ovunque e ad un costo accessibile. Quindi "back to the future", ma con tecnologie nuove: quelle che fanno anche il bene dell'impresa.

Nessuna alternativa al sistema bancario

A questo punto possiamo dire che le banche non hanno investito abbastanza in risorse umane: ora il direttore deve guardare il codometro, il bancomat, aprire le porte della banca ma non andare per imprese. Invece, è questo il valore aggiunto di una banca perché le imprese vere, in Italia, sono 1.500.000; quelle che non ce la faranno arrivano a circa 300.000 unità. Nel 2011, il 40% delle imprese ha chiuso con il bilancio in rosso anche perché non hanno controllato i costi e non hanno ridotto dove dovevano ridurre. L'imprenditore deve essere anche un buon amministratore e dare continuità a questa sua attività, magari tentando di vendere di più e con margini più alti. Certo, niente di più difficile, ma le imprese vivono così. Non c'è alternativa al sistema bancario: il denaro si può prendere solo da qui.

Preparate sempre un "piano B"

Da cosa è fatta una banca? Semplifichiamo: da persone che lavorano nei sistemi informatici e da una tonnellata di circolari. Non c'è altra materia se non questa. Se le persone non sono qualificate, non funziona: per fare una banca ci vuole gente in gamba. Chi decide che il 20% delle imprese non ce la farà? Quante imprese sono in una situazione dalla quale non se ne può uscire? Gli imprenditori devono preparare sempre un "Piano B": non si sa mai cosa può accadere.



Una banca di riferimento è importante!

Intervento di Luca Barni

I paradigmi sono cambiati: non si può più pensare di poter dividere il proprio rischio di impresa su 4 o 5 banche. Inoltre, è impensabile che il rapporto tra capitale e debito si attesti su valori di 1:10 o 1:15 raggiunti in questi ultimi anni. Le banche, dal canto loro, opereranno sempre più per rapporti che tenderanno all'1:1.

Rendersi trasparenti

Bolognini ha rappresentato l'assoluta realtà: la prima cosa che le imprese devono fare nel rapporto con la loro banca è di rendersi trasparenti e dire sempre come stanno realmente le cose. Le banche, probabilmente, su quel 40% di aziende in difficoltà di cui parlava Bolognini, tenderanno a contingentare le risorse, perché in questi tre anni hanno già speso perdite su crediti per decine di miliardi e la loro avversione al rischio è sempre più alta.

Mal comune...

La situazione economica attuale è dovuta anche ad alcune criticità del sistema bancario ma in realtà, in passato, tutti noi abbiamo commesso una serie di errori. Anche le imprese: quel 40%, infatti, è in crisi anche perché, nel periodo della grande crescita - anni Ottanta e sino a 5 anni fa - non ha mai pensato che la parte finanziaria aziendale fosse un elemento sostanziale nella gestione. Molte imprese non hanno patrimonializzato negli anni in cui lo si sarebbe potuto fare; nel 2009 il fatturato ha accusato i primi colpi, ma pochi imprenditori hanno predisposto un adeguato piano finanziario. Oggi si trovano in crisi. Se avessero avuto un patrimonio sul quale

fare leva, grazie all'autofinanziamento (che, invece, c'è stato in pochi casi) vivrebbero una minor tensione finanziaria, ricorrendo, perciò, alla banca solo per investimenti mirati. Gli imprenditori, peraltro, hanno spesso pensato che dividere gli affidamenti su più banche fosse un vantaggio. Secondo questa logica nessuna perdita di tempo da dedicare a spiegazioni ai bancari, perché tanti imprenditori hanno sempre vissuto l'idea che il bancario in azienda fosse una scocciatura: l'idea che si debba solo lavorare e non avere distrazioni. Le aziende che fanno parte di quel 40% con buon rating e capitale e quelle che rientrano nel 20% della zona grigia (che ad oggi non hanno particolari problemi ma che potrebbero entrare in crisi) hanno lasciato il patrimonio in azienda e oggi, inevitabilmente, soffrono meno delle altre.

La banca di riferimento per la cultura d'impresa

E' arrivato il momento in cui gli imprenditori debbano scegliere necessariamente la loro banca di riferimento: dividere i fidi tra più banche non è più efficace. Come ragionano le banche? Se un imprenditore chiede 500mila euro e un istituto di credito decide di potergliene dare 300mila, perché un'altra banca dovrebbe concederne di più? A volte è accaduto, inoltre, che un'impresa - dividendo la richiesta su più banche - facesse un calcolo esclusivamente utilitaristico: prendo i 300 da una banca, 300 da un'altra e mi porto a casa una somma superiore a ciò che mi serve. Questo comportamento oggi non è più praticabile perché, come detto, nel momento in cui una Banca considera eccessivo l'affidamento, potrebbe intervenire riducendolo e creando inevitabilmente evidenti difficoltà all'imprenditore. Ma se l'imprenditore decide di scegliere il suo riferimento nel campo del credito, per una banca diventa obbligatorio ragionare sulla possibilità di una vera partnership. Nel tempo, il bancario imparerà a conoscere anche la cultura aziendale dell'imprenditore, il suo know-how e le sue esperienze. Perché questa cultura d'impresa non deve essere custodita gelosamente solo nella testa dell'imprenditore. E' importante, invece, che venga trasmessa all'esterno con tutti i suoi valori attraverso un dialogo continuo con la banca e con documenti che aiutino a raccontare al meglio e in modo trasparente l'impresa.

La fiducia nell'impresa

Il nuovo rapporto con il cliente non deve essere basato solo sugli affidamenti ma sulla fiducia reciproca. Lavoriamo a 360 gradi: se l'imprenditore ci affida, ad esempio, i suoi risparmi e noi li gestiamo al meglio secondo il principio di reciprocità, a questo punto sì che l'imprenditore potrà chiedere finanziamenti anche superiori ed impegnativi. Ma, viceversa, l'imprenditore non potrà mai più essere completamente soddisfatto della banca se si rivolge a questa solo per chiedere finanziamenti. Ricordiamoci che anche la banca è un'azienda, e quindi qualcosa deve pur guadagnare: certo con responsabilità e con un occhio di riguardo sulle singole posizioni.

Qualità d'impresa

Alla BCC, per esempio, i famosi "elementi qualitativi" legati alla storia dell'impresa hanno sempre assunto una grande importanza e per l'impresa valgono circa il 20% del suo rating. Il sistema cooperativo bancario, d'altronde, non ha adottato la "Formula Uno del rating" perché preferisce seguire il cliente secondo le sue particolarità. Questo anche perché lo standing medio della clientela di una Bcc non è facilmente misurabile coi rating "classici". Ma al di là dei tecnicismi dei rating, l'obiettivo comune di banche e imprese è quello di uscire dalla crisi, quindi il mio principale suggerimento è quello di rivolgersi sempre alla filiale, se si hanno problemi, affrontandoli da subito: perché presi per tempo, i problemi si possono risolvere.



Ivana Pais

Docente di Sociologia dei processi economici e del lavoro all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Studia le reti di relazione nei social network e nelle comunità professionali digitali.

[@ivanapais](https://twitter.com/ivanapais)

<http://laretechelavora.com>

Fabio Lalli

CEO di IQUII, mobile company italiana. Fondatore e presidente di Indigeni Digitali, network composto non solo da programmatori e tecnici ma anche da persone che lavorano in comunicazione e manager.

[@fabiolalli](https://twitter.com/fabiolalli) - [@indigeni](https://twitter.com/indigeni)

<http://www.indigenidigitali.com>

<http://www.fabiolalli.com>





La rete che moltiplica idee e progetti

Il potere del web per conoscere, interagire e crescere

22 aprile 2013 » Busto Arsizio

Contaminare, partecipare, scegliere: i vantaggi della “rete”

Connettere idee, progetti, persone e imprese. Condividere ciò in cui si crede, estendere il proprio business, sentirsi parte di una “rete” nella quale esperienze e saperi si incontrano e migrano.

Come intervengono i social network nella trasformazione del modo di produrre, organizzare le imprese e vendere? Questi strumenti come stanno cambiando la società?

I siti di social network (soprattutto quelli di tipo professionale) offrono servizi dedicati per incrementare la visibilità e la reputazione online, gestire e sviluppare la rete di contatti professionali e aumentare le opportunità di business (trovare o cambiare lavoro, trovare clienti, collaboratori e partner). I siti di social network trasformano il modo di produrre, organizzare le imprese e vendere lungo tre direttrici principali:

- » La disintermediazione, il rapporto diretto tra produttori e consumatori, ma anche tra consumatori;
- » La visibilità dei legami e delle transazioni;
- » La facilitazione di logiche e pratiche collaborative.

Un fenomeno in crescita?

In costante crescita e di cui è difficile tenere una mappatura aggiornata. Per fare ordine nella varietà delle piattaforme e dei servizi esistenti, ho proposto una tipologia costruita su due assi:

- » La finalità: ci sono social network prevalentemente orientati alla condivisione di informazioni e conoscenze e altri che, invece, puntano prevalentemente sullo scambio di beni e servizi;
- » Il grado di apertura: i social network generalisti permettono la costruzione di legami trasversali tra settori e figure

professionali; i social network di nicchia, invece, stabiliscono confini che limitano l'interazione a legami orizzontali (tra persone che svolgono lo stesso ruolo, anche in settori differenti) o verticali (all'interno dello stesso settore, ma con ruoli differenti).

