





IMPRESA&STATO

RIVISTA DELLA CAMERA
DI COMMERCIO DI MILANO
N. 91 / PRIMAVERA 2011

Direttore responsabile

[Carlo Sangalli](#)

Comitato di indirizzo

[Marco Accornero](#), [Renato Borghi](#), [Diana Bracco](#),
[Claudio De Albertis](#), [Bruno Ermolli](#), [Mauro Magatti](#),
[Giulio Sapelli](#), [Lanfranco Senn](#)

Comitato di redazione

[Stefano Azzali](#), [Mario Barone](#), [Roberto Calugi](#),
[Vittoria De Franco](#), [Javidi Shahin](#), [Marilena Losito](#),
[Attilio Martinetti](#), [Lidia Mezza](#), [Federico Montelli](#),
[Sergio Rossi](#), [Corrado Sorgarello](#), [Federica Villa](#)

Coordinamento editoriale

[Pasquale Alferi](#)

Redazione

[Lucia Pastori](#), [Alessandra Favazzo](#) (segreteria di redazione);
con la collaborazione del Servizio Studi e supporto strategico

Registrazione Tribunale di Milano n°258 del 6 aprile 1988

Tutti i diritti riservati

© 2011, Pearson Italia, Milano-Torino

È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno
didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere
effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro paga-
mento alla siae del compenso previsto dall'art. 68,
commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere profes-
sionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso
da quello personale possono essere effettuate a seguito di
specifica autorizzazione rilasciata da aidro, corso di Porta
Romana n. 108, 20122 Milano, e-mail segreteria@aidro.org
e sito web www.aidro.org

Progetto grafico

[Heartfelt.it](#) Milano

www.mi.camcom.it

www.brunomondadori.com



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

*Dal 1786 l'istituzione
al servizio del sistema
produttivo di Milano.*

La curva della febbre

I numeri dell'economia milanese

— *pagina 8*



Nicola Zanardi

Fare e Sapere. Una via italiana all'innovazione

— *pagina 10*

Andrea Bonaccorsi

Politiche regionali per la Ricerca & Innovazione in Italia

— *pagina 16*

Diana Bracco

Ricerca & Innovazione: proposte per una nuova politica economica e finanziaria

— *pagina 21*

Andrea Granelli

Per un modello italiano di innovazione sostenibile che rifondi la cultura artigiana

— *pagina 24*

Fernando Alberti

Reti d'impresa per l'innovazione in Lombardia

— *pagina 29*

Emilio Bartezzaghi, Paolo Landoni

Nuova Bovisa. Il progetto del Centro Servizi per l'innovazione

— *pagina 33*

Giuliano Di Caro

Copyright (to be) made in Italy

— *pagina 38*

FOCUS

C'È UN MODELLO ITALIANO
DI INNOVAZIONE?

D

Nino Lo Bianco

Prove di riforma nella Pubblica Amministrazione.

Per una migliore qualità dei servizi erogati

— *pagina 43*Paolo Balduzzi

Federalismo fiscale e responsabilità degli Enti locali

— *pagina 48*

L

Stefano Caselli

Il sistema finanziario nella provincia di Milano

— *pagina 53*Roberto CalugiIl sistema lombardo dei consorzi fidi: evoluzioni recenti
e politiche di sviluppo— *pagina 61*

