

IMPRESE E TERRITORIO

MAGAZINE DI INFORMAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



CRISI e **OPPORTUNITÀ**

sommario

PERCHÉ ALCUNE IMPRESE TRASFORMANO LE DIFFICOLTÀ IN CRESCITA MENTRE ALTRE NON CE LA FANNO	03
---	----

STORIE DI IMPRESA

FIMOTEX SRL:	
«SIAMO IMPRENDITORI PERCHÉ CI PIACE SOGNARE»	06
SOSTENIBILITÀ: INVESTIMENTO O COSTO? LA SCELTA CHE DECIDE IL FUTURO	12
D.G. WELD, L'AZIENDA DOVE I ROBOT SONO ALLEATI DEGLI UOMINI	16
TRANSIZIONE 5.0: SERVE STABILITÀ PER ACCOMPAGNARE LE IMPRESE	22
CRISI E OPPORTUNITÀ	26

I NOSTRI SPECIALI - CRISI E OPPORTUNITÀ

GENZ E IMPRESA: PERCHÉ I GIOVANI HANNO PAURA DI FARE GLI IMPRENDITORI	28
«COMPETENZE OTTIME, LAVORO GARANTITO: MA L'IMPRESA NON LI ATTIRA PIÙ»	32
I GIOVANI CERCANO QUALITÀ DELLA VITA: L'IMPRESA DEVE FARE I CONTI	36
SEMPRE MENO GIOVANI SCELGONO DI FARE IMPRESA	40
FISCO E REDISTRIBUZIONE: IL NODO DELL'EQUITÀ NEL SISTEMA TRIBUTARIO ITALIANO	50
LAVORO SOMMERSO E CONTRIBUTI: UNA TRAPPOLA SILENZIOSA PER IMPRESE E LAVORATORI	54
IL 74% DELLE IMPRESE ITALIANE BLOCCATE DALLA BUROCRAZIA	60
TRANSIZIONE GREEN A RILENTO: SERVONO PIÙ DI DUE MILIONI DI LAVORATORI, MA NON SI TROVANO	64
DISUGUAGLIANZA IN ITALIA: STABILITÀ O STALLO?	66
IMPRESE NELLA MORSA DEI PRESTITI: -5% PER LE PICCOLE E -8,5% PER IL CLUSTER DELL'ARTIGIANATO	76
FILIERE CORTE, L'UNIONE FA LA FORZA	80

Magazine di informazione delle piccole e medie imprese
Viale Milano 5 - Varese
Tel. 0332 256111
www.impreseterritorio.org

Perché alcune imprese trasformano le difficoltà in crescita mentre altre non ce la fanno

Abbiamo attraversato una pandemia. Abbiamo vissuto la crisi energetica più dura dal dopoguerra. Abbiamo visto crollare certezze consolidate e risalire i muri dei dazi.

Eppure, mentre alcune imprese si sono fermate, altre hanno accelerato. Mentre alcuni imprenditori si sono ritirati, altri hanno investito. La domanda non è se le crisi arriveranno. Arriveranno. La domanda è: cosa distingue chi resiste da chi cresce?

La risposta non sta nella dimensione dell'azienda. Né nel settore. Né nella disponibilità economica. La risposta sta nella capacità di leggere i segnali deboli prima che diventino evidenti a tutti.

Nel 2019, pochissime imprese avevano pensato alla resilienza delle filiere. La logica dominante era l'efficienza. Produrre lontano, comprare dove costa meno, ottimizzare ogni margine.

Poi è arrivato il Covid. E chi aveva costruito relazioni solide con fornitori locali, chi aveva investito nella diversificazione, chi aveva mantenuto scorte strategiche, ha retto l'urto. Gli altri hanno scoperto che l'efficienza estrema è fragilità estrema.

I segnali c'erano già. Ma solo alcuni li hanno colti.

Oggi succede lo stesso con la transizione digitale. Con la sostenibilità. Con il passaggio generazionale. I segnali ci sono. Ma molti imprenditori aspettano che diventino emergenze prima di muoversi.

Viviamo in un ecosistema economico magmatico. Le regole cambiano. I mercati si spostano. Le tecnologie evolvono. I giovani cercano altro rispetto ai loro padri.

In questo numero raccontiamo proprio questo. Come la GenZ guardi all'imprenditoria con diffidenza. Non per mancanza di talento, ma per un cambio di priorità. Stabilità, burocrazia, incertezza: per loro sono barriere più alte che per le generazioni precedenti.



SARA BARTOLINI

Responsabile Comunicazione e Relazioni Istituzionali Confartigianato



Le imprese che hanno capito questo segnale stanno già cambiando. Offrono flessibilità. Valorizzano la qualità della vita. Creano ambienti collaborativi invece di gerarchie rigide. Non perché siano buoniste, ma perché sanno che senza talenti giovani non c'è futuro.

Chi invece continua a ragionare con i parametri di vent'anni fa, troverà sempre più difficile attrarre persone. E senza persone, le macchine non bastano.

La logica predittiva non è prevedere il futuro. È ascoltare il presente con attenzione.

Ascoltare i clienti che cambiano abitudini. Leggere i dati che raccontano nuove tendenze. Informarsi su mercati che sembrano lontani ma domani saranno vicini. Parlare con i fornitori per capire dove si muovono le filiere. Questo richiede tempo. Richiede curiosità. Richiede la volontà di uscire dalla comfort zone della routine operativa.

Ma è l'unico modo per trasformare una crisi in opportunità. Perché le crisi non colpiscono tutti allo stesso modo. Colpiscono chi non si è preparato. Premiano chi ha costruito anticorpi.

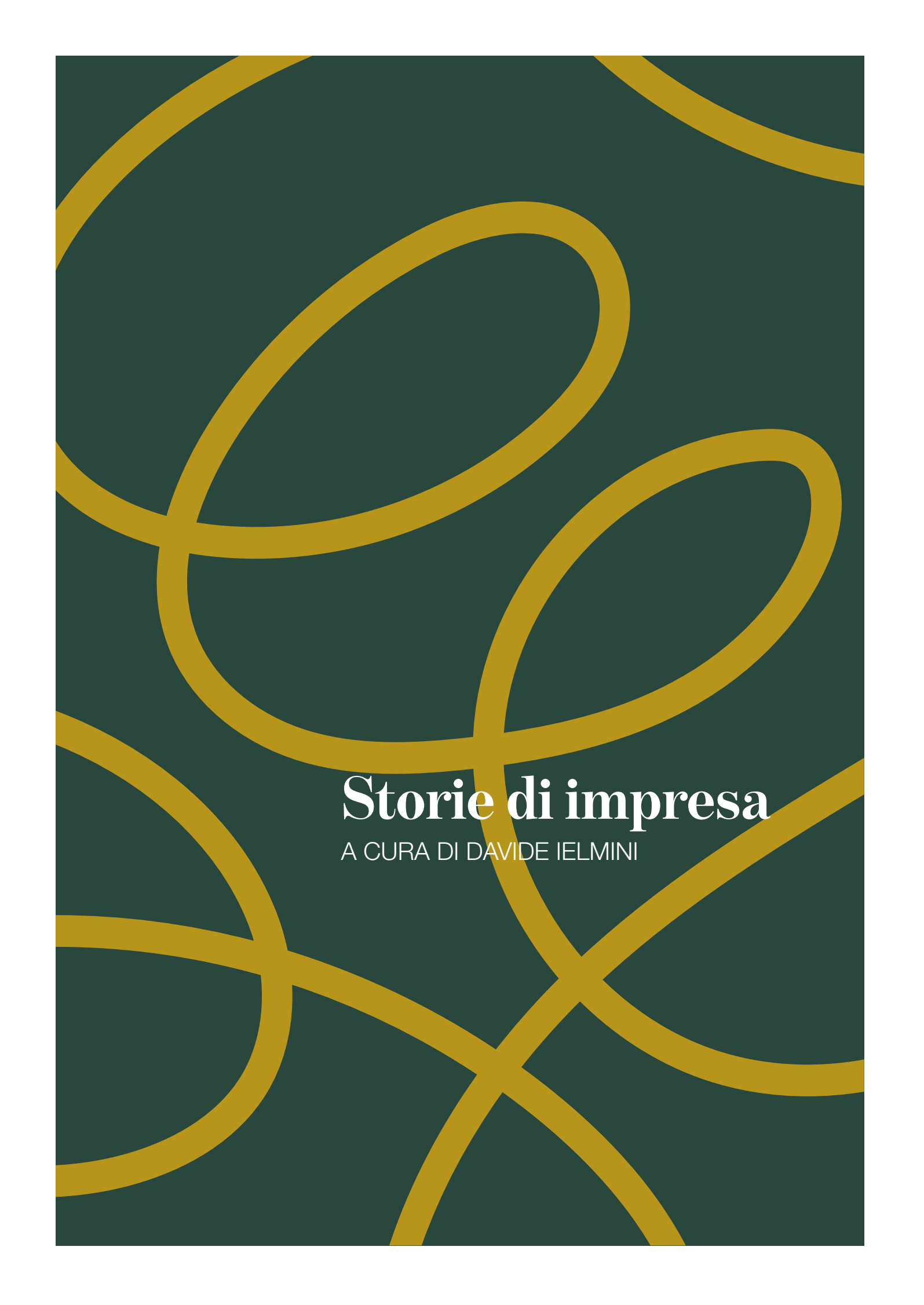
Gli articoli che seguono mostrano imprese e territori che hanno capito questo principio. Filiera che hanno resistito perché erano corte e solide. Aziende che hanno innovato perché hanno saputo integrare competenze diverse. Territori che hanno attratto investimenti perché hanno creato ecosistemi fertili.

La resilienza non si improvvisa. Si costruisce. Giorno dopo giorno. Ascoltando. Leggendo. Informandosi. Ragionando.

Chi pensa che basti reagire quando arriva la tempesta, scoprirà che è troppo tardi. Chi invece si allena nelle giornate di sole, sarà pronto quando arriverà il temporale.

Questo numero vuole essere uno stimolo. A guardare oltre il presente immediato. A cogliere i segnali deboli. A trasformare le crisi non in tragedie, ma in opportunità di rinnovamento.

Perché l'ecosistema economico è magmatico, è vero. Ma proprio per questo premia chi sa affrontare il cambiamento invece di subirlo.



Storie di impresa

A CURA DI DAVIDE IELMINI

Fimotex Srl:

«Siamo imprenditori perché ci piace sognare»

La famiglia Mottin è a capo di un'azienda che incarna la miglior tradizione del Made in Italy. Quaranta dipendenti, diecimila metri quadrati tra produzione, magazzini e uffici e un impegno mantenuto nel tempo: diversificare e investire

C'era una volta...il boom della maglieria. E quel boom i fratelli Luca, Matteo e Marco Mottin decidono di cavalcarlo secondo la migliore tradizione imprenditoriale italiana: nel 1983 montano due macchine circolari in taverna per produrre tessuto di tipo felpa, la voglia di arrivare non manca, le idee partono a raffica. Senza mai fermarsi. E nel 1987 ecco il primo colpo di coda: da Lonate Pozzolo si trasferiscono a Castano Primo, sede attuale della Fimotex Srl, e spingono sull'acceleratore. Alla lavorazione del tessuto affiancano un settore di finissaggio (sul quale investono gradatamente negli anni in linea con le ultime innovazioni tecnologiche) e, nel 2011, nasce una piccola tintoria per lavaggi e candeggi. L'impresa, riconosciuta per le sue competenze nel conto terzi, diventa un punto di riferimento per tutti coloro che chiedono il trattamento di felpa, costine, pile, piquet, punti milano, jaquard, ottoman, maglia per materassi, jersey, spugne. E tessuti anche a navetta. Per i settori della Moda, dell'arredamento (casa e hotel), dell'automotive e minerario.

LA PASSIONE PER IL TESSILE? EREDITATA DALLO ZIO

Parla Luca Mottin: «In realtà, nessuno di noi ha mai avuto una vera passione per il tessile. Lo zio lavorava nel settore, ma nostro padre Celestino era veterinario. E nessuno dei tre ha mai dimostrato una grande voglia di studiare. Voglia di fare, invece, tanta. La spregiudicatezza della gioventù ha fatto il resto, ma anche l'esempio di papà. Che ha scelto quella professione anche perché, in fondo, desiderava tanto avere una macchina. E per tutta la vita ha guidato una Renault 4. Noi fratelli abbiamo fatto lo stesso: grandi appassionati di catamarano, per potercelo permettere abbiamo lavorato anche ventiquattro ore al giorno. E per dare la scossa giusta alle nostre

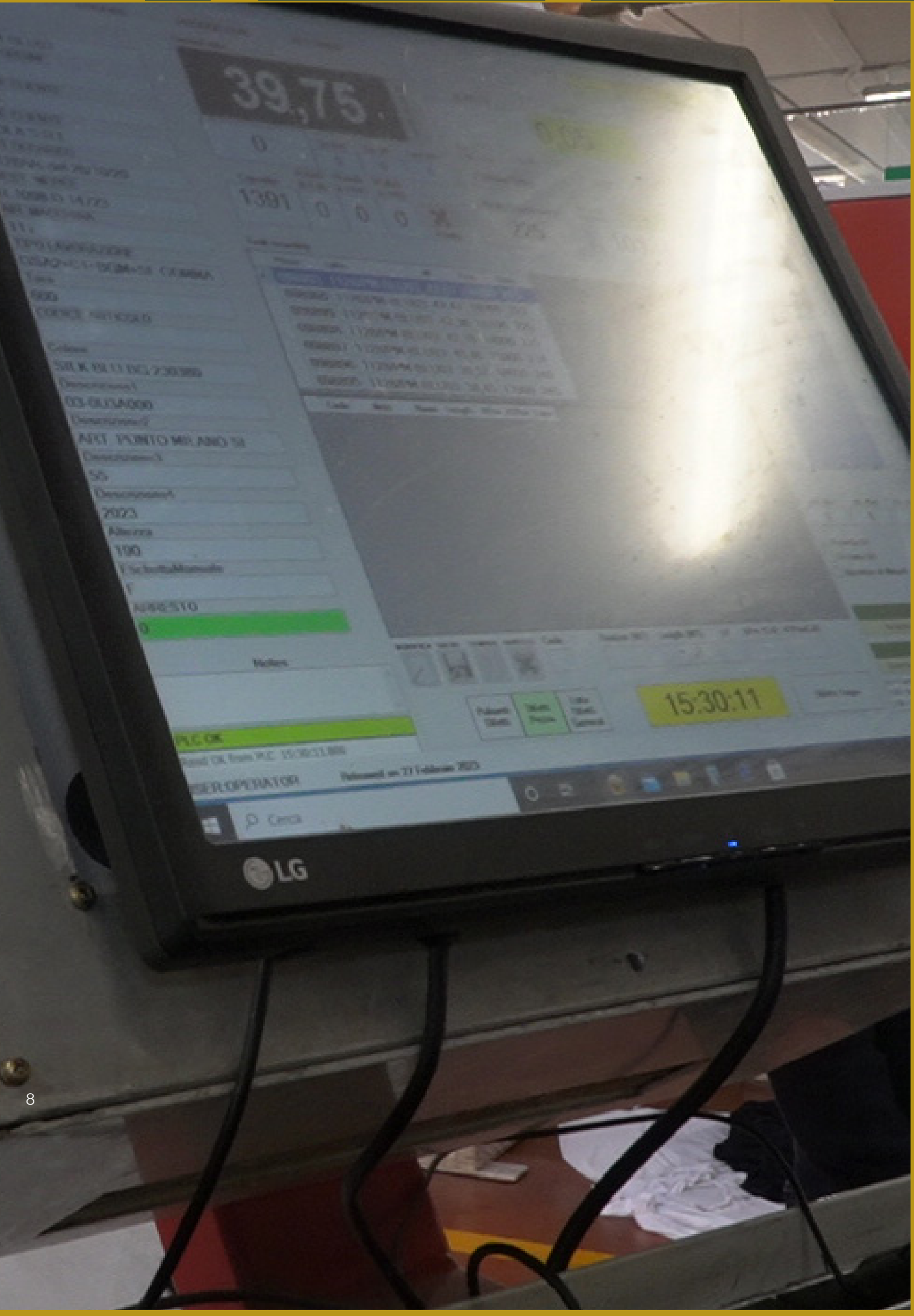


LUCA MOTTIN
 Fimotex Srl

motivazioni, ogni tanto buttavamo l'occhio su un depliant». Così i Mottin hanno dato vita ad un'impresa che, oggi, lavora quasi esclusivamente per il mercato italiano, con alcune richieste dalla Repubblica Ceca su tintoria e finissaggio, grazie a macchinari che sono i migliori in circolazione.