Quindi tipi diversi di social per scopi diversi?

Certo. Il primo tipo sono i **social network "piazza"**: tutti possono accedere, a prescindere dalla figura professionale, dal settore di appartenenza e dalla condizione occupazionale. Come in una piazza, le persone sono visibili a tutti e si possono formare dei gruppi di conversazione. C'è uno scambio di informazioni e conoscenze libero, che può poi portare a forme di scambio, ma come esito non immediato. I social network professionali di questo genere presenti in Italia sono: LinkedIn, Viadeo e Xing.

All'incrocio tra social network generalisti e scambio di beni e servizi ci sono i **social network "mercato"**: sono aperti a tutti ma, a differenza della piazza, l'obiettivo principale è l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si tratta di un servizio presente anche in LinkedIn, Viadeo e Xing, ma è una funzionalità accessoria. Nei social network "mercato", invece, questo rappresenta l'elemento centrale intorno a cui è costruita la piattaforma. Questi social network possono essere dedicati ai lavoratori dipendenti, come le piattaforme italiane Jobberone ed Egomnia, oppure ai lavoratori freelance, come Elance e Link2me.

I **social network "fiera"** sono limitati a una nicchia professionale: per settore oppure per figura professionale. L'obiettivo è mettere in mostra il proprio lavoro, prevalentemente per favorire gli scambi di beni e servizi. Tra le piattaforme più dinamiche, ci sono i social network per imprenditori che cercano opportunità di business, come Officine Italiane Innovazione e H2Biz. Per questo, oltre ai principali servizi di social network (profilo, contatti, forum e gruppi di discussione), integrano servizi specifici per il business: e-commerce business-to-business, cambio merci, finanziamento di idee imprenditoriali, gruppi d'acquisto, ricerche di mercato ecc. L'ultimo tipo di social network, è **"l'auditorium"**: piattaforme di social network, generalmente limitate a una sola fi-

gura professionale, orientate allo scambio di informazioni e conoscenze, come Secretary o La scuola che funziona. All'interno di ogni quadrante convivono, in forme meno accentuate, anche le altre modalità, però questo consente di posizionare i diversi social network in relazione agli altri e di metterne in evidenza le specificità.

A che punto siamo, in Italia, nell'utilizzo dei social?

In ritardo. L'ultimo rapporto Istat su cittadini e nuove tecnologie lo conferma: rispetto alla diffusione di internet nelle famiglie con almeno un componente tra i 16 e i 74 anni, l'Italia si posiziona al ventiduesimo posto della graduatoria internazionale (seguita da Portogallo, Cipro, Grecia, Romania e Bulgaria), con una presenza pari solo al 62%, a fronte di una media europea del 73% e la banda larga ferma al 52%, mentre la media europea è del 68%. L'Italia registra performance più modeste anche rispetto ad altri partner europei che presentano un analogo ritardo nei livelli di diffusione della rete: nell'ultimo anno è cresciuta solo di 3 punti percentuali. A livello individuale, la metà della popolazione di 6 anni e più (il 51,5%) naviga su Internet, il 28,3% lo fa quotidianamente.

Chi utilizza maggiormente i social?

I maggiori utilizzatori di Internet sono i giovani tra gli 11 e i 24 anni (oltre il 78%); già tra le persone con età compresa tra i 35 e i 44 anni la quota di utilizzatori cala al 69,4% e scende sotto la soglia del 50% dopo i 54 anni. L'età spiega anche le differenze di genere: mediamente, naviga in Internet il 56,6% degli uomini e il 46,7% delle donne, ma tra gli over 54 lo scarto tra uomini e donne è pari a 17 punti percentuali, mentre nei ragazzi tra gli 11 e i 19 anni prevalgono le femmine.

La diffusione delle tecnologie presenta gli stessi squilibri territoriali del mercato del lavoro: la quota di persone che utilizza internet supera il 54% della popolazione nelle regioni settentrionali e centrali, scende al 43,6% nel Sud e al 44% nelle Isole; non raggiunge la metà della popolazione nei comuni fino a 2.000 abitanti (45,3%), mentre supera il 54% nei comuni centro e periferia dell'area metropolitana.

E, ovviamente, varia in funzione dell'attività svolta. Se tra gli studenti raggiunge quasi il livello di saturazione (92,3%), tra gli occupati mediamente è pari al 71,7%: la quota più alta è registrata da direttivi, quadri e impiegati (88,3%), seguiti da dirigenti imprenditori e liberi professionisti (84,8%), lavoratori in proprio e coadiuvanti (60,4%) e operai e apprendisti (53,4). Tra le persone in cerca di occupazione raggiunge il 68,9% tra gli inoccupati e il 58,8% tra chi cerca una nuova occupazione. Mentre scende al 19,5% tra le casalinghe e al 14,7% tra i pensionati.

Il luogo dal quale navigano di più gli italiani è l'abitazione: l'88,2% degli utilizzatori accede alla rete da casa, il 35% dal luogo di lavoro, il 25,2% dalla casa di amici, il 14,2% dal luogo di studio.

Per trovare cosa, o chi, si naviga?

Gli italiani utilizzano internet prevalentemente per scambiarsi messaggi di posta elettronica (80,7% delle persone che si sono collegate a Internet negli ultimi tre mesi), per acquisire notizie su beni e servizi commerciali (68,2%), documentarsi su temi di attualità (51%), usare servizi relativi a viaggi e soggiorni (49,3%), acquisire informazioni sanitarie (45,1%), cercare informazioni su attività istruzione o corsi (36,2%). Ricorre alla rete per utilizzare servizi bancari online il 32,2%, mentre è meno diffuso il suo utilizzo per scaricare software diversi da giochi (27,7%), effettuare videochiamate (25,7%) o telefonare online (23,3%), vendere merci o servizi (12,4%), seguire un corso a distanza (6,5%) o sottoscrivere abbonamenti e ricevere regolarmente le news online (4,6%).

Rete e imprese: quale è o dovrebbe essere il rapporto tra le due? Dal sopraggiungere della crisi economica gli asset economici, sociali, politici e civili sono sempre più instabili e dilatati. Con quali scelte e azioni le piccole imprese potranno crescere in competitività?

La logica di rete dovrebbe permeare l'azione delle aziende: i siti di social network sono facilitatori, ma l'aspetto più importante è il rafforzamento di logiche connettive (anche offline) interne all'azienda e tra aziende. Attraverso la rete si coordinano e raccolgono diversi flussi di informazione e co-

noscenza in grado di determinare l'avvio di nuovi processi di apprendimento, ma soprattutto la creazione e diffusione di innovazione.

Inoltre, la rete permette di ampliare il proprio ambito di azione, con conseguenze rilevanti soprattutto rispetto al posizionamento nel mercato internazionale. Questo richiede un'azione intenzionale nel rafforzamento della propria visibilità, nella narrazione dei propri elementi di distinzione, nella costruzione di legami funzionali alla propria attività e nel monitoraggio dei contenuti veicolati attraverso le reti.

Lei è autrice del libro “La rete che lavora”: pensa ci sia ancora una certa forma di resistenza nei confronti della collaborazione o condivisione di saperi, tecnologie, esperienze tra i piccoli imprenditori?

Sì, e non solo tra piccoli imprenditori. Fin da bambini ci hanno insegnato a nascondere il nostro compito ai compagni di classe che voleva copiare, siamo abituati a porci obiettivi individuali e a vivere il confronto come momento di valutazione, di competizione, non come occasione di crescita. La cultura della rete sta cambiando questo approccio, anche online: copiare non è più un problema, se si cita la fonte e – soprattutto – si aggiunge valore.

Questo mette in discussione i modelli di business tradizionali e permette l'emergere di nuove pratiche basate sulla logica di condivisione e di scambio (la cosiddetta sharing economy).

I vantaggi offerti dalla rete, dal web e dal digitale: più lavoro, più concorrenza, più qualità?

I vantaggi a oggi non sono tanto quantitativi (“più”) ma qualitativi: in rete – online, offline e nelle forme integrate – il lavoro cambia, è diverso.

Come debbono cambiare le piccole imprese di fronte a questi strumenti?

Il cambiamento più importante, come sempre, è quello culturale; gli aspetti tecnici vengono di conseguenza. L'esperienza e le ricerche dimostrano che sono proprio le aziende

più piccole che possono trarre maggiori vantaggi dal ricorso a piattaforme di social network.

Da alcuni anni si parla molto di flessibilità e contaminazione: per ottenere la prima si deve obbligatoriamente passare dalla seconda?

Oppure il contrario: la contaminazione permette la flessibilità “buona”. Il pericolo maggiore nella vita sociale e professionale è l’omofilia, la chiusura in circuiti autoreferenziali, favoriti anche dalla rete. L’innovazione avviene ai margini delle reti, dove persone e competenze diverse si incontrano e si contaminano. L’ibridazione facilita i processi di cambiamento e quindi la flessibilità intesa come capacità di adattarsi alle trasformazioni, ma soprattutto di promuoverle.

Il networking può aiutare il business imprenditoriale? E se sì, come?