DIBATTITO

RAZIONALIZZAZIONE EFFICIENZA
RAZIONALITÀ

LABORATORIO

IL CLIMA CREDITIZIO NELLE PMI

A

Massimo Campedelli, Giorgio Fiorentini

Welfare ambrosiano e imprese sociali

— *pagina 66*

Davide Agazzi

L'accesso ai capitali per l'economia civile

— *pagina 73*

P

Raffaella Nanetti

Capitale sociale

— *pagina 79*

Laura Gherardi

Nuovo spirito del capitalismo

— *pagina 85*

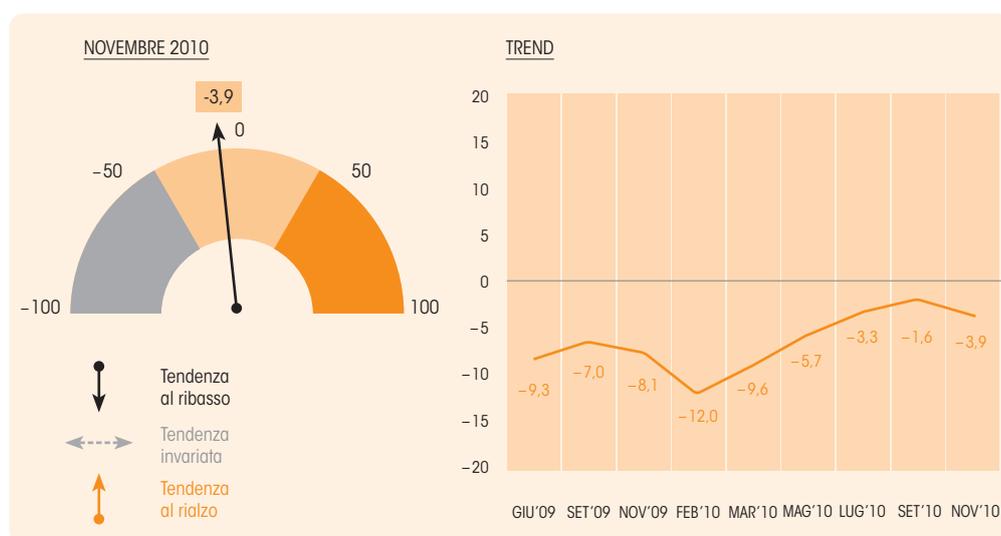
ARGOMENTI

NELLA CRISI, RIPENSARE LO
STATO L'ECONOMIA LA SOCIETÀ

IL SENSO DELLE PAROLE

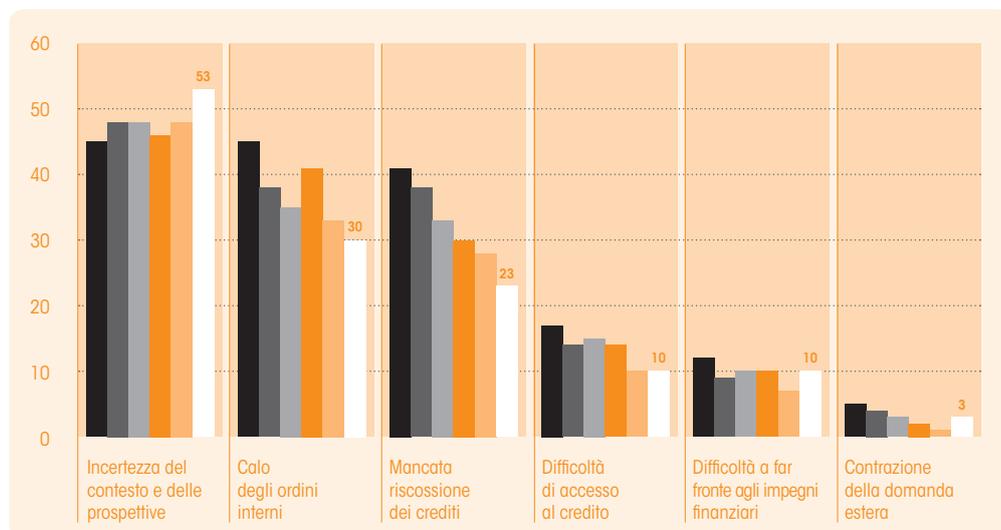
I numeri dell'economia milanese

A cura del Servizio Studi Camera di Commercio di Milano



IL SUPERINDICE DI FIDUCIA NELL'ECONOMIA

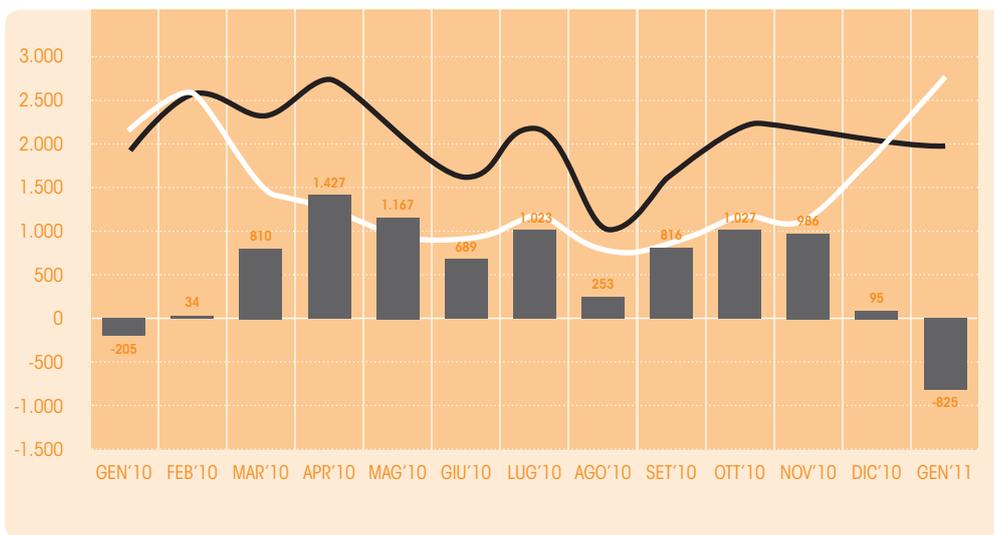
Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca IPSOS su un campione di imprese della provincia di Milano da giugno 2009 a novembre 2010.



LE PREOCCUPAZIONI DELLE IMPRESE

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca IPSOS su un campione di imprese della provincia di Milano da giugno 2009 a novembre 2010. Valori percentuali.