ACQUE, FUMI, ENERGIA ED IMBALLAGGI: QUANDO IL BUSINESS E' ETICO

La Fimotex è una realtà consolidata che si sviluppa su 10mila metri quadrati, conta quaranta dipendenti con un'età media di trentacinque anni e si fa forte di un impegno sulla sostenibilità che l'ha portata a risultati eccellenti. E dall'ambiente si parte, perché a questo si fa sempre ritorno: le direttive europee su tutto ciò che è sostenibile interessano da vicino proprio il settore tessile. L'impresa, che sta costruendo il proprio futuro anche attraverso lo sguardo attento e l'irrefrenabile passione di Christian Mottin, figlio di Matteo e nipote di Luca, da dieci anni vigila su tutto ciò che può dare un impulso alla sostenibilità. E investe nel trattamento e recupero delle acque e dei fumi, nell'energia e negli imballaggi per coniugare business ad etica. Perché le acque, prima di essere smaltite, sono trattate con un impianto che un tempo era chimico-fisico ed ora funziona con filtro a carboni attivi; le particelle d'olio delle tre linee di finissaggio vengono catturare da un insieme di sezioni di elettro-filtri con la dispersione in atmosfera del vapore residuo (fumi); i vecchi motori della centrale elettrica sono stati sostituiti da motori MAN di ultima generazione ad alto rendimento energetico e a basse emissioni. E grazie all'energia recuperata la Fimotex Srl ha ottenuto i certificati bianchi attraverso l'installazione di un impianto di cogenerazione. La plastica? L'attenzione è alta anche su questo fronte, e in azienda gli imballi degradabili sono già realtà.



CON LE CERTIFICAZIONI RESTIAMO SUL MERCATO E TROVIAMO NUOVI CLIENTI

Ma in tutto questo, un ruolo sostanziale lo giocano le certificazioni. Strumenti sui quali Confartigianato Imprese e Territorio si è concentrato più volte in occasione di questo viaggio nel settore tessile. La dichiarazione ambientale GRS e lo standard OEKO-TEX sono fra i più utilizzati. E questo accade anche alla Fimotex Srl, perché il primo assicura il mantenimento della tracciabilità lungo l'intero processo produttivo, le restrizioni nell'uso dei prodotti chimici ed il rispetto di criteri ambientali e sociali in tutte le fasi della filiera, mentre il secondo è un sistema di controllo e certificazione per le materie prime, i semilavorati e i prodotti finiti del settore tessile ad ogni livello di lavorazione. «Un impegno burocratico – racconta Luca Mottin – che però si è dimostrato importante. Perché le certificazioni ci sono richieste direttamente dalle imprese con le quali lavoriamo e perché questa compliance ci ha permesso di mantenere i vecchi clienti, restare sul mercato e trovarne di nuovi».

UN IMPRENDITORE LAVORA ANCHE PERCHÈ GLI PIACE SOGNARE

La strada verso il futuro è tracciata, e a percorrerla è Christian Mottin. Che dice: «Il mio obiettivo principale è quello di mantenere salda la nostra presenza sul mercato e puntare su prodotti sempre più competitivi. Il vero problema, nel settore dell'abbigliamento, è la scarsità di materia prima disponibile. Turchia e Cina, due fra i maggiori competitor delle aziende italiane, lavorano invece con costi più che ridotti e riescono a trattare tonnellate di materiale». Punto di forza della Fimotex Srl, però, è il pensiero dei titolari: «Non ci pensiamo come un'industria, ma come una sartoria – interviene

nuovamente Luca -. Ed è per questo che abbiamo superato le tante crisi del settore diversificando e investendo anche in spazi sempre più grandi e nuovi: lo facciamo da quarant'anni. Questa visione, che interessa anche la crescita dimensionale dell'azienda, allontana la delocalizzazione e ci ha portato ad una capitalizzazione sulla quale scommettere in ogni momento». Un impegno quotidiano che ad alcuni potrà sembrare romantico, ma che per la famiglia Mottin è tremendamente pratico: «Tutti noi lavoriamo perché ci piace sognare».



Sostenibilità: investimento o costo?



La scelta che decide il futuro

Le imprese che abbinano sostenibilità e innovazione saranno avvantaggiate. Anche nel rapporto con le banche. Ma serve un cambio radicale di mentalità e strategia

Sostenibili per scelta o per forza? Il mondo lancia segnali inequivocabili: gli equilibri economici stanno cambiando, le risorse a disposizione si stanno riducendo, i cambiamenti climatici aumenteranno. E le imprese che agli investimenti in sostenibilità abbinano quelli in innovazione saranno avvantaggiate. Anche nel rapporto con le banche. «Le Pmi possono fare tantissimo - dice Matteo Mura, professore di ingegneria economico-gestionale all'Università di Bologna e Associate Dean in sostenibilità alla Bologna Business School - ma si devono preparare. Come? Riconfigurando i processi, ripensando il design dei prodotti con partnership tra clienti e fornitori secondo logiche di circolarità e lavorando sul ciclo di vita dei beni. Ma dovranno anche essere molto attente alla gestione del rischio».

Alcuni imprenditori vivono la sostenibilità come un costo e non come un investimento: secondo lei, perché?

Alcune imprese sono rimaste al passato. Altre, invece, guardano al futuro e hanno capito che la sostenibilità è parte integrante della strategia aziendale. Sono due i punti sui quali concentrarsi: il primo è macro, e in questo rientrano quelle regole che vincoleranno le aziende a rendere conto del loro impatto ambientale, ma non solo. Quindi, il coinvolgimento dei fornitori della filiera, le azioni sulla decarbonizzazione, il rispetto dei diritti umani. Sotto questo punto di vista, la linea europea è stata copiata da altri 24 Paesi del mondo: facciamo scuola perché alcune policy funzionano molto bene. Secondo punto: in un mondo che sta cambiando radicalmente, con risorse sempre più ridotte e cambiamenti climatici dal forte impatto, le scelte sostenibili rappresentano un'opportunità. Senza considerare questi


MATTEO MURA

Professore di ingegneria economico-gestionale
all'Università di Bologna

fattori di rischio, gli investimenti delle imprese porteranno solo a risultati distorti. Purtroppo, solo alcuni imprenditori stanno capendo l'importanza di muoversi in questa direzione.

Come si mettono d'accordo sostenibilità e business?

La leva fondamentale sta nei processi di innovazione. Alcuni studi, il primo risale al 2012, dimostrano che investire in una sostenibilità trainata dall'innovazione – nel processo, prodotto o modello di business – produce un ritorno economico superiore rispetto a quelle aziende che non lo fanno. La sostenibilità, però, dev'essere tradotta in azioni concrete. Le piccole e medie imprese possono fare tantissimo riconfigurando i processi, ripensando il design dei prodotti con partnership tra clienti e fornitori secondo logiche di circolarità, lavorando sul ciclo di vita dei beni. Tutto questo, significa ridurre le inefficienze e gli sprechi: è questa la porta di accesso alla sostenibilità per le Pmi. Secondo: gestire il rischio. Le stesse banche, su direttiva della Bce, due anni fa hanno iniziato a pretendere dagli imprenditori una strategia di gestione dei rischi climatici per rendicontare i propri crediti rispetto a questi rischi. Questa la porta d'accesso al credito.

Come può impattare un buon piano di sostenibilità sul fatturato dell'azienda?

La creazione del valore sul medio e lungo termine non interessa solo il fatturato, ma anche la società, i dipendenti, gli stakeholder. Misurare il successo dell'azienda solo in base al suo fatturato non è corretto, perché ci sono esternalità negative fortissime che incidono sul suo andamento: le

crisi finanziarie, per esempio, hanno portato diseguaglianza sociale, ambientale ed economica. Ecco perché quando parlo di creazione di valore intendo sia quello economico per le imprese (che non vuol dire massimizzazione dell'utile nel breve periodo), che quello per la società: benessere, creazione di posti di lavoro, qualità della vita.

La sostenibilità rischia di diventare un concetto alla moda: un'azienda come può valutare i migliori investimenti?

Stiamo vivendo anni di transizione e la sostenibilità richiede capacità di investire e gestione delle risorse. Lo stesso sistema bancario non è ancora pronto a valutare l'impatto di un investimento in sostenibilità, perché una buona parte del processo di valutazione non passa solo dall'analisi dei flussi di cassa, ma anche dall'impatto di quell'investimento sulla creazione del valore. Ecco perché gli stessi istituti di credito potrebbero farsi da promotori della cultura della sostenibilità nei confronti del nostro tessuto imprenditoriale. Si tratta di un percorso, però, che non si fa da soli: la relazione banca-impresa chiede anche una relazione impresa-clienti-fornitori. Le reti devono andare oltre i confini delle aziende.

Quali sono i primi passi per poter trasformare la propria azienda in una realtà sostenibile?

Il processo deve partire dal titolare, ma non parlo di etica, visione o impresa illuminata. Parlo di business: un imprenditore che vuole investire in sostenibilità deve, per prima cosa, analizzare il mercato, il suo posizionamento competitivo all'interno di una complessità di relazioni con gli stakeholder e i rischi che dovrà affrontare e gestire. Da qui, l'importanza di ripensare i processi produttivi per ridurre le inefficienze, fare l'analisi di

prodotti e servizi e ripensarli con la collaborazione dei clienti e dei fornitori principali, adottare innovazioni incrementali che possono generare benefici anche significativi. In ultimo, dovrà affrontare il problema del modello di business. Ma dobbiamo considerare anche gli aspetti macro: lavorare sul tema delle rinnovabili - ridurre i rischi sui processi energetici – genera un beneficio economico per tutti perché aiuta la resilienza del sistema Italia.

D.G. Weld, l'azienda dove i robot sono alleati degli uomini

Tre generazioni in azienda, una filiale in Russia e una in Francia, il lavoro con le scuole e la robotica. Che ha generato nuovi lavori

Tre generazioni in azienda (papà, figlio e nipote), una filiale in Russia e una in Francia, un lavoro costante con le scuole (CFP di Tradate e Politecnico di Milano), una visione a trecentosessanta gradi sull'innovazione e una riflessione su «questa Italia che – racconta Luca Giamberini, managing director della D.G. Weld Srl – cambia e si adatta, decide e guarda al futuro con ottimismo. Le crisi? Il nostro Paese riesce sempre a smarcarsi dalle difficoltà, come un attaccante in “zona Cesarini”».

DAGLI STATI UNITI L'IDEA VINCENTE

L'ottimismo è il sale nella vita di un imprenditore. Lo conferma la storia di quest'azienda fondata nel 2002 da Gianfranco Giamberini, papà di Luca: «A sessant'anni, prossimo alla pensione, decise di aprire la D.G. Weld dopo aver lavorato come responsabile tecnico di forge e stampaggio in tanti paesi del mondo. Compresi gli Stati Uniti, dove già si usava un sistema di rigenerazione stampi mediante saldatura. Nei primi tempi l'azienda si dedica alla vendita di materiale per la saldatura, soprattutto elettrodi, e successivamente entra nel mercato delle riparazioni. Prima sede a Gallarate, poi a Venegono e, infine, qui a Tradate».