Le nostre reti sociali veicolano le informazioni, le conoscenze e le risorse a cui possiamo accedere. Ampliare le nostre reti e intervenire sulla loro morfologia modifica la qualità della nostra vita. E’ sempre più importante investire intenzionalmente sul proprio capitale sociale, gestire la libertà di decidere a chi essere vincolati. Questo vale per le persone, così come per le organizzazioni.

Siamo in un “epoca in cui il lavoro non può che essere “polidimensionale”?

Lo è sempre stato, ora però cadono i confini tra le diverse dimensioni e dobbiamo trovare un nuovo equilibrio.

Come si inserisce la rappresentanza (degli attori sociali e stakeholder del territorio) nel mondo dei social?

Le tecnologie relazionali stanno creando un nuovo spazio pubblico in cui si stanno sperimentando interessanti processi di innovazione sociale. I processi di disintermediazione veicolati dalle logiche di rete mettono in discussione le tradizionali forme d’azione e di relazione tra gli attori. Cambiano le priorità e le logiche dello scambio sociale: la partecipazione è più importante dell’appartenenza, la collaborazione prende simbolicamente il posto della solidarietà. La

rappresentanza passa dall'azione collettiva, basata sull'appartenenza a un gruppo coeso, all'azione connettiva, basata su legami che veicolano nuove forme di partecipazione.

Cosa possono fare le associazioni di rappresentanza?

Rispetto a queste trasformazioni, le associazioni di rappresentanza sono chiamate a interrogarsi sul proprio ruolo. L'azione collettiva era basata sull'omofilia - classi sociali omogenee al loro interno, portatrici di interessi comuni - mentre la sfida che si pone oggi è quella della rappresentanza di attori sempre più diversi tra loro, portatori di interessi che possono variare in funzione delle caratteristiche dell'imprenditore, dell'azienda, del territorio e dei mercati di riferimento.

Se in passato l'azione di rappresentanza era basata su una logica di hub, per cui l'associazione si faceva collettore dei bisogni di una parte - la più ampia possibile - dei suoi rappresentati, le forme dell'azione connettiva valorizzano il ruolo di ponte tra attori e interessi locali. La forza della rete sta nella contaminazione, nella valorizzazione e nello scambio di risorse diverse tra loro.

E tutto questo con l'aiuto della tecnologia?

Le tecnologie relazionali, nel mettere in luce queste trasformazioni, rappresentano anche un'occasione per affrontarle. Imprenditori mobili e geograficamente dispersi ritrovano nella rete uno spazio pubblico di informazione, confronto, deliberazione e azione. Le associazioni di rappresentanza, spesso escluse da queste arene, potrebbero cogliere la sfida e "abitare" questi luoghi ripensando la propria funzione di intermediazione e facendosi promotrici di nuove forme di azione, aperte al confronto con soggetti spesso esclusi dalle forme tradizionali di rappresentanza.

Più che mai, di fronte a rete e digitale, il valore etico e la responsabilità assumono un significato fondamentale: perché?

Perché aumenta la possibilità di scelta e per la riscoperta del valore (anche economico) delle relazioni sociali.

Dinamiche del lavoro e distribuzione del valore economico: cosa ci dobbiamo lasciare alle spalle?

Più che interrogarsi su quello che ci lasciamo alle spalle, credo sia utile riflettere sui modelli economici che stiamo creando, a partire dal riconoscimento del significato e del valore del lavoro. La cosiddetta “sharing economy”, per esempio, nel valorizzare la collaborazione tra persone e organizzazioni, sembra mettere in secondo piano il valore del contributo individuale in termini di riconoscimento economico. Questo può aprire a nuove forme di scambio e di riconoscimento del valore, ma può anche creare nuove fratture sociali tra chi si contribuisce e chi si appropria del valore del prodotto.

Rete e social mutano, ovviamente, anche i luoghi nei quali operare: fisici e digitali. I due possono dialogare?

I due devono dialogare. Non può esserci contrapposizione. Interessante, da questo punto di vista, l'esperienza dei coworking, che adottano la cultura della rete nell'organizzazione degli spazi di lavoro, mettendo fisicamente uno di fianco all'altro professionisti che svolgono lavori diversi per aziende differenti. Se negli anni ottanta si parlava di “rivoluzione del tempo scelto”, ora si pone la questione dello “spazio scelto”: dove lavorare, come e soprattutto con chi. Il coworking è uno spazio definito come luogo terzo, oltre la casa e il lavoro, oppure come luogo passerella, perché favorisce l'incontro, lo scambio informale di idee e la collaborazione. E' dedicato a lavoratori “nomadi” che, non avendo un luogo fisso di lavoro, “affittano” a tempo (giorni, settimane o mesi) una scrivania e relativi servizi (dalla fotocopiatrice alla cucina, dalla stampante alla doccia).

La forte crescita degli ultimi mesi è il segnale che hanno intercettato un bisogno latente condiviso da molti lavoratori. A seguito della loro espansione, gli spazi si stanno differenziando. Aumentano quelli generalisti, ma l'aspetto più interessante è la diffusione di spazi di coworking “selettivi”. Sono spazi di coworking, ma non solo: i coworker vengono selezionati, sulla base di un progetto specifico; lavorano in spazi co-progettati per rispondere alle loro esigenze; vengono supportati da un facilitatore. Gli spazi condivisi non

sono solo fisici, ma relazionali: l'obiettivo è l'accelerazione di idee e progetti. Tra questi, sono interessanti per gli artigiani gli spazi dedicati ai "makers", come i FabLab.

Lei afferma che “non ci si deve accontentare di regolare il lavoro che c'è – o che rimane – ma investire sulla creazione di nuovo lavoro”. Ad oggi, ci si sta già muovendo in questa direzione?

La tutela del lavoro che c'è non può bastare a mantenere posizione nella competitività internazionale, l'unica possibilità viene dalla creazione di nuovo lavoro e dall'investimento in settori innovativi. E' l'unica via per rimettere in moto anche la mobilità sociale. Nel Rapporto 2012 sulla coesione sociale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, insieme a Inps e Istat, si parla dell'Italia come “una società stagnante, bloccata e tendenzialmente familistica”. A cinque anni dall'inizio della crisi, la rottura dei meccanismi di ereditarietà sociale, che Amartya Kumar Sen^(*) ha individuato come una delle condizioni perché le persone possano essere artefici del proprio destino, rappresenta una leva indispensabile per mettere in campo energie e risorse utili ad affrontare la sfida posta dai nuovi modelli socioeconomici. Oltre a valorizzare i canali di mobilità già disponibili, è utile individuare nuovi meccanismi che possano mettere in moto la nostra società. Il digitale potrebbe rappresentare anche un ascensore sociale.

Negli ultimi mesi abbiamo assistito a un importante sforzo legislativo in questa direzione, in particolare con il Decreto Crescita e la rinnovata attenzione alle startup. In alcuni casi – come il crowdfunding – l'Italia a breve potrebbe godere di un sistema regolativo assolutamente all'avanguardia. Il problema è procedere di pari passo: lo stiamo vedendo con la scarsa adesione al registro delle startup innovative.

A questo punto si potrebbe parlare di “nuova società” ma anche di “nuova economia”. E di “nuovo lavoro”?

Sta chiaramente emergendo una nuova cultura del lavoro, le cui parole d'ordine sono: rete, contaminazione, collaborazione. Ora bisogna capire come questa si tradurrà in un nuovo modo di lavorare e in un nuovo mercato del lavoro.

(*) Amartya Kumar Sen (Santiniketan, 3 novembre 1933) è un economista indiano, Premio Nobel per l'economia nel 1998, Lamont University Professor presso la Harvard University.

Dall'artigiano all'artigiano del futuro

<Vivo digitale, penso, parlo e scrivo di tecnologia e nuovi media. Ho dato vita al progetto CulturaDigitale.com per la diffusione della cultura digitale in Italia. Amo Internet, sono affascinato dalla innovazione e dalla tecnologia e da tutte le sue applicazioni. Sono incuriosito dalla comunicazione e da tutti i mezzi che la rendono più veloci. Penso e ricerco continuamente idee>.

A dirlo è **Fabio Lalli**, CEO di IQUII, mobile company tutta italiana, e Presidente di Indigeni Digitali, un business network che conta 12mila persone in Italia e un'Associazione no-profit con più di 600 associati. Lalli è un protagonista di quel futuro che oggi sta conquistando il mondo: ha lavorato per anni in aziende di consulenza e si muove con sicurezza nell'analisi, nella progettazione e nell'ottimizzazione di processi, sistemi, architetture e applicativi web e mobile. E' di questo, infatti, che tratta anche il suo libro da titolo "Geolocalizzazione e mobile marketing" per la Franco Angeli Editore.

A tracciare il suo percorso di "maker", è lo stesso Fabio: *<Quando ero giovane eravamo makers di prodotti fisici e consumer di contenuti. Per noi era importate l'oggetto, il contenuto veniva dopo: ci interessava l'oggetto, le sue componenti e la sua composizione>.* Oggi, il maker è un'altra cosa: *<Produce contenuti ed è un consumatore di tecnologia>.* Ma si tratta pur sempre di un "artigiano" che crea, elabora, inventa. Produce. Perché *<si avverte ancora il bisogno di dare vita a qualcosa di fisico>.*

Le sue parole d'ordine sono **crowdsourcing, cocreazione,**

coworking. In breve, condivisione, interazione, confronto. Contaminazione.