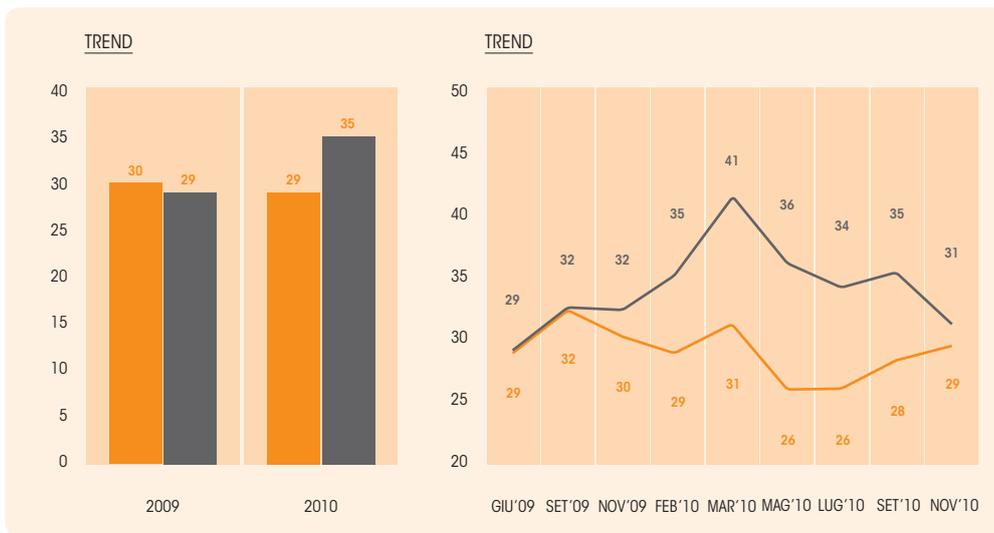
- febbraio 2010
- marzo 2010
- maggio 2010
- luglio 2010
- settembre 2010
- novembre 2010



LA DINAMICA IMPRENDITORIALE IN PROVINCIA DI MILANO

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere-StockView

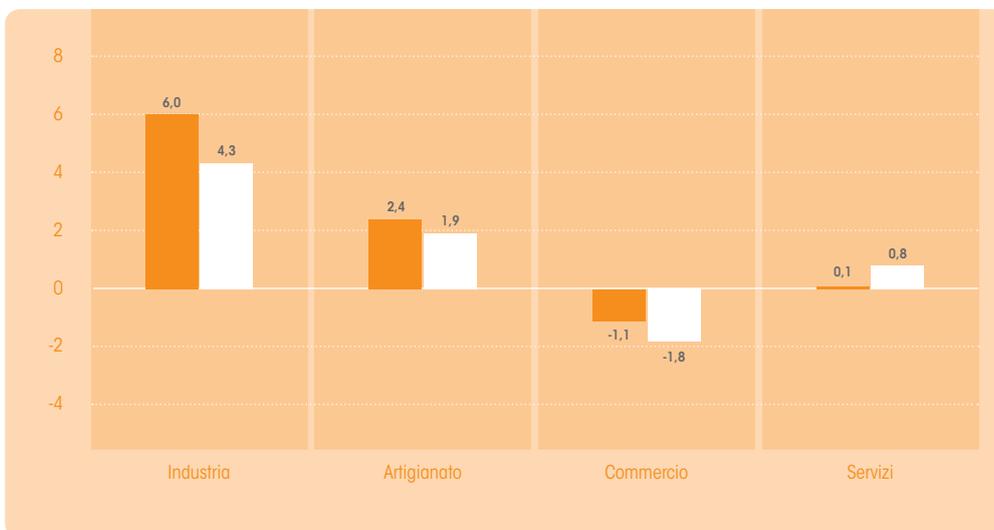
Saldo
Iscritte
Cessate



GLI INVESTIMENTI DELLE IMPRESE

Fonte: risultati dell'indagine demoscopica condotta dall'Istituto di ricerca IPSOS su un campione di imprese della provincia di Milano da giugno 2009 a novembre 2010. Valori percentuali.

Ultimi 12 mesi
Prossimi 12 mesi



LE TENDENZE DEI SETTORI DELL'ECONOMIA LOCALE

Variazioni percentuali della produzione per industria e artigianato e del volume d'affari per commercio e servizi - IV trimestre 2010 sul IV trimestre 2009.

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Unioncamere Lombardia - Indagini congiunturali trimestrali

Lombardia
Milano



Fare e Sapere.

Una via italiana all'innovazione

Nicola Zanardi

NICOLA ZANARDI
È AMMINISTRATORE DELEGATO
DI HUBLAB

CINQUECENTO ANNI FA L'EUROPA ERA AL CENTRO DEL MONDO, l'Italia era prima per ricchezza, i paesi che si affacciavano sul Mediterraneo assieme a lei erano al quinto posto (Francia) e al decimo (Spagna). Nei primi dodici posti c'erano solo paesi europei. Il sapere e il saper fare erano un suo monopolio.

Cinquant'anni fa la stessa fonte (*The Atlas of the Real World*), con lo stesso indicatore di ricchezza (GDP, *Gross Domestic Product* ovvero il nostro Pil), ci fornisce un dato assolutamente sorprendente. Nei primi dieci posti ci sono soltanto Svizzera (quarto), Francia (sesto), Danimarca (nono).