IL CAMBIO DI PASSO: DALLA SALDATURA MANUALE A QUELLA ROBOTIZZATA

Con Luca Giamberini, l'azienda cambia passo: «Dalla saldatura manuale conto terzi degli inizi, ancora oggi utilizzata per alcuni interventi particolari, nel 2008 passiamo a due progetti che si sono rivelati vincenti: il sistema di saldatura robotizzato su stampi a forma tridimensionale complessa e la vendita degli impianti, personalizzandoli con le nostre esperienze e il nostro Know how. I bracci robotici li acquistiamo dai grandi brand del


LUCA GIAMBERINI

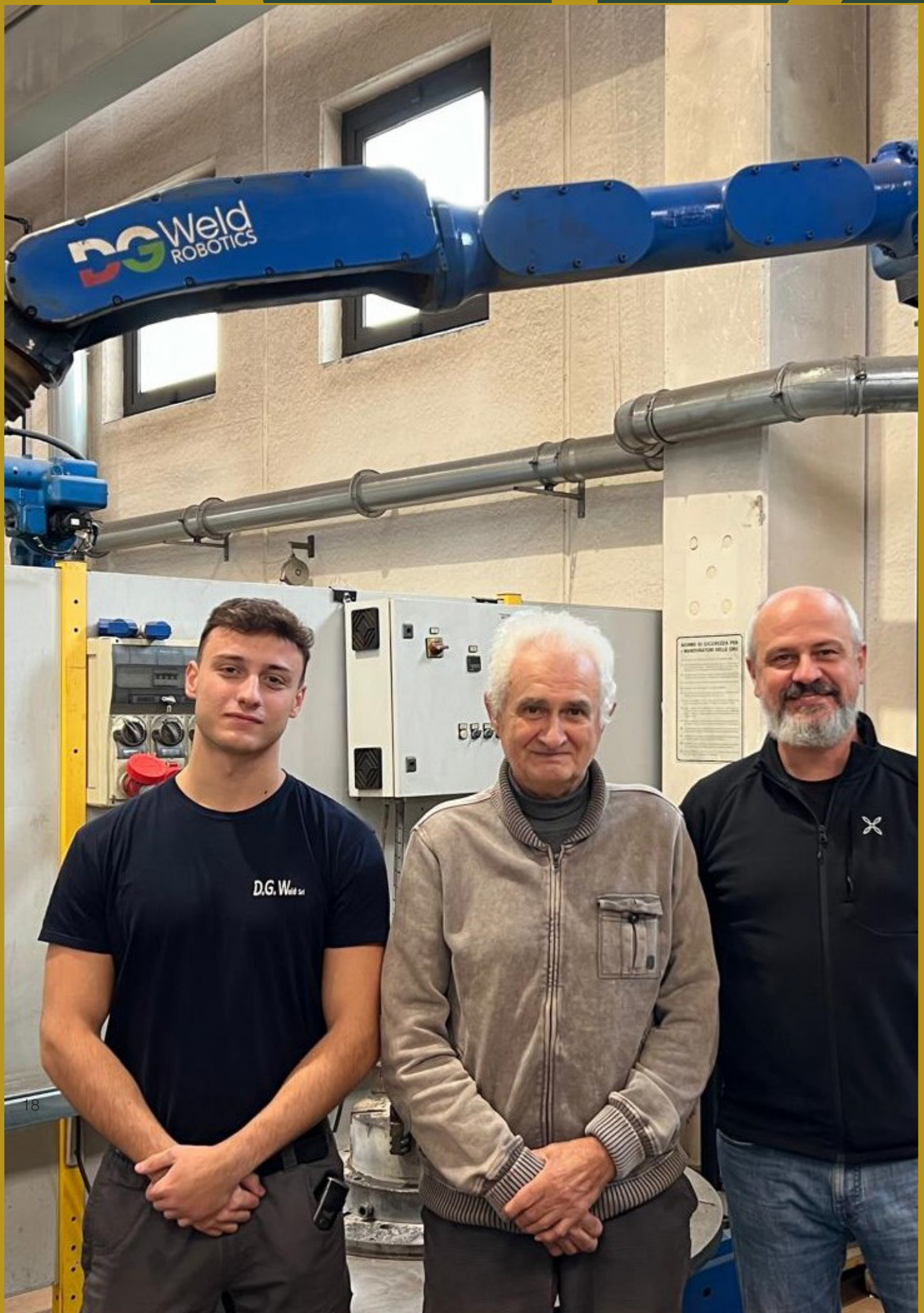
Managing director della D.G. Weld Srl

settore; noi ci occupiamo dell'interfaccia tra la centralina della macchina e i robot: programmiamo il software e realizziamo la cella di sicurezza che ospita la saldatura automatizzata».

Se da un lato l'azienda rimette a nuovo gli stampi per alcune imprese in Italia, Svizzera, Austria, Francia, Repubblica Ceca e Germania del nord, dall'altro ha venduto in questi ultimi quindici anni più di sessanta impianti a Stati Uniti, Cina, Russia, Brasile, Inghilterra e Spagna. Due sono i problemi che si risolvono alla D.G. Weld: intervenire sull'usura da scorrimento e abrasione dello stampo; risolvere la frattura dello stampo dettata dalla sollecitazione dello stampaggio ad angoli e spigoli. Nei settori Oil&Gas, Aerospace, treni e macchinari agricoli.

GLI INVESTIMENTI IN RUSSIA E L'AEROSPACE IN FRANCIA

Aprendo un discorso sulle filiere che, afferma il managing director, «dai tempi della pandemia sono cambiate a livello temporale (approvvigionamenti sempre più veloci) e chilometrico (per quanto possibile, distanza sempre più breve dei fornitori)», si entra nel merito di quella decisione, presa dieci anni fa, di aprire la Neweld Rus, filiale russa della D.G.Weld: «Qui in Italia abbiamo venti dipendenti, mentre alla Neweld Rus ne contiamo 45 con tre ingegneri russi soci al 10%. Lì la disoccupazione è bassissima, le figure tecniche vanno a ruba e da tempo stiamo ragionando sulla possibilità di investire nell'acquisto di un nuovo capannone». E la filiale francese? Ancora Luca Giamberini: «In quel Paese abbiamo una sede con due collaboratori e siamo partiti nel momento sbagliato, perché poco tempo dopo l'apertura è arrivato il Covid: i costi dell'energia sono andati alle stelle e la maggior parte delle aziende si sono fermate. Ora, il mercato sta ripartendo perché – fortunatamente – in Francia il settore dell'aerospace è forte e ne-



cessita di forge e stampaggio. E di tante saldature». Se si dovesse stilare una classifica dei Paesi più reattivi nei confronti della D.G. Weld, la Spagna occuperebbe la prima posizione: «Italia, Germania e Francia ultimamente stanno un po' alla finestra».

I ROBOT E I NUOVI LAVORI

Chiediamo all'ingegnere se i timori di cui si parla spesso – più robot, meno lavoratori – siano fondati. Ecco la risposta: «In realtà, la robotica ha generato nuovi lavori: ci sono meno saldatori manuali e più tecnici. Le figure professionali sono solo cambiate, perché i collaboratori con esperienza e skill ben profilate saranno sempre insostituibili. In fondo, si tratta solo di spostare la fatica umana sulla macchina e, nel nostro caso, la robotica ha reso ancora più efficiente una produzione che è lontana dai numeri delle serie perché specializzata sui singoli ordini/pezzi. Il fatturato ne ha beneficiato, perché solo la vendita dei bracci robotici ha portato un aumento del 30-40%. Ma negli ultimi due anni, con Industria 4.0, abbiamo anche investito milioni di euro. In azienda abbiamo otto robot antropomorfi: sei in produzione, uno dedicato ai test e alla formazione dei clienti e uno per la stampa additiva metallica». Una specializzazione, quest'ultima, che alla D.G. Weld ha fatto la sua comparsa quindici anni fa, «quando ancora nessuno ne parlava. In questo campo, ancora oggi, la ricerca e lo sviluppo svelano sempre nuove scoperte, molti processi non sono ancora standardizzati e nulla è normato».

L'INGEGNERE CHE SPERIMENTA CON I MATERIALI

Sulla stampa 3D la D.G.Weld continua ad investire. Ed Elizabeth Valsecchi, ingegnere bergamasca di 23 anni che ha scritto la propria tesi proprio

sull'azienda di Tradate, è la responsabile di un settore che sta crescendo anche grazie ai progetti europei ai quali sta partecipando l'impresa per ottimizzare il processo di stampa su titanio e alluminio. «Un progetto – prosegue Luca Giamberini – riunisce diciotto imprese impegnate nello sviluppo di alcune tecniche per riciclare gli scarti di titanio e alluminio, polverizzarli e riutilizzarli nella produzione di fili utili per le stampanti 3D. Un altro, invece, è nato all'interno di un'azienda italiana che produce cerchioni e che, ora, devono essere adattati alle auto elettriche: più sottili e leggeri ma, nello stesso tempo, anche più resistenti».

I GIOVANI E IL NIPOTE IN AZIENDA: IL NONNO NON VEDEVA L'ORA

Luca Giamberini si definisce «pro-giovani: in loro ho sempre creduto a tal punto che ogni anno ospitiamo in stage due, tre ragazzi del CFP di Tradate (loro si fanno esperienza e noi testiamo chi potrebbe essere adatto all'impresa) e inoltre collaboriamo con il Politecnico di Milano per trovare figure di ingegneri dei materiali ma anche meccanici o elettronici. Il vantaggio è che le nuove generazioni portano conoscenze, entusiasmo, un po' di "incoscienza" (che non guasta mai) e, mantenendo un legame con l'Università, anche nuovi stimoli». A ricevere le giuste sollecitazioni è Federico Giacomini, figlio della sorella di Luca, Francesca. Neodiplomato, si è da subito appassionato al lavoro in azienda «e il nonno – conclude il managing director – non vedeva l'ora di averlo qui. Possiamo dire che è cominciato un nuovo passaggio generazionale: Federico è motivato e sta imparando il lavoro in fabbrica. Poi, nel tempo, passerà alle altre dinamiche aziendali, compresa la gestione del personale: la più difficile in assoluto».



Transizione 5.0:

serve stabilità
per accompagnare le imprese



Il passaggio dal 4.0 al 5.0 è un salto quantico per imprese ancora immature digitalmente. Servono prospettive triennali e meno ostacoli amministrativi

La transizione digitale ancora in corso, il Piano 4.0 che non ha ancora esaurito la sua spinta, il Piano Transizione 5.0 che rallenta il passo delle imprese con ostacoli amministrativi e barriere di accesso più alte. Eppure, in un momento storico in cui i costi energetici stanno mettendo a dura prova la tenuta delle imprese, soprattutto di quelle piccole e medie, investire sui macchinari ad efficientamento energetico può dare una spinta in più. Come agevolarle? Stefano Da Empoli, professore di Economia Politica all'Università Roma Tre e Presidente dell'Istituto per la Competitività, think tank su digitale e sostenibilità con sedi a Roma e Bruxelles, sostiene che «per essere pienamente efficaci, i piani di politica industriale come Transizione 5.0 dovrebbero definire una prospettiva triennale degli investimenti, perché le Pmi non possono rivoluzionare la propria vita in pochissimi mesi. Questi investimenti devono essere il frutto di una programmazione economica e finanziaria di medio-lungo periodo».

Gli imprenditori come possono vivere questa fase di passaggio dal 4.0 al 5.0?

Il plafond è stato ridotto e c'è ancora il Piano Industria 4.0, ma il Piano Transizione 5.0 – anche se presenta delle barriere di accesso molto più alte rispetto al suo predecessore e qualche ostacolo amministrativo in più – è più vantaggioso in termini di aliquote. Il punto principale è che questo strumento è finalizzato fondamentalmente al risparmio dei consumi energetici, e per poter accedere ai crediti fiscali le imprese devono certificare proprio questo tipo di risparmio. Non è sempre semplice perché richiede risorse e un particolare impegno: è questo ad aver limitato di molto l'uso dello strumento. Nonostante ci siano ancora circa tre miliardi non spesi del


STEFANO DA EMPOLI

Professore di Economia Politica all'Università Roma Tre

plafond messo a disposizione, le richieste, anche se inferiori a quanto ci si potesse aspettare, sono aumentate: gli ultimi dati dicono che ci aggiriamo sui 100 milioni di euro alla settimana di progetti presentati dalle imprese. A creare preoccupazione tra le Pmi sono i continui cambiamenti che interessano questo strumento: serve stabilizzarlo e, soprattutto, bisogna immaginare un percorso che sia a metà strada tra il 4.0 e il 5.0.

Quindi, la fase di passaggio tra i due Piani è complicata?

Ad essere cambiata è la filosofia che sta alla base dei due strumenti: il cuore del 4.0 è la trasformazione digitale, mentre nel 5.0 prevale l'efficienza energetica. Che procede in combinata con la digitalizzazione. Il Piano è il risultato di una trattativa con Bruxelles e, di conseguenza, l'Italia è stata costretta ad imboccare questa strada per poter accedere alle risorse finanziate dal Pnrr. Però è vero: passare dal 4.0 al 5.0 è un salto quantico, perchè nel nostro Paese la trasformazione digitale è ancora ongoing, in corso. Una larga maggioranza di imprese ha compiuto i primi passi in questa direzione adottando le tecnologie di base, ma sono ancora una minoranza quelle che stanno adottando l'Intelligenza Artificiale. Ecco, in questa situazione di immaturità digitale, diciamo pure di arretratezza, il Piano 5.0 lancia la palla ancora più alto, ma senza sapere dove potrebbe cadere. Sicuramente, è caduta un po' troppo lontana dalle imprese.

C'è cumulabilità tra i due Piani?

Ad oggi, questa possibilità non c'è - o si utilizza l'uno, o l'altro - ma i due sono legati fra loro da una logica integrata: le imprese possono digitalizzarsi anche con il 5.0, ma la centralità degli investimenti deve interessare

l'efficientamento energetico. Molte imprese, non riuscendo o non volendo utilizzare il 5.0, si sono rivolte al 4.0, anche se meno conveniente. Però, in materia di energia è innegabile la convenienza del 5.0. Diverso, invece, il discorso per chi investe primariamente nella digitalizzazione: non è detto che questa si trasformi in risparmio energetico.

Passare al Piano 5.0 sarà inevitabile?

Dipende da come evolverà il Piano: ad oggi si sta ancora discutendo se fare ritorno al superammortamento, all'iperammortamento o alla prima versione – e ad altri strumenti poi abbandonati - del Piano 4.0. Senza dubbio, potrebbero esserci cambiamenti significativi, ma il vero pericolo di queste fasi di transizione sono quei “buchi” temporali che lasciano le imprese nell'incertezza. E' fondamentale che si faccia chiarezza, perché solo così si potranno mettere le aziende nelle migliori condizioni per decidere su cosa puntare e con quali benefici. Inoltre, come detto, è determinante il fatto di definire una prospettiva temporale più lunga per gli investimenti delle aziende, perché questa è una trasformazione che richiede determinati step che non possono essere troppo compressi a causa delle scadenze degli incentivi.

In un momento in cui i costi dell'energia si mantengono ancora alti, soprattutto per le Pmi, il Piano 5.0 potrebbe rappresentare una soluzione?

Se un'impresa è energivora, il 5.0 è un ottimo strumento per ridurre i costi energetici sfruttando i benefici fiscali. Questo Piano, infatti, prevede anche alcune spese trainate per investire in impianti di piccola taglia.

Perché il Piano 5.0 fatica a decollare?

Perché si tratta di una riforma radicale che non è ancora ben conosciuta né dalle imprese e neppure dai consulenti. D'altronde, è impensabile che un piccolo imprenditore si faccia carico di tutte le complessità di un Piano come questo che richiede una certa sedimentazione, soprattutto nell'impianto degli incentivi. Solo attraverso un suo processo di maturazione si potrà evitare il rallentamento della catena decisionale, regolatoria e imprenditoriale. Da un lato l'obiettivo è apprezzabile, dall'altro non riflette le capacità economiche ed organizzative di molte realtà imprenditoriali italiane.

Crisi e opportunità

Instabilità economica, crisi demografica e difficoltà nel ricambio generazionale stanno ridisegnando la mappa del sistema produttivo italiano. Da un lato pesano le incertezze legate al mercato del lavoro, accesso al credito e carico fiscale, dall'altro emergono nuovi modelli di lavoro orientati al benessere personale e flessibilità, riducendo la propensione dei giovani a rischiare nell'imprenditoria e compromettendo la continuità delle imprese familiari. La managerializzazione rappresenta una via d'uscita, perché l'apertura a competenze manageriali esterne e nuove leadership favorisce stabilità e innovazione, soprattutto nelle imprese di media e grande dimensione.