Ma cosa piace a Fabio Lalli?

Connettere le persone che dialogano on-line con momenti di incontro e condivisione – di pochi minuti o di intere giornate – su temi legati al mondo del digitale. E' questo che faccio con Indigeni Digitali.

Il digitale può supportare le imprese nel lavoro quotidiano?

E' un fatto culturale ma anche pratico: partecipare ad un network come Indigeni Digitali (ma non solo), fa incontrare / connette persone con competenze diverse dalle proprie, facilita il contatto con idee che possono essere compatibili con la propria impresa ma delle quali non si conosce l'esistenza, aiuta nel miglioramento tecnologico del prodotto.

L'impresa artigiana come può coniugare il digitale al suo fare quotidiano?

La rete ha il vantaggio di essere uno strumento di propagazione e diffusione: la piccola impresa mantiene le sue caratteristiche sul territorio e le radica, mentre il digitale permette di diventare globale e conservare nello stesso tempo un aspetto "local" dell'imprenditoria. Non solo con il digitale ma anche con tecnologie di prossimità o sensoristiche: tutto questo potrebbe essere utilizzato in modo diverso, o di più, per migliorare i processi dell'impresa, i contatti con l'utente finale, il prodotto. Si tratta di quella cultura del digitale applicata all'artigiano. Perché anche chi si interessa di digitale è un artigiano: si deve solo capire la differenza che passa tra l'artigiano e l'artigiano digitale.

Cosa è l'innovazione applicata al digitale?

Ricordo sempre un esempio particolarmente azzecato. Una scala e un ascensore: quali fra i due è più tecnologico e innovativo? La risposta è semplice: dipende. Dipende da come vengono utilizzati: se la scala risale all'Ottocento ed è trattata come mostra permanente di oggetti storici permette di socializzare, osservare nuovi contenuti e soffermarsi

di fronte ad informazioni che magari sono sempre sfuggite, allora è innovativa. Il digitale è anche fatto di strumenti utili per migliorare il proprio business.

Qualche esempio?

Valorizzare il territorio attraverso un rapporto “utente su utente”. Con i social network si possono esprimere preferenze e giudizi sul territorio, e questo avvicina l'utente a livello locale e alle aziende che ci operano. Ma non si deve parlare solo di digitale come social network. Pensiamo ad altre tecnologie come l'Rfid per il tracciamento della movimentazione della merce, la tracciabilità per ogni tipo di prodotto o la gestione della produzione in azienda. L'Rfid non solo quantifica le spese e le perdite (di materiale, per esempio) ma responsabilizza agenti, tecnici, collaboratori. Tutti coloro che hanno a che fare con ciò che si sposta all'interno e all'esterno dell'impresa. Poi, c'è il business to business: piattaforme di market place, di approvvigionamento e di integrazione di aziende sul territorio. Anche in questo caso per condividere, fare rete, sviluppare progetti in comune e aumentare la propria competitività.



Le “relazioni visibili”

Intervento di Ivana Pais

Le prospettive per lo sviluppo del nostro Paese si ritrovano in una parola importante: innovazione. Nella crisi economica attuale, tutti noi dobbiamo prenderci la responsabilità di fare proposte. Allora mi sono chiesta: come si possono fare proposte e come ci si può fare carico di ciò che si propone? Anni fa, il mondo universitario aveva il compito di indicare la direzione; oggi non lo può più fare. Il suo ruolo è quello di osservare ciò che accade: fare sintesi, rielaborare e restituire.

Gli italiani e la rete

In qualità di sociologa, faccio questo: osservo, analizzo e cerco di capire dove sta andando il mondo. E come tutti i sociologi mi affido alle elaborazioni statistiche. In fatto di web e social network, l'Italia non può vantare grandi performance rispetto al resto dell'Europa.

Infatti, gli italiani che negli ultimi tre mesi hanno registrato un accesso in internet sono il 56% (si parla della popolazione attiva) contro il 73% della restante popolazione europea. Con frequenza, gli italiani che accedono in internet sono il 51%, mentre gli europei arrivano al 58%. Uso dei network: noi arriviamo al 26%, gli “altri” al 38%. Nell'acquisto di beni e servizi siamo all'11%, ma l'Europa fa il 35%. E anche nei rapporti con la Pubblica Amministrazione attraverso la rete, l'Italia mostra un gap non trascurabile: il 19% degli italiani si mette in contatto con la PA attraverso il web, ma nelle altre nazioni europee si arriva al 43%.

I fenomeni generati dai social

I social network hanno portato a fenomeni particolarmente interessanti.

- Bartering: baratto di beni e servizi tra privati o tra imprese.
- Sharing: condivisione di oggetti, servizi e luoghi. Dall'appartamento alla macchina al tir.
- Crowding: fenomeni relativi alle dinamiche della "folla" connessa in rete.
- Making: il riappropriarsi del "fare" insieme ad altri.

Bartering

Forme diffusissime di baratto / scambio. Il "filone" più gettonato è quello degli oggetti per bambini.

Sharing

In questo caso, la piattaforma "slowd" parla da sola. Il rapporto tra designer e artigiani è ciò che può essere di maggiore interesse: gli oggetti che si inventano possono essere pre-acquistati da chi ne è interessato navigando nella piattaforma. Da quel momento, il designer si mette in contatto con piccole imprese a km. zero. Il designer propone, l'artigiano realizza il prodotto e il cliente - ormai globale - lo acquista.

Crowding

Ma anche crowdfunding. Se sei interessato a realizzare un oggetto di tua invenzione, puoi raccontare il progetto su piattaforme (la più conosciuta è "kickstarter") appositamente dedicate. In Italia ne esistono 23, tutte le altre sono straniere. L'oggetto, solitamente, non esiste ancora ma se l'idea piace si procede alla raccolta fondi per dare il via alla prototipazione. Tra i progetti più curiosi, quello di una lampada realizzata con scatole per la pizza: la somma raccolta per la fase sperimentale è stata di 6.400 euro. Con la stessa modalità si può finanziare un'azienda, perché la Consob ha regolamentato l'equity based crowdfunding.

Making

Un esempio particolarmente indicato è quello dello specchio sul quale poter appoggiare uno smartphone che si controlla con il semplice movimento delle mani. I designer lo progettano su richiesta di un'azienda. Al momento di chiudere il contratto, però, l'impresa committente decise di non acquistarlo.

I designer non si sono scoraggiati e hanno creato un sito internet nel quale offrono a chi ne è interessato due opzioni: "do it yourself" (costruiscitelo da solo, con tutte le istruzioni di montaggio nel minimo dettaglio) e "buy the kit", cioè compra tutto ciò che serve per non perdere tempo e raggiungere il risultato finale. Il valore aggiunto di questo sito sta nel fatto che i designer sono aperti a qualunque modifica o cambiamento indicati da chiunque si metta a montare lo specchio. Le nuove idee vanno ad implementare il progetto originale e il prodotto, così, si è trasformato in una fonte di business.

Relazioni visibili

Uno degli effetti più potenti di Facebook é quello di rendere visibili e trasparenti quelle relazioni personali che sono sempre esistite. Non sempre, però, le reti troppo "dense" funzionano: vanno bene per condividere norme ma sono "nocive" in termini di innovazione. La rete dove "tutti sono connessi con tutti" genera chiusura, perché quando si sta bene insieme - con la piena condivisione delle norme - è difficile possano nascere discussioni o confronti forti con i quali poter dare il via ad un cambiamento importante. Dunque, si deve riflettere sulla necessità di tenere legami forti o deboli. Fra i ruoli delle Associazioni di categoria c'è proprio quello di ragionare in questa ottica: rafforzare la dinamica della rappresentanza tradizionale aprendosi, però, anche alla logica connettiva.



Sì alle nuove tecnologie, ma con consapevolezza

Intervento di Fabio Lalli

Oggi è quasi impossibile prevedere ciò che accadrà tra due o tre anni. Nel 2011 si era detto che nel 2013 lo Smartphone avrebbe superato il pc per quanto riguardava l'accesso in internet: questo è accaduto nel 2012. Qualcuno, in questo momento, sta pensando di aprirsi un profilo sui social network e non sa che da qualche parte, in questo mondo, qualcuno si sta creando la sua personalissima chitarra con stampante in 3D. Ci sono clienti che mi dicono: "Vorrei iniziare ad essere presente su internet". Adesso, ci vuoi essere su internet? Troppo tardi, perché l'era di internet è cominciata già da un pezzo. Addirittura stiamo vivendo nell'epoca del "think mobile": pensa mobile e poi al resto.

Tutti in rete

Fino a poco tempo fa la rete era solo uno strumento di comunicazione, ma con l'arrivo delle piattaforme social le persone hanno iniziato ad essere connesse a 360 gradi con tutti. Così si è verificata quella fortissima estensione della vita reale nel mondo virtuale. Si acquistano prodotti direttamente dalla rete influenzati dalle relazioni che si hanno in rete e l'interazione on-line genera contaminazione. E' quello che sta avvenendo con le mode viralizzate.