Primo il Qatar, poi Kuwait, Arabia Saudita, e via via Stati Uniti (quinti), Venezuela, Nuova Zelanda e Australia. Una classifica inaspettata, dove le materie prime sono già dirimenti. E siamo agli anni sessanta. In quegli anni l'Italia, economia manifatturiera per eccellenza, cresce tantissimo soprattutto sul mercato interno. Una spinta demografica sostenuta, senso di aspettative e di fiducia nel futuro, e una democrazia allo stato nascente ne sostengono l'accelerazione, garantendo una distribuzione di risorse più equa tra i cittadini. Le condizioni di vita migliorano e sono accompagnate da una produzione artigianale e industriale che fa il paio con una produzione culturale di respiro internazionale che l'Italia non conoscerà più. Materiale e immateriale, ancora una volta, si fondono nella lunga storia delle nostre terre. Il paese mette a fattore comune le migliori energie.

Techné originale

Negli anni del boom economico il sapere è legato al saper fare, i centri di produzione della conoscenza si organizzano, ma la linea diretta tra accademia e industria funziona solo e soltanto quando si muove sotto una regia politica o istituzionale. La chimica degli anni sessanta, in questo senso, è esemplare perché è l'unica a permetterci di ottenere un meritato Nobel in ambito scientifico, quel Giulio Natta con centinaia di brevetti nel suo curriculum.

La biodiversità, intesa come spiccata capacità individuale, funziona anche al servizio di sistemi più complessi come i primi elaboratori olivettiani, la chimica e la plastica stessa, la meccanica e altri settori industriali, rendendo l'Italia il paese dell'opera intesa come il risultato di un determinato lavoro, con un valore specifico e unico.

Il termine greco *techné* è forse il più adatto per identificare questo processo. *Techné* comprende l'arte, la tecnica, la capacità – manuale, ma non solo – di fare qualcosa che si svolge secondo regole. Non mera esecuzione di progetti di altri, né creatività senza paletti. Gli artisti (o artigiani) sono anche tecnici e i tecnici sono anche artisti (o artigiani). Il

«Stiamo esportando manualità, flessibilità e conoscenza, da sempre i nostri veri prodotti»

loro eseguire comporta un saper fare e un metodo. Comporta, cioè, una conoscenza teorica e, nel contempo, applicativa, e soprattutto una partecipazione consapevole a ciò che si fa. Sia per il lavoro intellettuale sia per quello manuale.

Esiste una *techné* del terzo Millennio per uno dei tre grandi habitat di manifattura (con Germania e Giappone) del secolo scorso? Come si colloca sulla giostra infinita della conoscenza dove il lungo Novecento e i primi anni del terzo Millennio ci hanno portato? Che cosa possiamo recuperare e riqualificare dal nostro passato prossimo? E da quello remoto che ci aveva portato al centro del mondo? Possiamo ancora dire oggi, in qualche settore, che gli italiani “lo fanno meglio”?

È difficile dare risposte definitive a queste domande; possiamo però, in questi tempi complicati, cercare qualche carattere di originalità italiana.

Modi di biodiversità produttiva

Abbiamo piccole imprese (con meno di cinquanta dipendenti) che sono una grande ricchezza del paese. Sono due milioni e mezzo di persone ad altissimo valore aggiunto, anche cognitivo. Le loro organizzazioni, la stessa Confindustria, continuano a non riuscire a cogliere compiutamente la peculiarità di questo bacino di aziende. Allo stesso modo abbiamo medie imprese che presidiano settori con una determinazione pari allo spirito innovativo.

È vera biodiversità, un patrimonio da Unesco del terzo Millennio, da preservare e sviluppare con cura.

Sapendo che i grandi gruppi non fanno parte della nostra storia industriale, salvo sparute eccezioni, e che queste caratteristiche ci collocano ancora oggi tra le prime tre manifatture del mondo, possiamo sicuramente dire che esiste ancora una *techné* italiana contemporanea.

I numeri ci confortano in questa direzione. E ci possono confortare ancora di più alcuni passaggi epocali, complice una crisi mondiale pesante e duratura, che ricollocano l'uomo e le sue capacità al centro.

Stiamo esportando manualità, flessibilità e conoscenza, da sempre i nostri veri prodotti. Prima della mano d'opera abbiamo sempre disegnato i progetti, conosciuto i materiali, risolto i problemi applicativi, trovato soluzioni nell'eseguire.

Il *contract*, le facoltà che formano all'estero, i modelli del volontariato italiano in giro per il mondo sono alcune parti di un oggetto dalle tante facce che si chiama Italia.

Il movimento dello Slow Food, per esempio, ha promosso modelli ed esperienze

«La sussidiarietà è un modello d'innovazione (sociale) italiano che sostiene lo Stato e gli enti locali. E lo fa con competenza, con attenzione, con passione»

prima in Italia e poi in tutto il mondo, riqualificando e riposizionando il lavoro e il sapere di tante persone. E, spesso, anche la loro dignità. Non è un'azienda, non fa parte del terzo settore, non rappresenta, non è istituzione. In realtà è tutte queste cose insieme.