Le imprese si trovano ad affrontare criticità strutturali come processi amministrativi lenti, burocrazia, difficoltà di innovazione e perdita di capitale umano, mentre la pressione sugli investimenti green e digitali impone un cambio di paradigma. Le filiere territoriali e corte sono riconosciute come strumenti di resilienza e competitività, ma richiedono più integrazione tra formazione, imprese ed ecosistemi locali. È centrale rafforzare le politiche attive per attrarre e trattenere talenti, superare le rigidità normative e promuovere una cultura d'impresa capace di valorizzare nuove energie, diversità e inclusione, con particolare attenzione ai temi della sostenibilità e delle competenze digitali avanzate.



I nostri speciali

CRISI E OPPORTUNITÀ

GenZ e impresa:

perché i giovani
hanno paura di fare gli imprenditori

Incertezza sul futuro, burocrazia percepita come ostacolo, regole che “stanno strette”. La GenZ fugge dall'imprenditoria. Il professor Cortese spiega perché e cosa copiare dall'estero

Pagine a cura di Paola **Piovesana**

Fare impresa di questi tempi non sembra più essere il sogno dei giovani. È davvero così? «Sono specialmente i primi nati della GenZ (classi 1995 - 2015) ad affacciarsi oggi al mondo del lavoro con incertezza rispetto al futuro - commenta **Claudio Cortese**, professore di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni alla Facoltà di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino - Incertezza che si amplifica sul tema fare impresa e mettersi in proprio, non capendo cosa nel futuro sarà meglio premiato. Siamo in un momento storico poi in cui l'accesso al credito per vari fattori è più complicato rispetto a 20 anni fa e poi i giovani sentono meno la necessità di una stabilità lavorativa, con maggior propensione all'abbandono di un posto anche a tempo indeterminato o in posizioni coerenti con il percorso di studi fatto. Molti si dimettono perché quel lavoro non li rispecchia appieno, anche mettendo in conto periodi di non lavoro, di “lavoretti” precari o temporanei o di una fase di nuova formazione, come l'anno sabbatico o un'esperienza all'estero. La Generazione precedente, la Y, vedeva chance nella possibilità di fare impresa a cavallo del millennio concretizzando soluzioni per semplificare la vita delle persone come le app, e in un sistema regolato. Oggi, il contesto incerto limita e scoraggia”. La genZ poi fatica a stare alle regole imposte dalla legge: «Nella loro men-

te, abituata a connessioni veloci e vicine - continua Cortese - forse c'è la sensazione che la norma, un bando, un iter per un finanziamento siano faticosi da affrontare e che stiano stretti, meccanismi frustranti per chi, da sempre, ha avuto a che fare con le tecnologie con facile e rapido accesso a contenuti, servizi e prodotti senza impalcature rigide, come non accade all'estero».

Cosa offre oggi il mercato del lavoro agli studenti in uscita dal mondo accademico? «Dipende dall'indirizzo: alcuni sono più professionalizzanti e abilitanti come quelli per le professioni sanitarie o quelli legati ad un ordine professionale, con iter definiti tra esami abilitanti e albo. Chi invece ha seguito un indirizzo meno classificabile con chiarezza non capisce subito il "cosa so fare" da raccontare candidandosi, e quindi prosegue nella formazione con un master o un corso di perfezionamento per definirsi meglio e avere un'etichetta riconosciuta».

«Oggi questo accade anche nell'ambito pubblico, che è a caccia di giovani perché, cosa mai successa in passato, c'è anche chi sceglie di dimettersi o ci sono concorsi dove non si riesce a coprire le posizioni vacanti anche per ruoli appetibili come in ambito internazionalizzazione, informatica, innovazione digitale, nuove professioni che i senior non possono svolgere e che vengono percepite con retribuzioni meno interessanti o con carriere più lente che in azienda. Invece sono una buona chance per imparare soprattutto un metodo, come l'importanza di lavorare tenendo conto di iter e norme».

Come invertire questa disaffezione? «Sul piano culturale definirsi imprenditori oggi semanticamente viene percepito come negativo, poco stimolante, addirittura come essere "presuntuosi". Si tratta invece di un soggetto che investe molte risorse ed energie, accetta dei rischi e, se ha successo e paga le tasse, porta beneficio a tutto il contesto. Basterebbe copiare



dall'estero dove sono diffusi gli incubatori per avviare attività con bassissimi costi, agevolazioni per l'accesso al credito, il mentoring, gli spazi per il coworking e meno burocrazia. Poi hanno più successo i piccoli team imprenditoriali rispetto al far da soli perché servono varie competenze e il gruppo mantiene la coesione, si supporta e autocorregge».

Sono vari i percorsi di studi utili in ottica di opportunità lavorative: «Ogni percorso è valido se fatto bene, sia i più tecnici che hanno nel breve maggiore spendibilità, che altri meno definiti come le scienze umane che insegnano non tanto a fare quanto a pensare, ad acquisire un metodo, permettendo poi l'approdo ad una organizzazione anche di livello più alto, con un ruolo trasversale rispetto al percorso di studi».

«Competenze ottime, lavoro garantito: ma l'impresa non li attira più»»

Gli Its assicurano occupazione quasi certa, i profili tecnici sono richiestissimi. Eppure, i giovani non pensano più di mettersi in proprio. Il dirigente Carcano: «Il contesto non aiuta»

«I giovani non hanno più voglia di fare impresa?». «È un assunto che, come scuola, non ci tocca direttamente ma che non ci vede estranei, perché il nostro compito sta a monte, nel porre a dimora i semi perché possano un giorno germogliare, eventualmente anche in questa direzione». Così Giuseppe Carcano, dirigente dell'Ufficio Scolastico Provinciale di Varese commenta la qualità e il focus del comparto istruzione del territorio per dare al mercato del lavoro le risorse più qualificate.

«Il contesto attuale risulta meno favorevole che in passato per fare impresa, la scuola italiana però, e in particolare quella del territorio, propone ottimi indirizzi, molto inseriti nel contesto, attenti alle evoluzioni della domanda e capaci di competere anche a livello internazionale con una formazione molto qualificata, attenta anche alle soft skills e alle competenze digitali».

La sfida di fare impresa, dunque, oggi è più ardua: «Questo - continua Carcano - non per mancanza di competenze dei ragazzi, maggiori che in passato, ma per un contesto meno favorevole che non aiuta a pensarsi imprenditori di un'attività produttiva o commerciale. Più facile semmai cimentarsi in attività professionali, comunque con competenze variegate».

Il mercato del lavoro oggi offre molte opportunità di inserimento post scolastico: «I dati, almeno nella provincia di Varese ma non è certo un'eccezione, non sono preoccupanti: anche se quasi metà degli studenti prosegue gli studi, le chance di inserimento a breve sono alte per ogni percorso. Un focus particolare meritano gli Ists, percorsi di formazione post-secondaria non universitaria per alta specializzazione tecnologica; sono cresciuti in maniera importante dopo le difficoltà iniziali di inserimento nello scenario della didattica, e oggi sono istituzioni assestate e la formula 4 anni+2 ne è l'apice, con un percorso che permette praticamente la certezza occupazionale. C'è molta domanda di profili tecnici, del resto, e il calo demografico ne acuirà la carenza in futuro».

La zona, storicamente, deve contendersi i lavoratori migliori con la vicina Svizzera: «E' evidente che davanti a retribuzioni di gran lunga più interessanti anche se con contratti più stringenti ne usciamo penalizzati, e il rischio è che in Italia, sia a scuola che in azienda, formiamo ottime risorse che poi scelgono di andare oltreconfine. Un fenomeno particolarmente evidente oggi con le professioni sociosanitarie, ma non solo con quelle» come abbiamo testimoniato spesso e volentieri. Stesso discorso per altri Paesi: «La preparazione di base delle nostre scuole è eccellente, lo conferma il forte interesse dell'estero per i talenti italiani. Purtroppo, risultiamo meno attrattivi su retribuzione ed efficienza del sistema».

Che percorsi e indirizzi scolastici, quindi, oggi sono consigliabili? «La scelta per indirizzi tecnici classici come meccanica, chimica, informatica è abbastanza stabile, mentre esplodono quelle legate proprio ai servizi sociosanitari e anche a costruzioni, ambiente e territorio per la necessità sia nel privato che nel settore pubblico di figure con specifiche competenze sui temi della sostenibilità e dell'innovazione in edilizia. Qualunque attività

però è candidata al successo se mixa competenze e passione. Per la formazione c'è la scuola, con percorsi coerenti con le esigenze occupazionali del contesto, mentre per la passione tocca ai giovani inseguire sogni e attitudini, mettendo in gioco curiosità e creatività. Oggi si svolgono attività di nicchia di assoluto interesse per il mercato che però richiedono molta versatilità, ovviamente senza eliminare i saperi di base. Un esempio: un ex alunno di un professionale indirizzo industria oggi fa il ricercatore di animali dispersi, un lavoro così di nicchia che nessuno quasi lo conosceva; invece, è richiestissimo sia da privati che da enti pubblici, una risorsa rara».

Anche le soft skills e il digitale oggi sono oggetto di formazione, arricchendo il portfolio dello studente che si pone nel mondo del lavoro con competenze trasversali e più complete.

«Stupisce vedere come certe professioni tradizionali di fatto in pochi anni siano scomparse e come altre siano nate dal nulla, e che non si fa più per tutta la vita lo stesso mestiere, né si resta nella stessa azienda o settore: e per questo serve mettere in campo soprattutto flessibilità e versatilità, senza per questo dimenticare i nuclei fondamentali delle discipline e i contenuti di base della nostra cultura che restano imprescindibili e caratterizzanti il nostro percorso scolastico».



I giovani cercano qualità della vita:

l'impresa deve fare i conti

Dopo il Covid sono cambiate le priorità: non solo retribuzione e stabilità, ma benessere e tempo per sé. La sociologa Bertolini: «Fare impresa appare troppo impegnativo rispetto al lavoro dipendente»

Per le nuove generazioni, parlando di lavoro cambiano le priorità e i parametri di valutazione di ciò che significa libertà, sicurezza e gratificazione personale.

Anche **Sonia Bertolini**, professoressa ordinaria alla Facoltà di Sociologia dei processi economici e del Lavoro Università di Torino, porta il suo contributo al dibattito. «I giovani hanno voglia di un lavoro più di qualità e che consenta un miglior bilanciamento con la vita privata. Se confrontiamo i dati delle edizioni 2008 e 2017 della European Value Survey e quelli dal 2020 in avanti del “Centro ‘Luigi Bobbio’ per la ricerca sociale pubblica e applicata” dell’Università di Torino, emerge un evidente cambiamento valoriale. Il lavoro aveva come elementi chiave la retribuzione e la stabilità, mentre ora contano anche impegni familiari e tempo libero. Prima della pandemia, per una quindicina d’anni quei parametri erano fissi e costanti, dopo il Covid tutto è cambiato».

È in atto quindi un cambiamento sociale guidato appunto dalla GenZ: «Il fare impresa - prosegue - risulta meno gradito perché toglie tempo ed energie rispetto ad un impiego in una grande azienda o nella Pubblica Amministrazione».

Il tutto va letto però anche in ottica di fisiologico e periodico cambiamen-

to di costume. È accaduto anche in passato, ma rispetto ultimi 30 anni oggi presenta grandi differenze. Ad ogni cambio generazionale si verifica il mutamento delle condizioni del mondo del lavoro, che però oggi è molto frammentato o impoverito per contratti o professioni, vedi i rider. Quindi, si sceglie sì di lavorare, ma di farlo il meno possibile, o di mettere in atto il quiet quitting (il fenomeno che si traduce in una presenza passiva dei lavoratori, formalmente presenti ma emotivamente disimpegnati). In questo scenario, quindi, fare impresa non rientra come opzione possibile».

Per agevolare un percorso di successo, è possibile identificare percorsi formativi e ambiti professionali più stimolanti e promettenti? «Non ci sono scelte migliori o peggiori o più o meno sicure, perché oggi tutti i percorsi di studio possono rivelarsi poi gratificanti o precari. Nel tempo, emerge invece chi è stato capace di reagire ai cambiamenti con esperienze di lavoro coerenti con la laurea perseguita, e poi proseguendo con un percorso omogeneo. Questo, sia che si scelga di essere un dipendente che un libero professionista o un imprenditore. Per far questo però, serve grande investimento personale».

Invertire o fronteggiare il fenomeno sarebbe in parte possibile. «Le politiche attive del lavoro in Italia sono carenti - afferma ancora la sociologa - mentre sarebbero utili ed efficaci, puntando sull'orientamento o sul supporto all'imprenditorialità, con formazione e sgravi fiscali. Come accade per le startup, per esempio, ma puntando nello specifico sui giovani. Si può far di più insomma, anche perché, con il calo demografico in atto e la fuga all'estero dei talenti, i giovani che già sono pochi oggi saranno ancora meno in futuro. Serve investire perché quei pochi non fuggano all'estero, con opportunità attrattive».

Non ci sono più poi percorsi o indirizzi professionali che garantiscano una



“carriera” sicura. «Il mercato oggi è vario e le competenze si intersecano; forse le professioni legate alle discipline Stem (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) possono ancora dare di più, ma c’è anche l’impatto sociale delle trasformazioni tecnologiche da gestire, e quindi anche i profili con background umanistico sono ricercati. Le ricerche dicono piuttosto che ha più chances chi ha le idee chiare sul ‘cosa voglio fare da grande’ e chi riesce a coniugare esperienze frammentate elaborando competenze più spendibili. Con queste premesse, le opportunità ci sono in tutti i settori. Il consiglio è dunque di seguire il corso di studi che più appassiona, anche perché dovremo lavorare fino a tarda età. Sono decisamente da sconsigliare invece - conclude Bertolini - i periodi di inattività, i buchi di carriera: sono percepiti negativamente dal mercato del lavoro e quindi, al limite, meglio compensarli con percorsi di formazione mirata».

Sempre meno giovani scelgono di fare impresa

I dati mostrano un calo costante nell'imprenditoria under 35. Un fenomeno che apre riflessioni sul futuro del tessuto produttivo nazionale e sul ruolo delle nuove generazioni

Pagine a cura di Elisa **Marasca**

L'Italia è storicamente un Paese di piccole e medie imprese, ma la nuova generazione sembra orientarsi sempre meno verso questa scelta. Le statistiche confermano la tendenza, aprendo il dibattito sulle cause e sulle possibili conseguenze. Ne hanno parlato durante la diretta del ciclo "Item d'impresa" Donato Iacobucci, docente di economia applicata all'Università Politecnica delle Marche e Antonio Belloni, coordinatore del Centro Studi di Artser.

LA CRISI DELLE IMPRESE FAMILIARI

Una recente analisi del Consiglio Nazionale del Notariato indica che le imprese familiari sono diminuite del 10% nel 2024, segnale che non riguarda solo l'attività produttiva ma anche il patrimonio. Secondo Belloni, i dati mostrano una tendenza che dura da decenni: «Quando nasce un'impresa non nasce solo un posto di lavoro, nasce ricchezza e oggi questa ricchezza finisce in un imbuto imprenditoriale, in mano a pochi eredi». Il nodo è se questi eredi vogliano far fruttare ciò che è stato costruito da genitori e nonni.