On-line, off-line

Tutto questo genera una mole di dati enorme: assorbita e metabolizzata da motori di ricerca e sistemi di analisi che definiscono pattern comportamentali e modelli di influenza. I network, inoltre, hanno aumentato l'esperienza perché in grado di generare una conversazione tra luoghi e

persone. Quando guardi una foto su un social, non vedi solo l'immagine ma entri in possesso di un'informazione avanzata: chi c'era in quel momento in quel luogo, quando, con chi, perché c'è stato, quando se ne è andato e per quale motivo. Ecco la relazione tra on-line e off-line.

Indigeni Digitali

Sono il presidente di un'associazione "di persone" - "Indigeni Digitali" - fatta di valori, interessi, vincoli e relazioni strutturate, passioni e rabbie che nasce per connettere le persone sul territorio e per riportare le relazioni "umane" - gli sguardi e le strette di mano - nella rete. Un network nato tre anni fa e basato sul format di aperitivo: persone con interessi più o meno simili si incontrano per discutere grazie anche all'aiuto di chi fa da "hub" (facilitatore) e mette in relazione fra loro i partecipanti. Il modello è presente in 11 città italiane dove, ogni mese, si creano eventi di connessione per poter condividere esperienze. "Indigeni Digitali" contribuisce alla diffusione della cultura digitale, organizza "eventi di fallimento" durante i quali gli imprenditori condividono i problemi della chiusura dell'attività, crea modelli di eventi di crowdsourcing.

Tali modelli sono stati applicati alle start-up (72 ore di aggregazione con persone del tutto sconosciute e con esperienze diverse per dare vita a progetti digitali), all'interno delle aziende (la community a contatto con chi fa azienda e chi non la fa), con la Pubblica Amministrazione per risolvere alcuni problemi legati al traffico, alla sostenibilità ambientale, alle relazioni con i cittadini. In 72 ore, sono stati realizzati progetti a supporto dei problemi segnalati. Indigeni Digitali, inoltre, è un network a supporto delle imprese giovanili; una sorta di mentorship per supportare progetti - non solo nel mondo del digitale ma anche imprenditoriale a tutto tondo - che nascono da studenti, startupper, neoimprenditori.

Le "altre" tecnologie

Quando si parla di web e social sono tutti attenti; ci si interessa anche al mobile, ma nessuno parla di tecnologie che creano valore nei soggetti fisici. Per esempio la sensoristica che, ormai, va dalla domotica (l'intera gestione della casa

con iPad o iPhone) alla salute (misuratori di glicemia con storicizzazione dei dati e gestione del sonno). Poi: Rfid (un sistema di tracciabilità di prodotti e persone utilizzato anche dalla Città del Vaticano), QRCode, NFC (Near Field Communication). Ci troviamo di fronte a quella che è definita la “realtà aumentata”, cioè a tutte quelle informazioni grafiche applicate allo Smartphone che mi permettono di ottenere tutte le informazioni più utili su quel luogo. Ma penso anche al 3D printing, con il quale la produzione dei prodotti sta cambiando radicalmente.

Consapevolezza nei mezzi

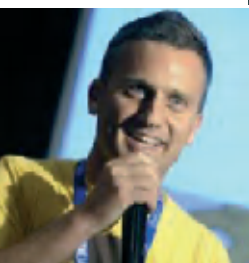
Serve una grande consapevolezza nell'utilizzo dei nuovi strumenti attraverso una continua sperimentazione. Le imprese che si sono avvicinate a queste tecnologie, o che le stanno già utilizzando, devono scegliere lo strumento più adatto alla loro attività seguendo una strategia organica e strutturata. Non è un obbligo investire su Facebook se ho capito che con altri social ho risultati migliori. Tutto ciò che è generato dall'investimento in queste tecnologie deve divenire, infatti, know-how dell'impresa.



Giorgio Merletti - Imprenditore, Presidente di Confartigianato Imprese. Nel suo impegno in Confartigianato, non sono mancati incarichi legati al credito, al mutualismo e al sociale.
@GiorgioMerletti



Stefano Micelli - Insegna Economia e Gestione delle imprese presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Da oltre dieci anni si occupa di trasformazioni del sistema industriale italiano. È autore di "Futuro artigiano".
@FuturoArtigiano
<http://www.futuroartigiano.com>



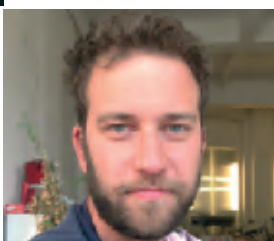
Fabio Lalli - CEO di IQUII, mobile company italiana. Fondatore e presidente di Indigeni Digitali, network composto non solo da programmatori e tecnici ma anche da persone che lavorano in comunicazione e manager.
@fabiolalli - @indigeni
<http://www.indigenidigitali.com>
<http://www.fabiolalli.com>




Massimo Banzi - Nel 2005 ha fondato il progetto Arduino, la scheda a microcontroller open source che viene utilizzato dai creativi di tutto il mondo. Insegna alla SUPSI di Lugano. È promotore di Maker Faire Europea a Roma.
@mbanzi
www.massimobanzi.com



Sandro Mangiaterra - Inviato speciale di Panorama e capo della redazione de Il Venerdì di Repubblica. Collabora con Il Sole 24 Ore per la community di Nòva24. Da più di vent'anni si occupa di economia sociale e diritti dei consumatori.



Davide Gomba - Laureato in Scienze della Comunicazione, è web master del blog di Arduino e gestisce progetti legati a questo hardware opensource made in Italy.
@VonGomben
<http://arduino.cc>



L'impresa del futuro è artigiana

19 maggio 2013 » Varese

Il futuro è nel “fare”!

Le piccole imprese sono chiamate ad un cambiamento importante: nei modelli produttivi, nelle relazioni commerciali, nei rapporti con i clienti, nel tenere sotto controllo il mercato locale così come quello globale. Quali gli strumenti che l'artigianato ha a sua disposizione per attuare questo cambiamento?

La piccola impresa artigiana ha di fronte a sé una sfida importante: trovare uno spazio e una collocazione nell'ambito dei mercati internazionali. Il principale strumento sul quale la piccola impresa può scommettere è la rete. L'imprenditore deve sapere utilizzare gli strumenti del web e dei social media. E deve sapere gestire, anche con piglio originale e creativo, le comunità che nella rete si sono sviluppate e rappresentano una straordinaria risorsa, non solo per vendere, fare marketing e commercializzare ma anche per gestire gli acquisti e, soprattutto, l'accesso alle conoscenze.

Fare e pensare proseguono sulla stessa linea: quale l'evoluzione dell'artigianato, oggi?

Il passaggio epocale che stiamo vivendo richiede un salto culturale importante: l'imprenditore artigiano, in particolare quello italiano, deve imparare ad aprirsi e a comunicare in modo innovativo. I nostri artigiani hanno una storia diversa: provengono da una tradizione della segretezza e della custodia – in alcuni casi gelosa – delle proprie conoscenze manifatturiere. Oggi parte del valore di questi mestieri sta nella comunicazione e nel racconto: è proprio per questo che uno sforzo culturale va fatto ed è doveroso. Oggi – anche per le piccole imprese – è importante sapersi raccontare, promuovere e pubblicizzare sulla rete. Perché il racconto di sé è parte del valore dei propri prodotti.

Per gli imprenditori artigiani che sono sul mercato da tanti anni non è facile avvicinare tali strumenti e sfruttarne – da soli – le potenzialità; per i giovani, invece, tutte queste novità fanno parte del dna culturale e si tratta di un linguaggio che capiscono benissimo. E' auspicabile, addirittura necessario, che le generazioni consolidate lavorino fianco a fianco con quelle più giovani per trovare un'intesa grazie alla quale potersi collocare in modo del tutto nuovo sul mercato per proporre proposte originali. Il fine, ora, deve essere proprio quello di fare incontrare e dialogare fra loro il meglio della tradizione di un tempo con quelle nuove attività che caratterizzano il mondo della comunicazione in rete.

Il “fare” artigiano può essere un asset competitivo per qualunque tipologia di impresa?

Sì. La riscoperta del fare è una leva per riflettere, pensare e innovare. Una risorsa di cui siamo consapevoli e non solo nella piccola ma anche nella media e grande impresa. Questa lezione la impariamo dagli Stati Uniti, in particolare da quella generazione di maker americani che partendo proprio dal “fare” (make) riscoprono la virtù dello “sporcarsi le mani”, l'importanza di rimettersi in gioco per scoprire le nuove frontiere del possibile. E' una lezione utilissima anche per noi. Si tratta di qualcosa che noi abbiamo sempre praticato, ma è utile che gli americani ne ribadiscano l'importanza.

Lei, nel suo libro “Futuro Artigiano”, porta l'esempio di grandi industrie che si dicono “artigiane”: quale è il valore aggiunto, in termini di competitività, che offre l'artigianato?

Nel corso degli ultimi anni abbiamo avuto una serie di grandi aziende che hanno recuperato l'idea di lavoro artigiano come risorsa competitiva per giustificare il valore dei propri prodotti. E penso alle grandi aziende del lusso, alle aziende che operano nel campo della moda e del design, a molte realtà della meccanica strumentale. Ai nostri giorni si assiste ad una riscoperta dell'idea del lavoro artigiano come strategia competitiva e modo di stare sul mercato.