Esistono tante esperienze italiane che, partendo da una capacità visionaria, sono riuscite a diventare modello di business mantenendo etica e valori. Esiste un mondo della solidarietà che comprende 250 mila aziende, un modello altro della società che verrà. Altro, non alternativo.

Nel 2050 un europeo su tre avrà più di 65 anni. Pensiamo che possa uscire di casa per acquistare "beni" tutti i giorni, ammesso che ne abbia le possibilità? O avrà altre necessità?

La sussidiarietà è un modello di innovazione (sociale) italiano che sostiene lo Stato e gli enti locali. E lo fa con competenza, con attenzione, con passione.

La sostenibilità imprenditoriale

La capacità di risparmio delle famiglie italiane è un'altra dote che andrebbe valorizzata e formalizzata in uno scenario mondiale come quello attuale. In un paese in cui la spesa corrente è la vera emergenza, le famiglie italiane producono tutti i giorni il nostro "petrolio". È una forma di dignità, di libertà, di rispetto dell'altro. Il risparmio delle famiglie italiane è intrinseco al saper fare, è un motore delle piccole e medie imprese che spesso coincidono con le famiglie stesse, è la capacità di coniugare rigore e idee forti.

Aiutare i risparmiatori a gestire i propri risparmi con un mercato adeguato e rigoroso nei suoi fondamentali e con un fisco più selettivo e lungimirante vuol dire sostenere il *backstage* del *made in Italy* dei prossimi anni. È un'accezione nobile di sostenibilità, forse la versione più concreta in questo momento. Non lasciare debiti a chi verrà dopo di noi, esattamente il contrario di quello che stanno facendo molti paesi e molti genitori.

In un contesto di capitalismo familiare non si può tralasciare il passaggio generazionale. La ripartizione di competenze, la regolazione dei rapporti interni, i meccanismi di cooptazione, gli strumenti di concentrazione di potere come le *holding*, fino ad arrivare alla cessione pur di conservare e sviluppare nella sua interezza il patrimonio aziendale, sono alcune delle possibili strade per i salti di generazione. Dimensioni aziendali e comportamenti individualistici hanno portato a trascurare per tanti anni questi aspetti. Così come tanti patrimoni immobiliari sono stati affidati per essere mantenuti, occorre avere coraggio e regole per cercare di preservare un capitale sociale ed economico come le aziende italiane.

«In tanti settori, dalla robotica alla meccanica strumentale, continuiamo a primeggiare nel mondo»

Il valore dei migranti

Accogliere e metterli nelle migliori condizioni possibili, effettuare una vera e propria politica di integrazione per gli immigrati vuol dire dare futuro al nostro paese. Anche qui non si inventa niente. Gli Stati Uniti nascono e crescono organizzando e regolando il talento e le capacità altrui. Oggi, in Italia, gli immigrati sono al comando, soli o in compagnia di soci, di circa 400 mila aziende. La quasi totalità vive nel centro-nord, con una produzione accertata di più del 10% del Pil e sono presumibilmente molto di più, e non per colpa loro, quelli che lavorano nascosti nelle pieghe dell'edilizia come del commercio minuto. Un rapporto tra fare e sapere non può che passare attraverso la capacità di metabolizzare molto più velocemente i flussi migratori integrando individui, famiglie e culture. Le seconde e le terze generazioni saranno cruciali per tanti motivi nel tenere viva la fiammella Italia. E potranno costituire un collante di un paese che, nella direzione opposta, è destinato a scomparire. Una massa critica è necessaria anche dal punto di vista demografico per tenere duro a livello globale. E per sostenere un welfare come quello italiano, sempre più costituito da pensionati che non da lavoratori.

Tecniche e tecnologia nella formazione

Il ritorno delle scuole tecniche e il potenziamento delle scuole legate alle tecnologie sono fondamentali, la formazione permanente pure. In un paese che si è dato una configurazione nazionale secoli dopo essere stato percepito con una identità unitaria, il federalismo fiscale potrà avere un senso, ma non quello legato alla conoscenza. Non esiste autarchia nel sapere, tanto più nel terzo Millennio. Il confronto è indispensabile e non solo a livello locale. Tecnica e tecnologia hanno bisogno di una regia nazionale e di risorse dedicate. La Cina e tutti i paesi emergenti su questo filone possono fare più fatica di noi in quanto la nostra storia industriale è molto legata alla tecnica (e alla manualità), anche se manca ancora di un costante e pervasivo innervamento della tecnologia. Ciononostante in tanti settori, dalla robotica alla meccanica strumentale, continuiamo a primeggiare nel mondo.