L'attenzione si sposta così sulla continuità generazionale. Per Belloni il trasferimento d'impresa dovrebbe essere affrontato non solo in termini

finanziari, come fanno banche e promotori, ma anche dalle associazioni di categoria, che dovrebbero analizzare natalità, mortalità e passaggi di consegne come fattori determinanti per la ricchezza collettiva. «Crescono però le imprese fondate da stranieri» ha spiegato Belloni, sottolineando come questo sia l'unico vero elemento di discontinuità nel panorama attuale. Iacobucci ha confermato e, citando gli studi della Fondazione Moressa di Mestre, ha evidenziato come anche tra le seconde generazioni straniere il calo della motivazione imprenditoriale si ripresenti. «È un fenomeno generazionale, non solo etnico», ha chiarito, indicando che la perdita di slancio riguarda tutti, seppur con dinamiche diverse.

UN DIVERSO RAPPORTO CON IL LAVORO

Il docente ha voluto allargare la prospettiva. Mentre in passato il dilemma era non voler frammentare il patrimonio familiare, oggi il problema è opposto: ci sono sempre meno eredi disponibili a subentrare a causa del calo demografico».

A questa difficoltà si aggiunge un mutamento culturale. «Le nuove generazioni cercano un equilibrio diverso: la qualità della vita conta più dei sacrifici senza limiti che hanno caratterizzato gli imprenditori degli anni '60 e '70, anche perché oggi l'economia mondiale è completamente diversa», ha osservato Iacobucci. Belloni ha offerto una lettura incisiva del cambiamento: «Oggi è raro trovare eredi che abbiano attaccata all'azienda la punta del piede come Maradona col pallone». La metafora sportiva descrive bene un'epoca in cui la vita dell'imprenditore coincideva totalmente con l'impresa. Una trasformazione, quella attuale, che mette ulteriormente in discussione il futuro della trasmissione del testimone.

EREDITÀ E SCELTE DI FAMIGLIA

Il confronto si muove sul nodo delle eredità imprenditoriali, un tema che



in Italia assume contorni complessi. Belloni ha ricordato che «cinquanta o sessant'anni fa la vita diventava "seria" nel momento in cui si prendeva in mano l'azienda di famiglia». L'esempio storico di Gianni Agnelli e della Fiat dimostra come il passaggio di consegne fosse un rito di responsabilità che trasformava i destini personali. Oggi, invece, il quadro è cambiato radicalmente: ci sono meno eredi disponibili e le famiglie si trovano costrette a decisioni sempre più delicate sulla continuità delle imprese.

Iacobucci ha sottolineato come non si tratti di eccezioni ma di una regola consolidata: «Genitori che, di fronte a più figli, scelgono di investire su chi dimostra maggiore predisposizione, anche senza titoli di studio formali, puntando sulla motivazione e sulla capacità di sacrificio». Il problema attuale, però, è che «prima avevamo dieci eredi, oggi magari uno solo; se non ha attitudine o interesse, la continuità si spezza». In questi casi, sempre più spesso, le famiglie chiedono consulenze per individuare soci esterni.

IMPRENDITORIALITÀ PASSIVA E RISCHI FUTURI

Alla riflessione si aggiunge un fenomeno che contribuisce alla crisi: la scelta di vivere di rendita. Come ha detto Iacobucci, «molti figli decidono di prendere i dividendi ma di non impegnarsi nell'attività attiva, diventando imprenditori solo sulla carta». Questa "imprenditorialità passiva" permette di godere di benefici economici senza affrontare le responsabilità della gestione, ma mette a rischio la sopravvivenza delle aziende, che spesso finiscono cedute a fondi esterni.

Il docente si è spinto oltre, mettendo in discussione il dibattito stesso sul

passaggio generazionale: «A me questo tema appassiona poco perché ogni famiglia è un caso a sé». Il vero nodo, a suo avviso, è la preparazione delle imprese e di chi le guida. Troppo spesso, infatti, «chi ha un'impresa immagina di restare per sempre e anche in tarda età continua a entrare in azienda, restii o incapaci di immaginare il passaggio». È una rigidità che rallenta l'evoluzione e lascia impreparate le nuove generazioni.

Ha confermato Belloni, con un'osservazione che fotografa la difficoltà culturale italiana: «Molti pianificano l'uscita, ma poi tornano». Secondo l'esperto, il modello ideale non esiste; esiste piuttosto «la consapevolezza che c'è un passaggio da affrontare» e che prima se ne prende coscienza, maggiori sono le possibilità di trovare soluzioni equilibrate. Gli scenari possono essere diversi: dall'ingresso di figlie e figli alla scelta di restare semplici proprietari, affidando la gestione a manager esterni.

MANAGERIALIZZAZIONE COME ANTIDOTO

Il coordinatore del Centro studi imprese e territorio ha ampliato poi il discorso: «Non dobbiamo guardare solo ai figli di chi ha già impresa, ma anche a chi vuole attivarne di nuove». Questo è particolarmente evidente nelle microaziende, dove «il turnover è altissimo: tante nascono e tante chiudono, ma questa dinamica ha anche effetti positivi, stimolando concorrenza, efficienza e nuovi talenti». È nei casi di imprese medie e grandi, aggiunge, che il passaggio diventa cruciale, perché si rischia di disperdere non solo ricchezza, ma anche competenze e presenza consolidata sui mercati.

Belloni ha indicato una via che può ridurre i rischi: una struttura più aperta al management consente di affrontare meglio le sfide della competizione internazionale e al tempo stesso garantisce continuità in caso di scarso interesse da parte degli eredi. «Se un'impresa è già strutturata — ha pre-

cisato — anche un eventuale disimpegno dei figli o delle figlie non compromette la possibilità di restare sul mercato».

Il punto centrale, ha ribadito Iacobucci, è proprio la managerializzazione, intesa come processo che permette di distribuire competenze e responsabilità. Un'impresa che si apre a figure manageriali esterne diventa più pronta a sostenere sia il ricambio generazionale che l'innovazione necessaria a reggere la concorrenza globale.

DAI CASI REALI ALLE SCELTE DI COSTO

Per Belloni, “managerializzazione” significa innanzitutto distribuire competenze e, quando serve, anche potere decisionale: «Nei casi positivi che vediamo, pagare due o tre manager da 150 mila euro l'anno è diventato una vera exit strategy quando non ci sono eredi attivi». L'obiettivo è selezionare chi guiderà l'azienda come direttore o direttrice generale o AD, evitando “vuoti di governo”.

Le esperienze citate arrivano da imprese di trasporti in Brianza, domotica in Bergamasca e meccanica nel Bresciano: realtà accomunate da imprenditrici e imprenditori “illuminati”. «Lì l'idea di valorizzare il management c'era già — ha evidenziato Belloni — al punto che qualcuno diceva con orgoglio: il mio direttore generale a fine anno guadagna più di me». Un segnale culturale che, aggiunge, «fa la differenza tra aziende buone e aziende che arrancano». Non tutte, però, compiono il salto per tempo. «Ci sono realtà che si salvano solo dopo uno shock, persino luttuoso, quando la proprietà è costretta a trovare l'alchimia con un direttore generale molto forte», ha ammesso Belloni.

Il rischio, quando manca la cultura della distribuzione delle competenze, è duplice: non si accetta l'aiuto esterno e si disperde sapere tacito. «Quel know how costruito in anni di lavoro rischia di finire nella tomba se non vie-

ne trasferita a un'organizzazione capace di reggerla», ha avvisato Belloni.

TRA DIECI ANNI: UN'ECONOMIA DIVERSA

Iacobucci ha invitato a guardare avanti: «Siamo nel mezzo di trasformazioni notevoli: rivoluzione digitale e sostenibilità cambieranno professioni e attività». Per questo, il passaggio generazionale «ha senso in contesti statici; oggi la priorità è accelerare sul nuovo». La bussola, per il docente, è chiara: «Abbiamo bisogno di più imprenditorialità in generale e di chi arriva dall'estero: nuovi imprenditori, imprenditrici e nuove attività, non solo aziende che passano di mano». Il patrimonio delle medie-grandi imprese va salvaguardato, ma «il futuro si gioca su chi crea impresa adesso».

Dal suo osservatorio, Iacobucci ha notato un cambio di paradigma: «La tipica impresa "di una volta" nasceva dal singolo che usciva dall'azienda. Oggi le startup partono da team di tre o quattro giovani senza esperienza lavorativa». A questi gruppi serve un ecosistema: «Non hanno capitali accumulati; lavorano bene in squadra, ma vanno sostenuti almeno quando sono promettenti». Le traiettorie più battute? «ICT e applicazioni dell'intelligenza artificiale, insieme a sostenibilità ambientale», ha risposto Iacobucci. Restano ostacoli noti: «La burocrazia è farraginosa e scoraggia; semplificare l'avvio d'impresa è parte della politica industriale».

CAPITALI E FILIERE DEL RISCHIO

Sul finanziamento delle startup, Belloni è netto: «Il tubo che collega il risparmio agli investimenti innovativi perde acqua». Mercati dedicati e percorsi di quotazione «non hanno funzionato come sperato». L'esperto ha notato che si parte quasi sempre con aiuti di "family & friends": «Se li hai, parti; se non li hai, anche con un'idea forte è durissima trovare chi ti mette 5 milioni per cominciare». Serve, quindi, rafforzare gli anelli dell'investimen-

to seed e early stage. «La politica può aiutare fino a un punto, poi tocca al capitale privato assumersi il rischio», ha detto Belloni.

Iacobucci ha però riconosciuto che qualcosa si è mosso: «Startup Act, incubatori certificati, incentivi di Cassa Depositi e Prestiti ai fondi di venture capital: gli strumenti esistono». Il problema è l'intensità: «In Italia è ancora poco, e arriviamo con decenni di ritardo rispetto ad altri Paesi».

La vera svolta, ha affermato, è culturale e inclusiva: «Siamo legati allo stereotipo dell'imprenditore maschio che controlla tutto; il gap di genere nell'imprenditorialità è ancora fortissimo». Per colmarlo «bisogna convincere molte più donne e ragazze ad affacciarsi alla creazione d'impresa: è lì che si gioca una parte del nostro futuro».

ACQUISIZIONI E VALORE DELLA FORZA LAVORO

Belloni ha poi sottolineato un altro aspetto emergente nelle strategie aziendali: «Oggi nelle acquisizioni non si punta solo al fatturato, ma anche alla forza lavoro, che è diventata un asset preziosissimo». Trovare personale qualificato, infatti, è sempre più complicato e costoso, e questo trasforma i dipendenti e le dipendenti in una delle principali leve di interesse per chi compra un'impresa.

Il nodo del capitale umano, dunque, non riguarda più soltanto la crescita, ma anche la sopravvivenza delle aziende. «Il costo della ricerca di personale è aumentato, e la difficoltà di reperirlo rende ancora più strategico trattenere le competenze già presenti», ha osservato Belloni. Iacobucci ha messo in luce una trasformazione del mercato del lavoro: «Un tempo era l'azienda a dire al candidato "le faremo sapere"; ora è la persona a dire all'impresa se l'offerta la convince». È il segno di un nuovo equilibrio, dove il potere contrattuale si sposta verso chi porta competenze qualificate.

Rispondendo alla provocazione sull'ipotesi di "aziende piene di robot",



il docente ha chiarito che la realtà è già davanti agli occhi: «Le imprese manifatturiere oggi contano più personale impiegato che operaio, perché vivono soprattutto di competenze tecniche e organizzative». L'automazione, quindi, è diffusa, ma non sostituisce del tutto la necessità di capitale umano.

LA FUGA DI CHI SI LAUREA IN ITALIA E LA SFIDA DELL'ATTRATTIVITÀ

Un dato allarmante emerge dalle ricerche citate da Iacobucci: «L'Italia registra un saldo negativo di laureati e laureate verso l'estero. Anche le regioni più sviluppate come Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna perdono talenti qualificati, perché ne attraggono dal Sud ma non riescono a trattenerli rispetto alla concorrenza internazionale».

Il problema non riguarda soltanto i salari, come mostrano le indagini della Fondazione Nord Est: «Conta anche il modello di governance», ha ricordato l'economista. In un sistema ancora troppo familiare, le imprese rischiano di risultare poco attrattive. «I giovani vogliono aziende che valorizzino le loro capacità, che diano autonomia decisionale e prospettive di crescita». Il nodo della governance ritorna così al centro: la disponibilità degli imprenditori a delegare e ad aprire spazi decisionali fa la differenza. «Non basta pagare di più, serve costruire ambienti in cui le competenze vengano messe a frutto e riconosciute», ha ribadito Iacobucci. Allo stesso tempo, occorre offrire ambiti di lavoro stimolanti. «Produrre bulloni è ancora importante, ma servono anche settori capaci di attrarre i giovani», ha concluso. Digitalizzazione, sostenibilità e nuove tecnologie sono quindi le aree più promettenti per restituire fascino all'impresa e trattenere i talenti in Italia.

Fisco e redistribuzione:

il nodo dell'equità nel sistema tributario italiano

In Italia il prelievo fiscale si concentra su pochi contribuenti, mentre ampie fasce della popolazione accedono ai servizi pubblici senza contribuire proporzionalmente. Un sistema in squilibrio

La pressione fiscale italiana continua a suscitare critiche e interrogativi: da un lato un'imposta sul reddito sempre più selettiva, dall'altro servizi pubblici che faticano a rispondere ai bisogni dei cittadini. A offrire una riflessione articolata su questi squilibri è Massimo Bordignon, economista e docente all'Università Cattolica di Milano, esperto di materia fiscale. La sua analisi mette in luce le contraddizioni profonde di un sistema che pretende molto da pochi e restituisce, talvolta, in modo inefficiente anche alle imprese.

SERVIZI PUBBLICI IN DIFFICOLTÀ E CONTRIBUENTI IRRITATI

Il rapporto tra spesa pubblica ed equità fiscale è complesso e difficilmente misurabile in termini strettamente quantitativi. Tuttavia, osserva l'economista, è ragionevole ipotizzare che l'inefficienza dei servizi pubblici – sebbene variabile tra territori e settori – generi frustrazione tra i contribuenti. La carenza di efficienza, in particolare in ambiti come la sanità o l'istruzione, può minare la legittimità percepita del sistema impositivo.

Il legame però va letto anche al contrario: la concentrazione del prelievo fiscale su alcune categorie limita le risorse disponibili per altri settori fondamentali. Basti considerare che circa il 30% della spesa pubblica è assorbito dalle pensioni, mentre in sanità, scuola e welfare sociale l'Italia investe

meno della media europea, secondo i dati Istat e Ocse. A incidere è la struttura stessa del prelievo: il carico grava soprattutto sul lavoro dipendente, mentre consumi e patrimonio restano relativamente poco tassati. Questo disequilibrio compromette la capacità redistributiva dello Stato e la sostenibilità del welfare.