Questo mi sembra un buon segno perché riporta la qualità del lavoro al centro di un dibattito sulla competitività di impresa nella quale, a lungo, si era posto in secondo piano il contributo dell'uomo e della persona nell'economia dell'impresa. E' il tempo di interrogarsi su come poter riscoprire e riutilizzare al meglio queste risorse, perché penso sia possibile – anche nelle grandi organizzazioni – poter valorizzare questo immenso tesoro di soggettività creativa.

Intervista a Sandro Mangiaterra

Il futuro dell'artigianato tra idee e high-tech

Piccola impresa come potenziale realtà alla quale affidarsi per uscire dalla crisi?

In Italia ci sono 5 milioni di imprese. Oltre il 90 per cento ha meno di 10 dipendenti e due terzi sono addirittura imprese individuali. Chiaro che quello della dimensione d'impresa, o meglio della crescita dell'impresa, è un problema del nostro sistema industriale, che proprio per questo sconta un'evidente fragilità rispetto per esempio alla Francia e alla Germania. Ma è altrettanto chiaro che è da qui che si deve ripartire per uscire dalla crisi. Ogni strategia di politica industriale, grande assente nel dibattito politico italiano, non può prescindere dalla realtà, dalle difficoltà e dai bisogni della piccola e media impresa. Che deve sicuramente fare iniezioni di innovazione, di capitali e di management, ma che resta pur sempre il motore del Paese. D'altronde proprio nella piccola e media impresa, a dispetto della Grande Crisi, si notano grandi segni di vitalità. Nessuno ha intenzione di arrendersi al declino.

Nel suo libro, *Creatività high-tech*, parla di *ri-made in Italy*: un incontro tra locale e globale, tradizione e nuove tecnologie.

La scommessa è esattamente questa: coniugare l'alto artigianato con l'alta tecnologia. Il gusto, il design, la qualità, i valori culturali del made in Italy riconosciuti e apprezzati in tutto il mondo, possono trovare nuovo slancio, e quel che più conta nuovi mercati, grazie all'information technology. Che rivoluziona il modo di produrre e di vendere in ogni settore, compresi il tessile, il calzaturiero, la meccanica, settori fino a ieri considerati maturi.

Il territorio, la rete, il mondo: le piccole imprese possono avvantaggiarsi anche in questo intreccio. Come?

Basti pensare alle famose reti corte e reti lunghe di cui parla Aldo Bonomi, il sociologo che ha studiato in lungo e in largo i distretti. Le reti corte significano radicamento sul territorio, know-how a volte sedimentato nei secoli, rapporto continuo con i fornitori. Le reti lunghe si traducono nella capacità di cogliere le innovazioni ovunque si trovino e di raggiungerle i consumatori nei cinque continenti. Ecco, le tecnologie informatiche e in particolare il web sono una straordinaria finestra sul mondo. Per giunta a basso costo.

Qual è la caratteristica più importante che permette alle piccole imprese di farsi modello produttivo di riferimento?

Le caratteristiche vincenti, su cui puntare, sono la flessibilità, nel senso di rapidità di risposta, e la capacità di relazionarsi in modo snello ed efficace con il committente. Tradotto, vuole dire capacità di realizzare prodotti su misura.

In cosa peccano, oggi, le piccole imprese: nuove conoscenze, nuovi saperi, innovazione?...

Mancano di capitali, principalmente. E spesso di visione strategica. È finita l'epoca in cui i tuoi fornitori e i tuoi clienti erano non nella tua città ma persino sulla tua stessa strada. Anche i piccoli e i piccolissimi, oggi, devono innovare e internazionalizzarsi.

Rivoluzione silenziosa: il termine che lei usa per definire quegli imprenditori che, in crisi economica, mettevano a punto innovazioni di prodotto e di processo. Ma se mancano le risorse economiche, come si può fare?

Si può e si deve fare ugualmente. A una condizione: giocando sul terreno delle aggregazioni e delle reti d'impresa. Ovvio, anche questa è una rivoluzione.

Restare competitivi: flessibilità e prodotti di nicchia sono gli ingredienti base. Quali gli altri?

Ci sono due aspetti tradizionalmente trascurati dalla piccola impresa. A monte del processo produttivo, la ricerca, i rap-

porti con gli atenei e i luoghi della conoscenza. A Varese c'è la bella esperienza della Liuc di Castellanza, università nata proprio a stretto contatto con il tessuto industriale, ma molta strada resta da percorrere. A valle, invece, c'è il servizio al cliente, l'assistenza tecnica, anche in remoto, la creazione di prodotti come abiti sartoriali.

Informatica (Ict), rete, alta tecnologia, produzione just-in-time: molte piccole e micro imprese non se lo possono permettere. Quali i consigli per compiere il salto di qualità?

La soluzione sta nuovamente nelle aggregazioni, anche per l'utilizzazione di strutture e servizi hi-tech. Il problema è ancora una volta di visione strategica: l'Ict non deve essere vista come un costo, ma come un'opportunità di crescita. E poi, in questo settore, i prezzi stanno costantemente scendendo. Non è obbligatorio investire milioni per acquistare macchinari e server. Per cominciare, si potrebbero studiare i vantaggi offerti dal cloud computing.

Si parla di Rinascimento e Umanesimo degli anni Duemila: quale importanza si riserva alla manualità in questa nuova era?

Non mi pare che tutti i giovani vogliano lavorare nelle software house e non sognino altro che fondare la Apple. Al contrario, assistiamo a un grande ritorno all'artigianato, magari rivisitato in chiave moderna, con l'impiego di materiali ecosostenibili e ampi apporti di design e creatività. I soloni che già vent'anni fa annunciavano la fine del manifatturiero hanno preso un abbaglio. Quanto alla manualità, non è per nulla sparita. Il fatto a mano è più che mai fattore vincente a livello di marketing, perché portatore di qualità e di valenze culturali. Ma attenzione: poi i prodotti vanno venduti anche in Giappone e negli Stati Uniti via web.

Accennavamo alle reti corte (legami con il territorio) e alle reti lunghe (per essere connessi con il mondo): i social network possono aiutare? E se sì, come?

I social network si inseriscono nell'universo del web e nel-

le grandi opportunità che questo offre. La vera novità è il rapporto diretto con il cliente. Un esempio: la Kickers, specializzata in calzature per bambino e adolescente, ha inserito nel suo sito web un configuratore. Ha detto: “Coraggio, createvi da soli le scarpe dei vostri sogni”. Poi le recapitava direttamente a casa. Ha ricevuto migliaia di risposte. Non sapevano più come soddisfare gli ordini. A ruota hanno creato una community di appassionati Kickers che dialoga su Facebook, in tutto simile, fatte le debite proporzioni, a quella della Ferrari. La fidelizzazione della clientela, la creazione di prodotti su misura, il dialogo continuo con il mercato non significano solamente vendere di più, ma anche avere a disposizione una incredibile fonte di idee, una sorta di centro ricerche spontaneo, dal basso, per giunta gratuito. Piccolo particolare: l'e.commerce nel 2012 in Italia è vicino al tetto dei 10 miliardi ed è cresciuto del 18 per cento, a fronte di un calo complessivo dei consumi di oltre il 4 per cento.

Terza rivoluzione industriale e makers: le piccole imprese potrebbero essere un luogo di incontro per una «nuova» creatività?

La tecnologia lo consente: stampanti 3D, macchinari al laser con precisione millimetrica, software sofisticatissimi. Risultato: ogni pezzo prodotto diverso dall'altro. Tutto ciò spalanca le porte alla creatività. Nella competizione globale si vince con le idee.

Si potrà mai pensare a una rinascita dei distretti imprenditoriali?

In realtà, i distretti industriali non sono mai morti, alla faccia dei profeti di sventura. Anzi, i dati mostrano che proprio dai distretti giungono le migliori performance sull'export, che per fortuna continua a tenere e pure nel 2012 ha registrato un bel segno più. Il punto è che stanno cambiando e devono cambiare. Il riferimento territoriale rimane importante in quanto sinonimo di qualità e competenze difficilmente ripetibili altrove, magari delocalizzando in un Paese a basso costo del lavoro. Ma i distretti devono aprirsi alle nuove conoscenze ovunque si trovino, abbattendo i recinti locali-

stici. Inoltre devono trovare forme efficaci di sostegno sui mercati internazionali, al di là del nuovo Ice, l'Istituto per il commercio estero appena ricostituito dopo essere stato addirittura abolito.

L'impresa del futuro è artigiana?

Difficile dire se l'impresa del futuro è artigiana. Quello che è certo è che l'artigianato ha un futuro.

Flessibilità e crescita del capitale umano: il lavoro che cambia

Serve un nuovo mercato del lavoro, con una maggiore flessibilità in entrata, poche regole ma chiare e semplici (che non ingessino l'impresa e che stimolino, di conseguenza, l'autoimprenditorialità), un'attenzione particolare all'apprendistato e strumenti che valorizzino il ruolo formativo e occupazionale giocato dalla piccola impresa anche in tempo di crisi. Confartigianato Imprese Varese, d'altronde, ha sempre sottolineato il fatto che per favorire ulteriormente l'occupazione si deve rendere più fluido il mercato del lavoro e favorire migliori occasioni di incontro tra domanda e offerta riformando radicalmente i servizi per l'impiego. Con una particolare attenzione ai giovani.