Istituto Italiano per la Multidisciplinarietà

Il paese “dei poeti, dei navigatori e dei santi”, in realtà, ha un'ottima storia scientifica dietro le spalle, come testimonia, tra gli altri, anche il recente libro *Ingegni Minuti. Una storia della scienza in Italia*.^[1] La stessa Italia che, in un momento molto propizio come il boom econo-

NOTE

1. L. Russo, E. Santoni, *Ingegni Minuti. Una storia della scienza in Italia*, Feltrinelli, Milano 2010.

«Oggi è ancora più importante delocalizzare la ricerca piuttosto che la produzione»

mico, si sfalda sulla scelta delle politiche energetiche e su quelle dell'innovazione. Mattei, Olivetti, Ippolito e Marotta sono figure, per vari motivi boicottate o considerate con sufficienza, responsabili di decisioni fondamentali e di grande prospettiva per il paese.

Un vecchio slogan ambientalista riadattato è il leitmotiv della storia di questi anni: "produrre localmente ma vendere globalmente". Non si vende più sotto casa, occorre andare in giro per il mondo con un computer e le lingue straniere come bagaglio. La Germania ci insegna, però, che oggi è ancora più importante delocalizzare la ricerca piuttosto che la produzione. I tedeschi hanno moltiplicato per cinque i centri di ricerca aperti sui mercati che crescono: una scelta "sartoriale" delle loro aziende per seguire, con più qualità e più sensori, la personalizzazione di prodotti e servizi *in loco*. C'è una logica in tutto questo, certi valori sono universali ma le culture hanno radici molto profonde che vanno rispettate anche da chi crede in un mondo semplificato e omogeneo. Nel mare del nuovo ci sono già isole ben visibili. E sono almeno quindici i paesi che rappresentano altrettanti mercati, non solo i tanto citati BRIC. Molti lo hanno capito, altri ci stanno arrivando.

Così come sul mercato interno l'unica edilizia possibile non può e non deve consumare ancora territorio. Abbattere, riqualificare, riannodare il paesaggio con un utilizzo di tecniche e tecnologie ormai disponibili, e a portata di preventivo, che mettano l'energia al centro dei propri processi e i concorsi al centro della propria progettualità, presuppone un enorme sforzo di formazione di tutta la filiera, imprenditori compresi. L'Alto Adige è un ottimo esempio, mentre sul resto del paese occorrono scelte politiche forti, incentivi che incidano sulla qualità dei processi.

Servirebbe un Istituto Italiano per la Multidisciplinarietà, nel paese e nel mondo.

Umanesimo industriale e *homo faber italicus*

La separazione, anche fisica, tra l'industria e i suoi lavoratori, fra l'opera (e la manodopera) e il progetto, è il prezzo che i sistemi industriali hanno pagato ai diktat finanziari in tutto il mondo senza trovare un equilibrio tra delocalizzazioni e terziarizzazioni. Ciò ha spesso avuto l'unico risultato di impoverire il *know how* aziendale oltre che gli *skill* dei lavoratori. Un sistema come quello italiano ha caratteristiche tali per cui questa separazione è sostanzialmente fallita, a parte il caso di qualche grande azienda. In questo momento, il nostro potenziale vantaggio sta nel fatto che il posizionamento su beni (e servizi) di qualità alta, in tutti i settori, necessita di un ricongiungimento che a noi può risultare più facile rispetto ad altri.

«Sapere e saper fare, le uniche materie prime dell'innovazione»

All'orizzonte si profila una sorta di umanesimo industriale che può sembrare utopico ma che l'Italia può interpretare con originalità: ne ha tutti i geni. Dalla sua storia al territorio, dal capitale sociale alle risorse individuali.

Multidisciplinarietà e biodiversità come antidoti alla Cina e agli altri paesi sono una merce rara e noi l'abbiamo. Si tratta di dotarci di quegli strumenti che tutti gli altri si sono dati e che noi non riusciamo a creare. Cose banali in altri paesi ma non da noi: accesso al credito, tasse più eque e meno pesanti, pagamenti regolari (un vizio italiano che inquina la democrazia industriale, dove il pubblico e i grandi possono permettersi tutto e il piccolo deve sempre subire), una riduzione drastica del numero di università valorizzando quelle di più alto livello, accesso al sapere in condizioni paritetiche e meritocratiche e soprattutto una burocrazia che giustamente Michel Crozier definisce «un'organizzazione che non può trarre insegnamento dai propri errori». “Banalità del male” che affliggono una vivacità che il nostro Dna continua a mantenere anche in un habitat ostile. I distretti *hi-tech*, nella farmaceutica, nel biomedicale, nell'aeronautica e in qualche settore dell'informatica, recentemente recensiti dall'Ufficio Studi di Intesa Sanpaolo; la chimica fine, che, presidiando alcune nicchie, ha sostituito i grandi “corpaccioni” della chimica di base dei decenni precedenti. E quelle punte di diamante che spaziano dalle calzature agli imballaggi, dalla metalmeccanica e dall'alimentare al conserviero, dall'oreficeria all'abbigliamento sono solo alcuni dei settori che ci fanno dire che l'Italia innova ed è sui mercati.