UN SISTEMA CHE NON COLPISCE TUTTI I REDDITI IN MODO UNIFORME

Il fatto che in Italia il 75% del gettito Irpef provenga da un 25% dei contribuenti è il frutto della progressività dell'imposta, rafforzata negli ultimi anni per alleggerire il peso sui redditi più bassi. Tuttavia, spiega il professore, il vero nodo è che l'Irpef non colpisce tutti i redditi in modo uniforme. La base imponibile è costituita per l'85% da redditi da lavoro dipendente, mentre altre tipologie di reddito sono sottoposte a regimi separati e a tassazione più bassa.

Le scelte legislative degli ultimi decenni hanno frammentato l'imposizione: con il tempo numerose categorie di reddito sono state sottratte all'Irpef e assoggettate a imposte proporzionali sostitutive. È per esempio il caso del regime forfettario per le partite Iva, introdotto e ampliato fino a includere contribuenti con ricavi fino a 85mila euro, tassati con un'aliquota piatta del 15%, che scende al 5% nei primi cinque anni di attività.

Questo ha prodotto una distorsione: il 44% dei contribuenti Irpef dichiara meno di ventimila euro all'anno, risultando di fatto esentato dal pagamento. Ma ciò non implica automaticamente povertà o evasione: in molti casi, si tratta di redditi che non rientrano nella base imponibile dell'Irpef, come rendite finanziarie, affitti a canone concordato o redditi da capitale, tutti tassati separatamente. A conferma di questa discrepanza, solo il 6% dei contribuenti dichiara oltre 50mila euro, ma il livello dei consumi nazionali

descrive una società economicamente ben più facoltosa.

SCONGIURARE L'EVASIONE FISCALE

Sebbene lo squilibrio nella distribuzione del prelievo possa generare un diffuso senso di ingiustizia, non è detto che questo si traduca in comportamenti evasivi. A subire maggiormente il peso fiscale sono i lavoratori dipendenti, che non hanno margini di evasione o elusione grazie al meccanismo della ritenuta alla fonte.

Il vero incentivo all'elusione, piuttosto, è rappresentato dalla struttura stessa dell'Irpef. L'aliquota massima del 43% scatta già a 50mila euro, soglia oltre la quale si perdono anche alcune detrazioni. Per essere precisi: si annulla la detrazione per fonte di reddito e si impone una franchigia pari a 260 euro sulle altre possibili detrazioni. A ciò si sommano le addizionali regionali e comunali, che possono aggiungere fino a 4,5 punti percentuali alle aliquote. Un carico che, secondo l'Ufficio Parlamentare di Bilancio (Upb), rende l'Italia uno dei paesi con la tassazione effettiva sul lavoro tra le più elevate dell'area Ocse.

Una redistribuzione più ampia del carico, anche verso i consumi e la ricchezza, potrebbe alleggerire la pressione su chi oggi sostiene gran parte delle entrate pubbliche. "Pagare tutti per pagare meno", suggerisce l'economista, ma la realizzazione pratica di questo principio si scontra con resistenze politiche e interessi consolidati.

LA SOSTENIBILITÀ PASSA PER UN PATTO FISCALE TRASPARENTE

Il dibattito sulla giustizia del Fisco non può prescindere dalla questione del ritorno sociale delle imposte. Secondo il docente della Cattolica, sarebbe

teoricamente possibile intervenire sul sistema fiscale senza rivedere nel dettaglio la spesa pubblica, ma ciò richiederebbe un'operazione di chiarezza e verità nei confronti dei cittadini.

L'attuale assetto vede troppi cittadini accedere ai servizi senza un contributo proporzionale, mentre altri – pochi – ne sostengono il peso. Un disequilibrio che mina la sostenibilità del sistema, soprattutto se si considera l'evoluzione del mercato del lavoro. I redditi da lavoro rappresentano ormai meno del 42% del totale secondo Banca d'Italia, e sono in progressiva riduzione a causa dell'automazione, della crescita dei redditi da capitale e della flessibilizzazione dei contratti.

Un sistema basato quasi esclusivamente sulla tassazione del lavoro è destinato a diventare sempre meno efficace. Il caso della sanità, dove si assiste a un deterioramento dell'accessibilità e della qualità dei servizi pubblici, è indicativo di una crisi strutturale. Le disuguaglianze si ampliano e cresce la dipendenza dal settore privato, in netto contrasto con i principi di universalità. Riformare il fisco, quindi, significa non solo cambiare aliquote, ma anche ricostruire il patto tra cittadini e Stato. Occorre ampliare la base imponibile, riequilibrare la tassazione tra lavoro, consumi e patrimonio, e soprattutto garantire che i servizi offerti siano proporzionati ai sacrifici richiesti. Solo così sarà possibile ricostruire la fiducia collettiva in uno strumento, quello fiscale, che deve essere leva di coesione, e non di frattura.

Lavoro sommerso e contributi:

una trappola silenziosa per imprese e lavoratori

Salari fuori busta, part-time fittizi e scarsa integrazione tra i dati ispettivi: il lavoro nero in Italia resta un fenomeno strutturale. Le parole del giuslavorista Maurizio Del Conte denunciano una mancanza di volontà politica e organizzativa, in un sistema che avrebbe già tutti gli strumenti per intervenire

Il fenomeno del lavoro sommerso incide in modo diretto e profondo sulla questione salariale italiana. In un mercato segnato da forti disparità retributive, l'irregolarità contrattuale contribuisce non solo a ridurre i salari ufficiali, ma anche a minare la sostenibilità del sistema previdenziale e la competitività delle imprese virtuose. Una questione tanto radicata quanto sottovalutata, che non solo danneggia le imprese regolari e i lavoratori onesti, ma mina alla base il patto generazionale, la sostenibilità previdenziale e la tenuta sociale del sistema.

Il professore e avvocato Maurizio Del Conte, ordinario di diritto del lavoro all'Università Bocconi ed ex presidente dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (Anpal), offre una riflessione sull'approccio italiano a questo problema. Lo fa partendo da un assunto tanto semplice quanto impietoso: i dati per combattere il lavoro nero ci sono, ma non vengono usati.

LA SPIRALE VIZIOSA DEL DUMPING SALARIALE

Per l'esperto il lavoro nero non è solo una piaga sociale, ma un meccanismo concorrenziale distorto che avvantaggia chi opera ai margini della

legalità. L'economia sommersa, infatti, vive della possibilità di sottrarsi ai costi indiretti della fiscalità e della contribuzione, generando una rincorsa al ribasso salariale che penalizza le imprese regolari.

Non si tratta necessariamente di aziende completamente irregolari: molto spesso sono imprese "ibride", che affiancano a una quota di lavoro dichiarato una parte sommersa, con la complicità o la rassegnazione dei lavoratori stessi. Il risultato è un sottobosco opaco, difficile da monitorare ma ben conosciuto, anche dai dati ufficiali.

IL NODO DEL PART-TIME INVOLONTARIO

Uno degli indicatori più significativi di lavoro irregolare mascherato è rappresentato, per esempio, dal part-time involontario, che spesso è solo un full-time parzialmente regolarizzato. Il fenomeno è in costante crescita, specie tra le donne, e rivela un uso strategico del contratto ridotto da parte delle imprese per abbassare il costo del lavoro, pur sfruttando appieno le ore effettive dei dipendenti.

Del conte sottolinea che il part-time involontario non è un part-time vero: spesso è un full-time di cui si dichiara solo una quota, il resto è fuori busta. Un meccanismo che, oltre a danneggiare i lavoratori in termini retributivi e previdenziali, crea una concorrenza sleale interna al mercato del lavoro.

LA RETROCESSIONE DELLO STIPENDIO: IL NERO CHE NON SI VEDE

Tra le pratiche meno visibili c'è anche la retrocessione in contanti di parte della retribuzione regolarmente percepita. Una forma di evasione che coinvolge imprese formalmente in regola, ma che impongono ai lavoratori



di restituire una parte del salario, trasformandolo di fatto in nero.

Questo meccanismo è particolarmente diffuso nel Mezzogiorno, secondo Del Conte, e sfugge spesso a controlli e statistiche, proprio perché avviene all'interno di relazioni di lavoro formalmente regolari. Il fenomeno è più diffuso di quanto si pensi e troppo spesso viene accettato come normale, anche dai lavoratori, che spesso non hanno alternative, dall'osservatorio del docente.

L'INTELLIGENZA C'È, MA MANCA LA VOLONTÀ

Una parte importante della riflessione del professore si concentra sul fallimento dell'integrazione tra le banche dati pubbliche. Nel 2016 fu avviata una riforma per accorpate le funzioni ispettive presso l'Ispettorato Nazionale del Lavoro (Inl), ma questa centralizzazione è rimasta solo formale, non sostanziale. I dati di Inps, Inail, Guardia di Finanza e Carabinieri non sono ancora integrati in un'unica piattaforma.

Eppure gli strumenti ci sarebbero tutti. I database attualmente disponibili, anche grazie all'intelligenza artificiale, permetterebbero di mappare le incongruenze tra fatturato e numero di dipendenti, tra retribuzioni medie e tasso di infortuni, tra contratti part-time e ore effettivamente lavorate.

L'ISPETTORE 4.0: PIÙ DATI, MENO BUROCRAZIA

L'approccio proposto è quello di un'ispezione intelligente, guidata da un'analisi incrociata dei dati e potenziata dall'uso dell'intelligenza artificiale. Non più controlli casuali o moltiplicati su uno stesso soggetto, ma verifiche mirate e tempestive, capaci di colpire con precisione le zone grigie

del mercato.

Per Del Conte non avremo mai un numero di ispettori sufficiente per coprire tutto il tessuto produttivo, ma se organizziamo le informazioni che già abbiamo, possiamo concentrare l'attività di controllo dove serve davvero. Questo approccio, oltre a essere più efficace, ridurrebbe anche l'onere burocratico sulle imprese virtuose, che oggi subiscono sovrapposizioni di controlli anche in assenza di irregolarità.

UN FUTURO PREVIDENZIALE A RISCHIO

Infine, il docente lancia un allarme che riguarda soprattutto le nuove generazioni. La discontinuità contributiva causata dal lavoro sommerso, o da impieghi solo parzialmente regolarizzati, compromette il diritto a una pensione dignitosa. Per l'esperto bisogna far passare il messaggio chiaro ai giovani che l'illusione di guadagnare di più oggi accettando un salario in nero si trasforma, nel tempo, in una perdita secca che nessuna regolarizzazione tardiva potrà compensare.

In un sistema previdenziale interamente contributivo, come quello italiano, infatti, ogni versamento conta. Saltare anche solo una fase della carriera lavorativa comporta perdite significative in termini di pensione futura. Un decennio di contributi mancanti, per esempio, equivale a una penalizzazione durissima al momento del pensionamento, con effetti che possono durare tutta la vita. Rafforzare questa consapevolezza potrebbe contribuire a una maggiore resistenza, anche dal basso, alla cultura del sommerso.

La strada per cambiare, per Del Conte, è già tracciata: integrare i dati,

orientare i controlli, valorizzare la trasparenza. Ma il cambiamento più urgente è quello del patto sociale tra Stato, imprese e lavoratori, fondato sul rispetto delle regole, sulla legalità salariale e sulla certezza di un futuro previdenziale degno di questo nome. In un Paese che vuole crescere, non ci può essere spazio per una zona grigia dove i diritti si scambiano con pochi euro in più “fuori busta”.

Il 74% delle imprese italiane

bloccate dalla burocrazia

Spesa pubblica alta, servizi scarsi: l'Italia penultima in Ocse per qualità della Pubblica amministrazione

Pagine a cura di Davide **Ielmini**

Tre imprese italiane su quattro indicano **la complessità delle procedure amministrative come un ostacolo grave alle loro attività**. Il dato – 74% contro il 66% della media europea – colloca l'Italia al quinto posto nell'Unione europea per peso della burocrazia sulle imprese. Otto imprese su dieci segnalano un problema aggiuntivo: **i continui cambiamenti normativi, che rendono impossibile programmare con certezza**.

I numeri emergono dall'analisi dell'Ufficio Studi di Confartigianato Imprese sui dati del Documento Programmatico di Bilancio 2026, che fotografa un Paese dove spesa pubblica elevata e bassa qualità dei servizi amministrativi frenano crescita economica e produttività.

CRESCITA SOTTO IL PUNTO PERCENTUALE

Il triennio 2025-2027 mostra una crescita del Pil inferiore al punto percentuale: 0,5% nel 2025, 0,7% nel 2026, 0,8% nel 2027 e 0,9% nel 2028. Sulla dinamica della produttività pesa la scarsa performance della Pubblica amministrazione, che combina spesa elevata con servizi insufficienti.

L'Italia si colloca all'ottavo posto nell'Unione europea per peso della spesa

pubblica primaria – quella al netto degli interessi sul debito – pari al 46,7% del Pil nel 2024. Nonostante questa spesa considerevole, persiste una qualità dei servizi molto bassa.

PENULTIMI IN OCSE PER SODDISFAZIONE DEI CITTADINI

Il confronto internazionale sul grado di soddisfazione degli utenti dei servizi amministrativi – richiesta di un documento d'identità, registrazione di una nascita, richiesta di sussidi – colloca l'Italia al 29° posto su 30 paesi Ocse. Solo il 48,3% dei cittadini italiani si dichiara soddisfatto, oltre diciassette punti sotto la media Ocse del 65,7%. Peggio dell'Italia fa solo il Portogallo, con il 42,7%.

La bassa qualità dei servizi pubblici si traduce direttamente in aumento del carico burocratico per le imprese. Nel 2025 il 74% delle imprese italiane considera la complessità delle procedure amministrative un grave problema per l'attività, otto punti sopra il 66% della media Ue. Un dato che posiziona l'Italia al quinto posto nell'Unione per peso della burocrazia.

IL PROBLEMA DEI CONTINUI CAMBIAMENTI NORMATIVI

C'è poi un secondo elemento che aggrava la situazione: l'instabilità normativa. Il 79% delle imprese italiane è gravato dal continuo cambiamento della legislazione e delle politiche, una quota di sedici punti superiore al 63% della media europea. Programmare investimenti, assumere personale, definire strategie di medio periodo diventa impossibile quando le regole cambiano continuamente.

RITARDI NELLA DIGITALIZZAZIONE

Persistono gravi ritardi nella digitalizzazione della Pubblica amministrazio-

ne. L'Italia si colloca negli ultimi posti nel confronto europeo per interazione digitale tra cittadini e PA. La mancata digitalizzazione dei servizi pubblici amplifica gli effetti negativi della burocrazia: procedure che potrebbero essere semplificate e velocizzate attraverso strumenti digitali restano ancorate a modalità analogiche, con conseguente perdita di tempo e risorse per cittadini e imprese.