La nostra Associazione, sin dalla presentazione della Riforma Fornero è intervenuta sottolineando l'importanza di contrastare le eccessive rigidità in entrata nel mercato del lavoro, gli aumenti inaccettabili del costo del lavoro e la scarsa attenzione data alla positiva esperienza della bilateralità.

L'osservatorio sul mercato del lavoro

Una riforma del lavoro deve portare occupazione, non irrigidimenti. Va in questa direzione la richiesta di Confartigianato Imprese Varese di avvicinare il mondo della scuola e del lavoro (lo studio sui libri alternato alla pratica in azienda) e di mappare la situazione occupazionale della provincia di Varese attraverso dati certi e scientifici. L'attività dell'Osservatorio sul mercato del lavoro dell'Ufficio Studi di Confartigianato Imprese Varese è importante per questo: perché basato su un campione particolarmente affidabile di oltre 2000 imprese e più di 10mila collaboratori.

Scuola e impresa

La nostra Associazione, infatti, ritiene che il mercato del lavoro si potrà "liberare" solo se verranno individuati gli skill professionali che servono veramente alle imprese in un momento storico particolarmente difficile. E' questo uno fra gli obiettivi di Confartigianato Imprese Varese: identificare quelle figure adatte all'economia reale attraverso analisi da condividere con CFP, scuole (media inferiore, superiore e università con il coinvolgimento diretto degli insegnanti), Provincia e Regione Lombardia. Studiando l'andamento dell'occupazione nelle piccole imprese, la scuola potrà definire piani di studio ad hoc per formare figure occupabili dalle aziende. Perché per rilanciare l'occupabilità è importante conoscere le dinamiche settoriali e le figure professionali richieste dalle imprese in base alle loro necessità.

Formazione e capitale umano

Occupazione e scuola trovano, poi, un valido alleato nella formazione nelle imprese. La riqualificazione dei propri collaboratori è un valore competitivo - ed è importante sensibilizzare le imprese su questo tema - perché è ormai strategico definire piani di formazione personalizzati (aziendali o settoriali) e percorsi formativi specifici per lo start-up di impresa. La crescita del capitale umano, infatti, è crescita economica e imprenditoriale. In questo campo, il compito di Confartigianato Imprese Varese è quello di definire - dopo una mappatura delle esigenze delle imprese - percorsi di formazione che siano elaborati sulla richiesta personale dell'imprenditore. La competitività si genera, e si mantiene, anche attraverso un Piano Formativo con il quale dare all'impresa le conoscenze giuste per poter crescere.

Ecco l'esigenza di andare al di là dei corsi definiti per legge e di avvicinarsi - invece - a quelle proposte che entrano in ambiti gestionali più complessi e manageriali. Corsi che fanno la differenza e che, in un mercato del lavoro come l'attuale (complicato e poco flessibile), incontrano le richieste degli imprenditori: giovani preparati che abbiano le conoscenze teo-

riche tecniche ma che, nello stesso tempo, siano in possesso anche di quelle basi pratiche che sono fondamentali per poter entrare in azienda. Ma qui servono le ore in laboratorio e quelle al fianco di imprenditori.

Da qui l'importanza del contratto di apprendistato, strumento che ancora oggi dimostra una grande efficacia nel garantire buona occupazione per quei giovani - il 90% degli apprendisti è poi assunto dalle piccole imprese con contratto a tempo indeterminato - che chiedono prospettive di stabilizzazione. Partendo dal concetto che "andare a bottega" potrebbe rappresentare un'occasione di lavoro per quei giovani che, oggi, si trovano indecisi - o poco formati - per affrontare il loro futuro.

Impresa e banca: un dialogo sostenibile

Siamo entrati nel terzo “credit crunch” dopo le ondate del 2007-2009 e 2011-2012. La stretta sul credito, soprattutto sulle piccole imprese, è un “fatto sconcertante” - ha dichiarato Mario Draghi - perché queste realtà produttive “fanno i tre quarti dell’occupazione”. Nel frattempo, secondo Prometeia, nei prossimi tre anni le imprese avranno bisogno di investire tra i 150-180 miliardi di euro, ma dalle banche non ne otterranno più di 60.

Preso atto del fatto che “le risorse sono finite” (soldi ce ne saranno sempre meno e non per tutti), pensiamo sia importante richiamare l’attenzione su tre fattori:

- » Sensibilizzare le imprese nei confronti di una cultura finanziaria che Confartigianato Imprese Varese vuole sostenere e diffondere a vantaggio degli imprenditori;
- » Comunicare agli imprenditori l’urgenza di aprirsi al mondo, quindi mettere in discussione la propria forma societaria per poter accedere ai finanziamenti;
- » Arrivare alla costituzione di forme alternative di credito adatte ai bisogni della piccola impresa.

Cultura finanziaria

In questi ultimi tempi, il mondo dei servizi finanziari alle imprese è cambiato attraverso una sempre maggiore segmentazione e specializzazione dell’offerta. E’ per questo che i piccoli imprenditori devono gestire la loro attività con un’attenzione particolare alla pianificazione finanziaria ed entrare in possesso di un linguaggio che li ponga sullo stesso piano con la banca-fornitore. Cultura finanziaria significa conoscere e gestire gli strumenti che permettono al piccolo imprenditore di valutare il proprio rischio in prospettiva negli anni e di mettere in campo quelle azioni in grado di mantenere o di far maturare, crescere e cambiare la propria attività. Inoltre, acquisendo tali strumenti gli stessi imprenditori potrebbero richiedere alle banche un’offerta più rispondente alle loro

esigenze, sviluppare nuovi prodotti, aumentare la competizione, promuovere l'innovazione e il miglioramento della qualità. Le scelte consapevoli in materia economico-finanziaria possono migliorare il bilancio aziendale e contribuire, nello stesso tempo, a sostenere lo sviluppo economico complessivo. Un lavoro "a tavolino" per un planning semplice e in grado di offrire qualche certezza.

Forma societaria

La necessità di reperire nuovi mezzi finanziari, interroga l'imprenditore sull'eventualità di mutare la propria dimensione aziendale per poter crescere e rendersi più competitivo. Una dimensione aziendale più flessibile, ma ugualmente sostenibile da parte di un piccolo imprenditore, può facilitare l'apporto di credito con l'entrata, per esempio, di nuovi soci in azienda per condividere il rischio di impresa.

Forme finanziarie alternative

Di fronte alla crisi economica, si è fatta sempre più interessante la possibilità di trovare soggetti disposti a partecipare al rischio imprenditoriale: i collaboratori di un'azienda, banche cooperative, manager che hanno cambiato vita e che vantano grandi esperienze professionali in aziende anche particolarmente strutturate. Non è una provocazione pensare a banche-corporate anche per le piccole imprese e a forme di private-equity, mini-fondi di natura mutualistica, o a mutui di lungo periodo a modalità partecipata. Si tratta di fondi di natura sociale formati sull'esperienza della mutualità, come può esserlo l'azionariato diffuso.

Gli istituti di credito hanno ormai cessato quell'effetto "leva" degli anni ante-crisi e nei prossimi anni, probabilmente, finanzieranno solo quegli imprenditori ai quali riterranno opportuno dare credito. Di fronte a tali cambiamenti, il compito di Confartigianato Imprese Varese é quello di generare opportunità per le imprese del territorio affiancandole in un percorso di trasparenza con il mondo bancario. Un approccio alternativo che pone al centro una più approfondita valutazione del proprio rischio imprenditoriale e, probabilmente, la

riorganizzazione dei confidi nell'ottica di una evoluzione del mercato del credito. L'operazione "ponte" svolta dai confidi tra imprese e istituti di credito - quel "dare garanzia" che non è mancato neppure negli anni più bui della crisi economica - probabilmente non sarà più sufficiente anche se ugualmente importante.

Quindi, partiamo dall'urgenza di riformulare un rapporto impresa-banca che si avvicini sì ad una sorta di partnership tra i due, ma che possa aprire anche una collaborazione fattiva nella quale si capiscano le esigenze reciproche.

La rete che moltiplica idee e progetti

La piccola impresa non è certo nuova all'interazione e alla condivisione. Ed oggi, più che mai, è tempo di "reti" e non di gelosie. Perché le reti e i social network potenziano ciò che le imprese già fanno da anni anche se non in modo formalizzato: lo scambio di esperienze e saperi, il confronto di idee e progetti, lo sviluppo di capacità e innovazione. La rete e i social possono accrescere e consolidare ciò che gli imprenditori fanno ogni giorno.

Consumer to business

Pensiamo a ciò che sta accadendo nel mondo: il rapporto sempre più diretto tra progettista (o impresa) e cliente si sta spostando dal "business to consumer" alle potenzialità infinite del "consumer to business". Potenzialità che sono valorizzate e aumentate proprio da un modo nuovo di relazionarsi, comunicare, inventare e creare. Una rete di collaborazione che porta ad una rete di business. Perché ormai è l'imprenditore che deve acquisire le informazioni basilari (potremmo dire "grezze") dal cliente per poi realizzare il prodotto. Con la rete, la fase della progettazione è fatta direttamente dal cliente e questo implica il fatto che le imprese sappiano stare nella rete nel miglior modo possibile: non solo in termini ludici o rappresentativi, ma con finalità di business. Ecco perché oggi, aprire un sito internet è come aprire una Partita Iva: è il punto di partenza che incide direttamente sul lavoro. Inoltre, l'accessibilità di tali strumenti è facilitata anche dai costi non esorbitanti di quelle tecnologie (le stampanti 3D) che sono in grado di semplificare l'incontro tra le imprese (non solo quelle dedicate ai servizi alla persona) e i potenziali clienti.