Difendere l'*homo faber italicus* vuol dire sostenere le nuove generazioni, gli imprenditori di sé stessi, il diritto a realizzare i sogni e le aspettative secondo le proprie capacità.

L'Italia ha sempre avuto tanta individualità e tanta generosità. La gerontocrazia senza saggezza, soprattutto nei ruoli di potere, è un'altra “banalità del male” che si può superare solo con un confronto serrato. Senza scappare o sognando migrazioni verso eden che non ci sono, ma lottando per difendere civiltà, sapere e saper fare, le uniche materie prime dell'innovazione.

F2

Politiche regionali per la Ricerca & Innovazione in Italia

Andrea Bonaccorsi

La crescita del ruolo delle regioni in Europa e nei paesi OCSE

In tutti i paesi avanzati, e soprattutto in Europa, si assiste a una ridefinizione dei confini delle politiche pubbliche che hanno come oggetto la ricerca scientifica e tecnologica e l'innovazione. Storicamente queste politiche sono state gelosamente custodite dagli stati nazionali, sia perché considerate una componente essenziale dell'educazione superiore, e quindi dell'insieme di diritti e aspettative di promozione dei cittadini, sia in quanto associate a obiettivi strategici, inizialmente di sicurezza nazionale, in seguito di progresso tecnologico e crescita economica. Oggi questi confini si allargano, rispettivamente, in alto e in basso. In alto, perché crescono le competenze e le risorse finanziarie, allocate a livello sovranazionale, dell'Unione Europea: il Trattato di Maastricht ha sancito una titolarità piena dell'Unione in queste materie, non strettamente dipendente come in passato da obiettivi di creazione del mercato unico; ma anche in basso: le regioni sono sempre più protagoniste attive e hanno guadagnato competenze esclusive o concorrenti.

Questo, si badi bene, non accade solo in Italia, né solo nei paesi a ordinamento federale, dove le regioni hanno da sempre una competenza, per esempio, sulle università, come accade in Germania e Spagna e naturalmente negli Stati Uniti. Si tratta di un fenomeno più ampio, che interessa tutti i paesi, come mostra chiaramente l'importante *Rapporto sulle politiche regionali per l'innovazione* dell'OCSE, atteso per la prima metà del 2011.^[1] Il Rapporto mette in evidenza lo spostamento dei confini a favore delle regioni, sia in riferimento al volume di risorse impiegate sia alla creazione di legittimazioni istituzionali a intervenire, talora con leggi di rango costituzionale, talora di fatto. Questo processo determina però necessità di aggiustamento che sono ovunque problematiche, in particolare nel coordinamento tra livello nazionale e livello regionale. Molti paesi si sono dotati di strumenti di *governance* multilivello, nei quali il governo nazionale e i governi regionali si danno reciprocamente atto degli ambiti di competenza, negoziano sfere di azione e mantengono meccanismi operativi di coordinamento al fine di evitare duplicazioni di interventi e disperdere risorse. Questo processo viene svolto con gradi diversi di efficacia, e il confronto internazionale consente di dire che per l'Italia vi sono molti margini di miglioramento.

Inoltre il Rapporto mette in evidenza due grandi aree di criticità: un *finance gap* e un *competence gap*. La criticità finanziaria si ha in quanto le regioni sono spesso indotte ad agire in aree nelle quali la scala di intervento eccede le risorse disponibili. Secondo l'OCSE, esigenze di visibilità, di raccordo con gli *stakeholder* locali e di protagonismo inducono a trascurare il fatto che esistano soglie minime, effetti di cumulatività e di massa critica che sconsigliano di intervenire al di sotto di certi volumi di risorse. Il gap di com-

ANDREA BONACCORSI
È PROFESSORE DI ECONOMIA
E GESTIONE DELLE IMPRESE
PRESSO LA FACOLTÀ
DI INGEGNERIA DELL'UNIVERSITÀ
DI PISA

NOTE

1. L'autore ha avuto modo di collaborare a tale progetto.

«Quasi tutte le regioni italiane si sono dotate di leggi regionali su ricerca e innovazione»

petenza è invece la conseguenza del fatto che l'intervento delle regioni in questi settori è piuttosto recente, e non ha ovunque prodotto una classe politica e un'infrastruttura amministrativa all'altezza della sfida.

È utile quindi ripercorrere brevemente l'evoluzione del quadro normativo in Italia e discutere dello stato della questione.

Il quadro costituzionale in Italia

La modifica del Titolo V della Costituzione ha sancito anche in Italia il ridisegno dei confini di competenza su queste materie.

L'articolo 117, comma 2, indica tra le materie di competenza legislativa esclusiva statale: — la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale (lett. *m*); — le norme generali sull'istruzione (lett. *n*).

Questi riferimenti confermano la potestà statale per quanto attiene alla garanzia dell'uguaglianza dei cittadini su tutto il territorio nazionale ponendo chiari vincoli ai livelli di governo inferiori. Nello stesso tempo l'articolo 117 al comma 3 prevede tra le materie di legislazione concorrente, nelle quali la determinazione dei principi fondamentali è in ogni caso riservata alla legislazione statale, quelle che concernono l'istruzione (salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione dell'istruzione e della formazione professionale) e la ricerca scientifica e tecnologica e il sostegno all'innovazione per i settori produttivi.