LE PRIORITÀ STRATEGICHE

Ridurre il peso burocratico sulle imprese, semplificare il quadro normativo, migliorare l'efficienza e digitalizzare i servizi pubblici rappresentano priorità strategiche per sostenere la produttività dell'economia italiana. Senza un intervento strutturale su questi fronti, favorire gli investimenti e migliorare la competitività delle imprese diventa obiettivo irrealizzabile.

La combinazione di spesa pubblica elevata, servizi amministrativi scarsi, burocrazia pesante e continui cambiamenti normativi configura un sistema che frena sistematicamente la crescita economica. Le imprese italiane – soprattutto quelle piccole e medie – pagano un prezzo elevato in termini di tempo, risorse e opportunità perse. Un prezzo che si riflette direttamente sulla dinamica della produttività e, in ultima analisi, sul tasso di crescita dell'intero sistema economico italiano.



Transizione green a rilento:

servono più di due milioni di lavoratori, ma non si trovano

Confartigianato lancia l'allarme: nel 2024, le aziende erano pronte ad assumere 4.447.370 lavoratori con competenze green, ma il 49,4% è introvabile

All'appello ne mancano più di due milioni: è questo il numero di lavoratori con competenze green che le imprese cercano, ma non trovano. Uno più uno fa due: senza queste professionalità, per gli imprenditori diventa sempre più difficile cavalcare quella transizione ecologica che sta alla base della competitività.

IMPRESE PRONTE AD ASSUMERE, MA I LAVORATORI NON SI TROVANO

A lanciare l'allarme è, ancora una volta, Confartigianato. Nel corso dell'ultimo anno, i numeri hanno alimentato le preoccupazioni degli imprenditori: nel 2024, le aziende erano pronte ad assumere 4.447.370 lavoratori con competenze green, l'80,6% del totale delle assunzioni dell'anno. Ma il 49,4% di queste professionalità, quei 2,2 milioni, è introvabile.

Le regioni - La situazione è particolarmente critica in alcune regioni in cui si supera la media nazionale di irreperibilità: in Trentino-Alto Adige la quota di lavoratori green introvabili tocca il 58%, seguita da Umbria (56,8%), Friuli-Venezia Giulia (56,6%), Valle d'Aosta (56,4%), Abruzzo e Marche (entrambe al 53%), Veneto (52,9%), Piemonte (52,4%), Emilia-Romagna (52,1%), Liguria e Toscana (51,2%), e Molise (50,5%).

Le province - La classifica delle province con il più alto tasso di irreperibilità di lavoratori green vede in testa la Provincia Autonoma di Trento

(58,4%), seguita da Cuneo (58,3%), Bolzano (57,7%), Belluno, Perugia, Pordenone e Udine (tutte con il 57,2%), Biella (57,1%), Arezzo (57%), Lecco, Rovigo e Valle d'Aosta (tutte al 56,4%), Como e L'Aquila (56,3%) e Macerata (56,1%).

PIÙ GRAVE LA SITUAZIONE NELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

La situazione peggiora se ci si concentra sul target delle micro e piccole imprese e sul settore artigiano. Nel 2024, le prime avevano previsto l'assunzione di 1.616.460 lavoratori con competenze green: il 55,6% - 899.040 unità – si è trovato con grandi difficoltà. Nelle imprese artigiane, invece, su 235.420 lavoratori green da assumere, ben 148.030 (il 62,9%) sono risultati introvabili.

Le regioni - Le regioni che riscontrano le maggiori difficoltà sono il Friuli-Venezia Giulia (65,4%), il Trentino-Alto Adige (64,1%), l'Umbria (63,2%), il Piemonte-Valle d'Aosta (60,7%), il Veneto (60,1%) e l'Abruzzo (59,3%).

TRANSIZIONE VERDE SENZA LAVORATORI GREEN?

A questo punto, il paradosso: come si può realizzare la transizione verde senza lavoratori che abbiano competenze green? Il problema lo solleva Confartigianato: ci sono centinaia di migliaia di posti di lavoro scoperti che rappresentano un'opportunità straordinaria per i giovani e per la competitività del nostro Paese. La sostenibilità non è solo una scelta etica, ma un'opzione strategica di crescita economica, che oggi viene frenata dalla carenza di competenze.

La soluzione in due punti:

- » Rilanciare l'alleanza tra scuola, formazione tecnica e mondo del lavoro
- » Potenziare le politiche attive per il lavoro, con incentivi mirati all'assunzione di giovani formati su temi di efficienza energetica, energie rinnovabili, edilizia sostenibile, gestione dei rifiuti e digitalizzazione dei processi produttivi

Disuguaglianza in Italia:

stabilità o stallo?

Il Documento Programmatico di Finanza Pubblica tra stabilizzazione sociale e sfide strutturali del sistema produttivo

Pagine a cura di Mauro **Colombo** *

L'analisi del Documento Programmatico di Finanza Pubblica 2025 e del relativo Allegato sugli Indicatori di Benessere Equo e Sostenibile offre elementi di riflessione rilevanti per comprendere le prospettive del sistema economico e sociale italiano nei prossimi anni. Come osservatori attenti delle trasformazioni del tessuto produttivo, riteniamo utile contribuire al dibattito con considerazioni che partano dalla realtà concreta delle imprese e dei territori, dove dinamismo economico e coesione sociale rappresentano due facce inscindibili dello stesso processo di sviluppo.

IL QUADRO MACROECONOMICO

I dati ufficiali presentati nel DPFP 2025 delineano una sostanziale stabilità degli indicatori di disuguaglianza nel periodo 2024-2028. L'indicatore S80/S20, che misura il rapporto tra il reddito del quintile più ricco e quello più povero della popolazione, è stimato a 5,7 per il 2024 e, secondo le previsioni governative, manterrà questo livello fino al 2028. In termini concreti, il quinto più ricco degli italiani guadagna quasi sei volte il quinto più povero. Sul fronte della povertà assoluta, l'8,5% delle famiglie italiane (circa 2,2 milioni di nuclei) vive in condizioni di povertà assoluta, dato che corrisponde al 9,8% degli individui, quasi 6 milioni di persone. Le previsioni per il quadriennio indicano una sostanziale invarianza all'8,4% delle famiglie. Questi numeri nazionali celano però differenze territoriali e demografiche

significative. La popolazione tra i 60 e i 64 anni registra un rapporto S80/S20 di 7,1, ben 1,6 punti sopra la media nazionale, evidenziando una crescente disuguaglianza intergenerazionale. Le regioni settentrionali presentano indicatori di disuguaglianza generalmente contenuti rispetto alla media nazionale, mentre nel Mezzogiorno persistono aree di criticità più marcate.

LE MISURE PREVISTE: UN'ANALISI OPERATIVA

Il pacchetto di interventi presentato nel DPFP 2025 si articola su più fronti, con implicazioni differenziate per il tessuto economico nazionale e regionale.

LA RIFORMA FISCALE E IL CUNEO

Dal 2025 diventa strutturale la revisione delle aliquote IRPEF, che passano da quattro a tre scaglioni: 23% fino a 28.000 euro, 35% tra 28.000 e 50.000 euro, 43% oltre 50.000 euro. Parallelamente, la riduzione del cuneo fiscale si articola con un bonus per i redditi fino a 20.000 euro (modulato tra il 7,1% e il 4,8% del reddito) e una detrazione aggiuntiva fino a 1.000 euro per i redditi tra 20.000 e 40.000 euro.

Per le famiglie con figli, si prevede un incremento dell'assegno unico del 50% nel primo anno e del 40% dal secondo al quinto anno per nuclei con ISEE fino a 45.574 euro. Le madri lavoratrici con almeno due figli (fino a 10 anni per il minore) beneficiano dell'esonero contributivo totale fino a 3.000 euro annui.

L'impatto complessivo della riforma sul cuneo fiscale sarà significativo. Secondo i dati OCSE più recenti, nel 2024 il tax wedge italiano per un lavoratore single si è attestato al 47,1%, rispetto a una media OCSE del 34,9%. Le misure del governo punteranno a ridurre questo differenziale, che penalizza la competitività del sistema economico italiano, sebbene l'entità della riduzione effettiva dipenderà dall'applicazione concreta dei vari meccanismi di esonero e detrazione.

L'ASSEGNO DI INCLUSIONE: AMPLIAMENTO DELLA PLATEA

L'ADI sostituisce definitivamente il Reddito di Cittadinanza con criteri più stringenti ma soglie riviste: l'ISEE familiare passa da 9.360 a 10.140 euro, mentre il reddito familiare da 6.000 a 6.500 euro. Il beneficio economico si articola in due componenti: un'integrazione al reddito fino a 6.500 euro annui (541,67 euro mensili) e un contributo affitto fino a 3.360 euro annui (280 euro mensili).

La platea potenziale stimata passa da 1,06 a 1,5 milioni di famiglie (circa 3,7 milioni di individui), con un costo annuo di 7,3 miliardi. Rilevante il dato che il 77% dei nuovi beneficiari sono affittuari, evidenziando la stretta connessione tra vulnerabilità economica e condizioni abitative.

Le simulazioni ministeriali indicano che, con un take-up al 100%, l'ADI riformato ridurrebbe l'incidenza della povertà assoluta dal 9,72% al 8,87%, mentre l'indice di Gini sui consumi scenderebbe da 0,3322 a 0,3282. Con un take-up più realistico del 60%, la riduzione della povertà sarebbe al 9,18% e l'indice di Gini al 0,3298.

LE QUESTIONI STRUTTURALI IRRISOLTE

Pur apprezzando la portata finanziaria degli interventi e il tentativo di stabilizzazione sociale, l'analisi del DPFP 2025 evidenzia alcuni nodi strutturali che rischiano di limitare l'efficacia delle politiche proposte nel medio-lungo periodo.

IL CARICO FISCALE SUL LAVORO

Il sistema fiscale italiano continua a gravare in misura sproporzionata sul fattore lavoro. Come evidenziato dai recenti rapporti OCSE, l'Italia mantiene uno dei livelli più elevati di cuneo fiscale tra i paesi sviluppati, con un

differenziale significativo rispetto alla media internazionale. Questo divario penalizza sia la competitività delle imprese che il potere d'acquisto dei lavoratori.

La riforma IRPEF e la riduzione del cuneo rappresentano passi nella direzione corretta, ma l'entità degli interventi appare insufficiente a colmare il gap competitivo con gli altri paesi europei. Inoltre, la mancanza di un riequilibrio nella tassazione dei diversi fattori produttivi rischia di perpetuare distorsioni allocative che penalizzano l'occupazione, particolarmente in settori labour-intensive.

LA COMPOSIZIONE DELLA SPESA SOCIALE

La spesa pensionistica rappresenta una delle voci principali del bilancio pubblico italiano, con un'incidenza sul PIL che, secondo le previsioni della Ragioneria Generale dello Stato, continuerà a crescere fino al picco del 17% nel 2040. Questa dinamica, determinata da fattori demografici e dall'assetto del sistema previdenziale, assorbe risorse significative che potrebbero essere destinate ad altre finalità di welfare.

Il confronto internazionale evidenzia come in molti paesi europei una quota maggiore della spesa sociale sia indirizzata verso politiche attive del lavoro, formazione, sostegno alle famiglie con figli e servizi per la prima infanzia. La ricomposizione della spesa pubblica verso interventi con maggiore impatto su occupabilità e mobilità sociale rappresenta una sfida strategica per il sistema italiano.

LA MOBILITA' SOCIALE: UN ASCENSORE BLOCCATO

Uno degli aspetti più critici emersi dai rapporti OCSE degli ultimi anni riguarda la scarsa mobilità sociale intergenerazionale in Italia. Secondo le

analisi internazionali, un bambino nato in una famiglia appartenente al decile più povero della popolazione impiegherebbe circa cinque generazioni per raggiungere il reddito medio nazionale. Questo dato colloca l'Italia in una posizione analoga a Francia, Regno Unito e Stati Uniti, ma molto distante dai paesi scandinavi, dove bastano due-tre generazioni.

Le cause di questa rigidità sono molteplici e interconnesse. Il sistema educativo, pur universale nell'accesso, presenta forti disparità nella qualità dell'offerta formativa tra territori e contesti socioeconomici. Solo l'8% dei giovani con genitori privi di titolo di studio superiore consegue una laurea, contro una media OCSE del 22%. Questo "effetto ascensore" dell'istruzione si è progressivamente indebolito, trasformando il sistema educativo da strumento di mobilità sociale a fattore di riproduzione delle disuguaglianze. Il mercato del lavoro italiano presenta caratteristiche che ulteriormente limitano le opportunità di avanzamento sociale. L'elevata segmentazione tra contratti stabili e precari, la scarsa valorizzazione del merito, le difficoltà di accesso per i giovani alle posizioni qualificate, contribuiscono a cristallizzare le posizioni socioeconomiche. Quasi il 40% dei figli di lavoratori manuali rimane nella stessa categoria professionale, mentre solo il 18% raggiunge posizioni manageriali o professionali.

L'invecchiamento demografico amplifica queste dinamiche. Con un indice di vecchiaia che nel 2024 ha raggiunto quota 199,8 (quasi 200 anziani ogni 100 giovani), l'Italia presenta il valore più alto in Europa. Questo squilibrio generazionale si riflette non solo sulla sostenibilità del sistema previdenziale, ma anche sulle opportunità per le nuove generazioni, che si trovano a competere per risorse e opportunità progressivamente più scarse.



UNA VISIONE ALTERNATIVA: RIEQUILIBRIO E INVESTIMENTO

Di fronte a questo quadro, è utile esplorare alcune linee di intervento che potrebbero rafforzare l'efficacia delle politiche redistributive e favorire una maggiore dinamicità sociale ed economica.

RIALLINEAMENTO DELLA TASSAZIONE

Il sistema fiscale italiano presenta significative disparità nel trattamento dei diversi tipi di reddito e redditi da capitale. In particolare, la tassazione delle rendite finanziarie in Italia si attesta al 26% (con aliquota ridotta al 12,5% per i titoli di Stato), collocandosi in una posizione intermedia rispetto ai paesi europei, dove alcuni stati non applicano alcuna tassazione sui capital gain, mentre altri applicano aliquote anche superiori al 40%.

Un graduale riallineamento della tassazione delle rendite finanziarie potrebbe generare risorse aggiuntive significative, da destinare prioritariamente alla riduzione del carico fiscale sul lavoro. Tale intervento, se calibrato attentamente per evitare fughe di capitali e mantenere la competitività dei mercati finanziari italiani, contribuirebbe a un riequilibrio complessivo del sistema impositivo, oggi eccessivamente sbilanciato verso il fattore lavoro.

INVESTIMENTI IN CAPITALE UMANO

L'evidenza empirica internazionale dimostra che gli investimenti in istruzione e formazione rappresentano uno degli strumenti più efficaci per promuovere mobilità sociale e crescita economica di lungo periodo. Il sistema italiano necessita di un rafforzamento qualitativo e quantitativo su più fronti.