Imprese in rete

Parlando di rete, allora possiamo affermare che "l'impresa del futuro è artigiana" perché la cooperazione tra imprenditori non è cosa nuova. Senza abbandonare ciò che rientra nella

definizione di “commodity” (beni per i quali c’è domanda ma che sono offerti sul mercato senza alcuna differenza qualitativa), sosteniamo gli strumenti della rete e dei social perché, se ben utilizzati, possono amplificare le opportunità a vantaggio anche delle piccole imprese. Quelle realtà imprenditoriali che si concentrano sulla flessibilità produttiva e sull’unicità dei prodotti sviluppati su un alto grado di personalizzazione per ciascun cliente.

Nel mondo di Confartigianato Imprese Varese, i settori nei quali si raggruppano le aziende sono tantissimi. E sappiamo che in queste categorie merceologiche operano imprese che vivono di rapporti condivisi e che si relazionano tra loro in una filiera dove ci sono tanti punti in comune. Per esempio, uno stesso fornitore può essere un punto di riferimento per più imprenditori. E’ importante, anche per un’Associazione come Confartigianato Imprese Varese, mettere in luce quali sono gli elementi che legano tutte queste imprese fra loro. Definire i legami e la frequenza di scambio tra loro per capire come l’utilizzo di rete e social possa rendere questa collaborazione ancora più fitta.

Il crowdfunding, per esempio, è un altro strumento sul quale concentrarsi, perché permette a chiunque di sostenere un progetto con piccoli finanziamenti e di divenire protagonista di un nuovo prodotto. Proprio in questo campo e nel mondo dell’associazionismo, Confartigianato Imprese Varese ha anticipato i tempi già settant’anni fa con i consorzi fidi e offrendo alle imprese la possibilità di avvicinarsi al credito e alla finanza con strumenti all’avanguardia.

Lo sharing delle idee

Anche in questo contesto, però, assumono un’indiscussa rilevanza lo “sharing delle idee” e le persone. La condivisione di quel pensiero che può portare alla realizzazione di progetti ambiziosi e alla nascita di nuove occasioni per le imprese. E’ questo l’effetto dell’intelligenza collettiva; di quel confronto tra imprese che esiste da tempo e che aveva portato alla costituzione di quelle comunità nel quale il concetto di rete si faceva già largo per mettere in comunicazione tra loro le dimensioni territoriali del locale e del globale. Tali strumenti,

quindi, possono aiutare a fare chiarezza e a pianificare meglio ciò che si ha in testa.

Rischi e opportunità

A volte le imprese possono mostrare dubbi o timori di fronte ad un qualcosa che non si conosce o non si comprende completamente, ma si deve essere particolarmente determinati: sul fronte delle reti e dei social, ogni minuto che passa è un ritardo irrecuperabile sul fronte della crescita imprenditoriale. Senza dubbio si tratta di strumenti che presentano anche alcuni rischi, ma non possiamo permetterci di accumulare ritardi in questo settore. In Italia i numeri di chi sta utilizzando queste tecnologie per la propria attività sono ancora contenuti (sia sotto l'aspetto finanziario che sotto quello della partecipazione), ma qualcosa sta cambiando e si sta crescendo. Il messaggio è semplice: "Prima ci si attrezza, guardando a ciò che le nuove tecnologie ci offrono, e meglio è".

Come fare rete

Per fare rete ci vogliono obiettivi condivisibili, si devono prendere decisioni comuni e le imprese non devono pensare di perdere la propria indipendenza: questi sono solo alcuni fra gli elementi che preoccupano gli imprenditori quando si tratta di "mettersi insieme". Ma ne esistono altri: gli imprenditori pensano che non sempre le conoscenze e le esperienze si trasformano in vantaggio per tutti e, a volte, non si vogliono condividere idee e progetti perché si pensa che la propria impresa possa perdere il vantaggio competitivo realizzato.

La clusterizzazione

Confartigianato Imprese Varese, dal alcuni mesi, ha dato il via ad un percorso per trasformare la "rete" (o le "reti") in uno strumento che possa rilanciare le caratteristiche tipiche della piccola impresa: dinamicità, creatività, nicchia. Le imprese non si conoscono, ma si cercano. La "rete", infatti, è una loro consapevolezza perché nasce da esigenze di business o da principi mutualistici. La "rete" crea occasioni di incontro e nasce dal matching, cioè dal contatto tra imprese anche diverse fra loro per tipologia produttiva e dimensione. A monte, però, c'è una fase importante che è quella della mappatura, dello scouting o - ancora meglio - della clusterizzazione delle realtà imprenditoriali: questo è il compito di Confartigianato Imprese Varese.

Gli obiettivi

Di cosa si tratta: si va in azienda, la si conosce, si approfondiscono i processi di produzione, vendita, distribuzione, rapporti tra clienti, fornitori, competitor e si definisce una mappa attraverso la quale mettere in evidenza tutte le connessioni che interessano l'attività di quell'impresa. Misurare la "densità" della rete - cioè quanto sono fitte le relazioni - offre indicazioni importanti sulle scelte che si possono fare per migliorare la rete già esistente o per costituirne una completamente nuova.

Ciò che si deve ottenere dalla clusterizzazione è una risposta alle seguenti domande:

- » Come mettere in rete fra loro, nel modo più funzionale possibile, le imprese?
- » Ci si deve concentrare su un settore produttivo specifico? E se sì, quale?
- » Si può realizzare una rete che, invece, sia trasversale e in grado di catturare l'impresa nella sua totalità?

I vantaggi

I progetti sviluppati in "rete" sono vantaggiosi, perché:

- » Danno maggior valore a coloro a cui il progetto è indirizzato e alle imprese che vi partecipano,
- » Si sviluppano competenze e risorse appartenenti a soggetti di diversa natura e specializzazione: i progetti sviluppati sono quindi più ambiziosi,
- » Si ha una maggiore disponibilità di risorse, informazioni e conoscenze,
- » Si accede a tecnologie importanti altrimenti irraggiungibili dai singoli soggetti,
- » Le imprese hanno benefici economici,
- » Portano ad un incremento della reattività delle aziende ai cambiamenti del mercato (si reagisce in tempi minori e si aumenta la tempestività nelle decisioni),
- » Si ha una maggiore specializzazione delle singole imprese in attività e processi,
- » Si minimizza il rischio d'impresa a carico di ciascun imprenditore che fa parte della "rete".

Chi coordina e perché

Certo è che la "rete" necessita di un coordinatore che faciliti l'incontro, lo scambio di esperienze, e l'elaborazione delle idee da parte delle imprese. Soprattutto, un attore sociale - come può esserlo Confartigianato Imprese Varese - che possa gestire una leadership adeguata per legare fra loro gli imprenditori attraverso un forte rapporto fiduciario. Entrando nella "rete" non si perde (né tempo e né risorse), ma si guadagna (sperimentazione su materiali, nuove soluzioni produttive...) proprio perché la collaborazione si fonda sulla valorizzazione

delle diverse culture aziendali e sulla capacità dei singoli protagonisti della "rete" a lasciarsi contaminare.

E' questo il principio al quale si ispira l'attività di Confartigianato Imprese Varese all'interno della "rete". Contaminare significa procedere a quella clusterizzazione con selettività per poter mettere in contatto fra loro imprese che, proprio perché diverse, sono in grado di trasferire - l'una all'altra - saperi e strumenti.

Il percorso di Confartigianato Imprese Varese, prosegue su
www.asarva.org



Tracciare un percorso con responsabilità, condividere obiettivi e scelte, definire un programma che accompagni le imprese verso il futuro. In questo libro c'è la voglia di cambiare (anche attraverso la rete), di innovare e rinnovarsi (con le nuove tecnologie e i social network), di affrontare il mercato del lavoro con una nuova consapevolezza e di crescere (magari con un approccio alternativo al mondo del credito). "L'impresa del futuro è artigiana" non è semplicemente un titolo, ma un piano per il futuro degli imprenditori. Così, le tesi di Confartigianato Imprese Varese hanno trovato, nelle interviste e negli interventi dei relatori invitati di volta in volta al percorso del nostro Congresso 2013, un riconoscimento di veridicità e di onestà intellettuale nei confronti della realtà imprenditoriale. Sono gli stessi docenti, infatti, a dire quanto queste imprese (piccole solo nelle dimensioni ma non nel pensare e nel progettare), siano a tal punto flessibili da potersi adeguare e modellare alle richieste di un'economia sempre più agguerrita. In queste pagine, quindi, Confartigianato Imprese Varese parla di futuro ma anche di presente: proponendo alle imprese alcuni strumenti ormai indispensabili per rendersi sempre più competitive.



CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE



Fondazione **San Giuseppe**
Confartigianato Imprese Varese