In primo luogo, occorre ampliare significativamente l'offerta di servizi per

la prima infanzia, oggi largamente insufficiente e diseguale sul territorio. La disponibilità di asili nido e servizi educativi accessibili rappresenta non solo un supporto essenziale per la conciliazione vita-lavoro, ma anche un fattore determinante per lo sviluppo cognitivo e sociale dei bambini, particolarmente rilevante per quelli provenienti da contesti svantaggiati.

In secondo luogo, il sistema scolastico richiede interventi mirati a ridurre le disparità territoriali nella qualità dell'offerta formativa. I dati INVALSI evidenziano sistematicamente differenze significative nei livelli di apprendimento tra regioni e, all'interno delle stesse regioni, tra scuole di diversa composizione socioeconomica. Programmi di recupero, estensione del tempo pieno, rafforzamento dell'orientamento, rappresentano strumenti necessari per contrastare l'effetto delle origini familiari sui percorsi educativi.

Infine, il sistema di formazione professionale e universitaria necessita di un ripensamento che lo renda più reattivo alle trasformazioni del mercato del lavoro, favorendo l'acquisizione di competenze effettivamente spendibili e aggiornabili nel tempo. Il disallineamento tra competenze fornite dal sistema formativo e quelle richieste dalle imprese rappresenta uno dei principali ostacoli all'occupazione giovanile qualificata.

POLITICHE ATTIVE E SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE

Le politiche attive del mercato del lavoro in Italia presentano livelli di efficacia e copertura ancora limitati rispetto agli standard europei. Il potenziamento dei centri per l'impiego, l'integrazione con i servizi sociali, lo sviluppo di percorsi di riqualificazione professionale accessibili e di qualità, rappresentano priorità ineludibili.

Particolarmente rilevante è il tema del sostegno all'occupazione femminile. Il tasso di occupazione delle donne italiane rimane tra i più bassi in Europa, con differenziali ancora più marcati in presenza di figli. L'ampliamento dei servizi di cura, l'estensione dei congedi parentali, le politiche di flessibilità organizzativa, possono contribuire ad aumentare la partecipazione femminile al mercato del lavoro, con effetti positivi sia in termini di equità che di crescita economica.

Altrettanto cruciale è il sostegno all'imprenditorialità e al lavoro autonomo, particolarmente rilevante in un tessuto produttivo come quello italiano caratterizzato da elevata presenza di piccole e medie imprese. L'accesso al credito, la semplificazione burocratica, il supporto nell'innovazione tecnologica e organizzativa, rappresentano strumenti essenziali per favorire la creazione di nuove opportunità occupazionali e la crescita dimensionale delle imprese esistenti.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il Documento Programmatico di Finanza Pubblica 2025 delinea un percorso di stabilizzazione degli indicatori di disuguaglianza e povertà attraverso un insieme articolato di misure fiscali e di welfare. Gli interventi previsti – dalla riforma dell'IRPEF all'ampliamento dell'ADI, dalla riduzione del cuneo fiscale al sostegno alle madri lavoratrici – rappresentano passi significativi nella direzione del sostegno ai redditi medio-bassi e delle famiglie in difficoltà.

Tuttavia, l'analisi evidenzia come queste misure, per quanto apprezzabili nella loro portata immediata, appaiano prevalentemente orientate alla gestione dello status quo piuttosto che al superamento dei nodi strutturali

che limitano la dinamicità sociale ed economica del paese. La stabilità degli indicatori di disuguaglianza prevista per il quadriennio 2025-2028, se da un lato segnala l'assenza di peggioramenti, dall'altro rivela la mancanza di una strategia complessiva di riduzione delle disparità e di promozione della mobilità sociale.

Le questioni strutturali – l'elevato carico fiscale sul lavoro, la composizione squilibrata della spesa sociale, le rigidità del mercato del lavoro, le carenze del sistema educativo e formativo – richiedono interventi più incisivi e di più lungo respiro. La sfida non è solo quella di mitigare gli effetti della disuguaglianza attraverso trasferimenti monetari, per quanto necessari, ma di rimuovere gli ostacoli che impediscono a individui e famiglie di migliorare autonomamente la propria condizione economica e sociale.

Per un sistema economico caratterizzato da dinamismo imprenditoriale diffuso ma anche da crescenti pressioni competitive e trasformazioni strutturali (transizione digitale ed ecologica, invecchiamento demografico, riorganizzazione delle filiere produttive), la questione centrale è se l'approccio delineato dal DPFP 2025 sia sufficiente per affrontare le sfide del prossimo decennio.

L'esperienza delle economie più avanzate dimostra che i periodi di maggiore crescita e prosperità condivisa sono stati quelli in cui sviluppo economico e coesione sociale hanno proceduto insieme, sostenendosi reciprocamente. Questa lezione rimane valida anche nell'affrontare le sfide contemporanee, richiedendo politiche che sappiano guardare oltre la contingenza per costruire le condizioni di una prosperità duratura e diffusa.

* Direttore Confartigianato Imprese Varese

Imprese nella morsa dei prestiti:

-5% per le piccole
e -8,5% per il cluster dell'artigianato

Nel mese di agosto 2025, il costo pagato dalle imprese italiane sulle nuove operazioni è stato del 3,49%: 186 punti base in più rispetto a giugno 2022

Le tensioni geopolitiche non aiutano, l'incertezza è alta e anche il Consiglio della Banca Centrale Europea naviga a vista. Così, il margine di manovra si risolve nella decisione di non tagliare ulteriormente i tassi nonostante l'inflazione sia sotto controllo.

Se da un lato la politica monetaria si annuncia prudente, dall'altro la politica fiscale del governo italiano si dimostra cauta e scarsamente espansiva. Infatti, la prossima manovra avrà impatti, modesti, sulla crescita (+0,1 punti) solo nel 2027 e 2028. Nel frattempo, i dazi statunitensi iniziano a depistare l'andamento economico delle imprese, e neppure le politiche economiche del nostro Paese sembrano essere adeguate a contrastarne l'impatto.

COSTO DEL CREDITO: 3,49% PER LE PMI. PENALIZZATI GLI INVESTIMENTI

A pagare le conseguenze di questi attriti globali sono, soprattutto, le piccole e medie imprese. E il fronte del credito, quel costo del denaro che si dimostra ancora troppo elevato per mantenere un range accettabile di competitività, resta aperto.

Nel mese di agosto 2025, il costo pagato dalle imprese italiane sulle nuove operazioni è stato del 3,49%, ben 186 punti base in più rispetto a giugno 2022.

A penalizzare le aziende è il mancato taglio dei tassi di interesse. Che penalizza la ripresa in corso degli investimenti in macchinari e non contribuisce al sostegno dei prestiti. Per quanto riguarda i primi, nel secondo trimestre del 2025 si registra una crescita dell'1,85%, mentre i secondi salgono dell'1,2% su base annua. Una dinamica che, però, è ancora lontana da quel +3% registrato nell'Eurozona.

COSTI CONTENUTI PER LE GRANDI IMPRESE

I dati riferiti a marzo 2025, confermano un maggiore costo del credito per le piccole imprese rispetto alle medio-grandi. In particolare, nel Mezzogiorno: la situazione più critica si verifica in Sardegna dove le piccole imprese pagano un tasso pari all'11,27%, superiore di ben 476 punti base rispetto al 6,61% pagato dalle restanti imprese.

LA SITUAZIONE PIU' CRITICA NEI CLUSTER DELL'ARTIGIANATO

Sempre secondo i dati di Confartigianato, nel mese di giugno 2025 i prestiti alle realtà fino a 20 addetti sono diminuiti del 5%; -0,2% per il totale delle imprese. Se si guarda, poi, alle quasi-società artigiane, la flessione è stata addirittura dell'8,5%. A porre l'accento sul problema è stato il Governatore di Banca d'Italia: "Un'adeguata disponibilità di credito è essenziale per sostenere gli investimenti e favorire la ripresa produttiva, soprattutto per le aziende più piccole, che incontrano maggiori difficoltà di accesso a fonti alternative di finanziamento".

I TERRITORI CON SEGNO MENO

Prendendo a riferimento un ammontare di prestiti di almeno tre miliardi di euro, si nota che le diminuzioni inferiori, o pari, alla media si registrano:

- » Nella Provincia Autonoma di Bolzano (-2,6% contro +2% totale imprese)
- » Nel Lazio (-3,3% contro +1,9% totale imprese)
- » Nel Piemonte (-4,2% contro +2% totale imprese)



- » In Puglia (-4,5% contro +0,1% totale imprese)
- » In Sicilia (-5% contro -1,1% totale imprese)

LE REGIONI E I PRESTITI ALLE PICCOLE IMPRESE

I cali più marcati dei prestiti alle piccole imprese si segnalano in:

- » Veneto (-6,1% contro -2,8% totale imprese)
- » Toscana (-5,4% contro -0,6% totale imprese)
- » Campania (-5,2% contro +1,2% totale imprese)
- » Emilia-Romagna (-5,1% contro -0,8% totale imprese)
- » Lombardia (-5,1% contro -0,3% totale imprese)

A settembre 2025, il giudizio sulle condizioni di accesso al credito delle piccole imprese del manifatturiero è peggiorato (saldo a -12) rispetto alla rilevazione di giugno 2025 (saldo di -10).

COSTO DEL CREDITO NELLE REGIONI E PER SETTORE

A giugno 2025, le imprese hanno pagato in media un tasso di interesse annuo effettivo (TAE) del 5,22%. I prestiti si muovono in una forbice che va 7,13% della Calabria al 4,74% dell'Emilia-Romagna.

Le Costruzioni, con una media del 6,30%, pagano il costo più alto. In Valle d'Aosta si raggiunge il massimo (8,96%), mentre in Emilia-Romagna il 5,52%. Seguono i Servizi con il 5,40% (si va dall'8,08% della Calabria al 4,93% dell'Emilia-Romagna) e il manifatturiero esteso (estrattivo, energia e utilities) con il 4,82% (si va dal 5,89% della Basilicata al 4,15% del Trentino-Alto Adige).

Filiera corte, l'unione fa la forza

Esandere o specializzare? Le imprese che hanno puntato solo sulla crescita orizzontale scoprono oggi il costo di strutture rigide che amplificano ogni crisi

Pagine a cura di Giuliano **Longo**

Il punto di vista largamente prevalente sulla efficiente gestione delle supply chain è quello delle grandi imprese (capo-filiera) chiamate a gestire i rapporti con i loro fornitori per garantirsi l'accesso a prodotti e servizi di qualità a costi contenuti, spiega **Marco Spallone, professore di economia presso l'Università di Pescara e l'Università Luiss Guido Carli**, con il quale abbiamo affrontato il problema dell'approvvigionamento delle materie prime per le continue instabilità geo-politiche globali. Per poter contare su una supply chain affidabile nel tempo e tecnologicamente/qualitativamente adeguata, spiega il docente, le capo-filiera sono chiamate a sostenere i loro fornitori anche in ambito finanziario.

La cosiddetta supply chain finance, infatti, ha tra i suoi obiettivi quello di fare leva sulla solidità e la credibilità della grande impresa per facilitare la gestione finanziaria e l'accesso al credito dei suoi fornitori, quasi sempre imprese di piccole e medie dimensioni (Pmi). Queste considerazioni sono tanto più pertinenti quanto più la supply chain si configura come filiera corta, lungo la quale la diversificazione del portafoglio fornitori è meno agevole per motivi legati alla logistica (e ai relativi costi) e alla specificità dei prodotti/servizi.

VANTAGGI MA NON PER TUTTI DALLA FILIERA CORTA

«Molto controversi sono i risultati in letteratura circa la convenienza delle Pmi a partecipare a una filiera, in particolare ad una filiera corta, che implica un rapporto più intenso con le grandi imprese operanti a valle», mette in evidenza Spallone. «Le conclusioni dipendono dal ruolo che le Pmi svolgono lungo la filiera e dalla tipologia di interazione che intercorre con la capo-filiera: in linea di principio, le Pmi che sono in posizione strategica (perché, ad esempio, in grado di fornire in via esclusiva alcuni beni o servizi) e che possono godere di spill-over tecnologici (perché, ad esempio, coinvolte in processi di innovazione) sperimentano benefici più elevati rispetto ai costi; invece, per le Pmi che sono costrette a competere solo sul prezzo l'operatività in filiera può generare risultati opposti».

«È, infatti, appurato che le Pmi che operano lungo le filiere corte sostengono costi maggiori rispetto alle altre (per rispettare i parametri necessari imposti dalle capo-filiera) e hanno un rapporto tra costi fissi e costi totali più elevato (certificazioni, formazione, numero minimo di dipendenti...», prosegue il docente. «Inoltre, sono spesso chiamate ad effettuare investimenti cospicui non programmati, ad esempio per accelerare la transizione ecologica e rispettare i requisiti di sostenibilità definiti dalle capo-filiera. Infine, sono talvolta chiamate a versare cauzioni o a fornire garanzie per poter svolgere le attività previste da eventuali bandi di gara di cui risultano vincitrici».

RISCHIO VINCOLI FINANZIARI AL VIA

«Quindi, soprattutto nella fase iniziale della loro operatività in filiera, è possibile che le Pmi debbano fare i conti con vincoli finanziari stringenti», osserva Spallone, «tuttavia, se le Pmi riescono a sfruttare i benefici dell'ap-



partenenza ad una filiera, la possibilità di accrescere la propria rilevanza per la capo-filiera (grazie a spill-over tecnologici, investimenti mirati e formazione) e di ottenere commesse stabili nel tempo garantisce tassi di crescita di fatturato e redditività più elevati rispetto alle altre Pmi», sostiene Spallone.

SFORZO COMUNE PER OBIETTIVI WIN-WIN

«Quindi, lo sforzo comune di grandi imprese e Pmi deve essere orientato a rendere la filiera corta un ambiente industriale in cui le capo-filiera favoriscono la crescita delle Pmi attraverso un supporto di natura finanziaria e tecnologica volto a favorire i processi innovativi e le Pmi riconoscono l'importanza degli investimenti per acquisire una stabilità economico-finanziaria di lungo periodo e una maggiore rilevanza strategica», sottolinea l'economista.

«In questo senso, le filiere corte in cui le grandi imprese svolgono correttamente il loro ruolo guida e le Pmi si fidelizzano come fornitori strategici, competendo sulla qualità e non solo sui prezzi, possono diventare un motore di sviluppo, che garantisce l'approvvigionamento di materie prime di qualità, stimola l'innovazione e favorisce la competitività sia tra le Pmi sia tra le grandi imprese», conclude Spallone.

certézza

certézza s. f. - conoscenza sicura di un fatto, convinzione, persuasione ferma: avere (la) c. di riuscire; raggiungere la c.; possedere la c.

UNA SOLA CERTEZZA

Ogni impresa
ha incertezze diverse.

Le imprese che
funzionano hanno
la stessa certezza.

Confartigianato



Vieni con noi impreseterritorio.org