Il comma 4 prevede che spetti alle regioni la potestà legislativa in riferimento a ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato. Sulla base di questa previsione, per esempio, quasi tutte le regioni italiane si sono dotate di leggi regionali su ricerca e innovazione.

Questo ridisegno di competenze è stato rafforzato dagli orientamenti comunitari, che hanno assegnato alle regioni (l'“Europa delle regioni”) un ruolo centrale nelle politiche strutturali e di coesione. L'impostazione comunitaria, che naturalmente non può prescindere dal livello degli stati membri, privilegia un rapporto forte con le regioni perché ritenute naturalmente più vicine ai territori e maggiormente in grado di impostare politiche di recupero dall'arretratezza economica (*catching up*). La comunicazione della Commissione sulla “politica di coesione a sostegno della crescita e dell'occupazione: linee guida della strategia comunitaria 2007-2013” del 5 luglio 2005 ha quindi chiesto che le regioni siano in grado di:

- rafforzare sia la cooperazione tra imprese sia quella tra le imprese e gli enti di ricerca e di istruzione superiore, incentivando la creazione di gruppi di eccellenza regionali e trans-regionali;
- concentrare geograficamente le attività di ricerca scientifica e tecnologica;
- rendere l'offerta di ricerca scientifica e tecnologica regionale più efficiente e accessibile alle imprese, creando poli di eccellenza e gruppi di aziende attorno alle grandi imprese;
- sviluppare le capacità di ricerca e sviluppo (R&S).

Sulla base di questa comunicazione il nostro paese si è dotato di un Quadro Strategico Nazionale (QSN), il cui coordinamento è stato svolto dal Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica (DPS). In seguito il DPS, che attualmente è incardinato presso la Presidenza del Consiglio, non soltanto ha mantenuto un ruolo formale di monitoraggio, valutazione e raccordo con le istituzioni comunitarie, ma ha anche accettato la sfida istituzionale di seguire lo sviluppo delle politiche regionali per la ricerca e l'innovazione offrendo un ambito di dialogo tra i vari livelli dello Stato.

Siamo infatti di fronte a un quadro normativo che assegna con chiarezza ruoli e competenze, ma ancora non risolve il difficile problema del coordinamento. In questo l'Italia non è sola, certamente, come mostra il Rapporto OCSE, ma deve affrontare forse problemi più difficili dati i vincoli della finanza pubblica.

È quindi utile richiamare brevemente alcune sfide aperte e dare conto di un recente progetto che intende aiutare il processo di coordinamento delle politiche.

La sindrome del frattale

Nel Rapporto citato si usa l'espressione "sindrome del frattale" per indicare la tendenza di molte regioni a riprodurre in piccolo, su scala geografica ridotta, tutta la complessità che si ritrova nei programmi di ricerca scientifica e tecnologica a livello mondiale, europeo e nazionale. Questo si traduce nel fatto che i programmi regionali enunciano l'obiettivo, del tutto impraticabile, di raggiungere l'eccellenza in un gran numero di settori, tra i quali non mancano mai l'ICT, le biotecnologie e, in epoca più recente, le nanotecnologie. Si tratta di un ostacolo formidabile al coordinamento tra Stato e regioni e alla messa in campo di politiche ben bilanciate tra obiettivi e risorse.

Questo tema era stato anticipato nel Rapporto che il DPS ha prodotto nel 2009, a valle di un intenso lavoro di un gruppo di esperti, in collaborazione con molte regioni, dal titolo "Migliorare le politiche di Ricerca e Innovazione per le Regioni. Contenuti e processi di *policy*". Dall'introduzione:

«Pochi territori possono veramente competere alla frontiera»

«Il miglioramento del quadro decisionale si deve riflettere anche sulla qualità della programmazione e delle scelte strategiche. Occorre evitare in tutti i modi l'effetto di "imitazione delle politiche" a scale territoriali diverse. Non ha senso che tutte le regioni dichiarino tra i loro obiettivi la nascita di poli di eccellenza, poniamo, nelle biotecnologie, sapendo che la scala minima per eccellere esiste solo in poche regioni in Europa. Non è possibile essere competitivi frammentando le risorse. Occorre evitare che le regioni dichiarino come obiettivi un "taglia e incolla" dei piani europei o dei programmi nazionali. Non ha senso nemmeno che i vertici politici siano costretti a inseguire singole priorità, promettendo interventi a questo o quel soggetto o settore, compromettendo di fatto le scelte strategiche e programmatiche. Occorre riprendere l'approccio che gli esperti europei del gruppo *Knowledge for Growth* hanno chiamato "specializzazione intelligente" (*smart specialisation*). Ogni territorio regionale dovrebbe identificare, con opportuni metodi di lavoro, le aree tecnologiche e produttive nelle quali può effettivamente competere su scala internazionale. Nella grande maggioranza dei casi non saranno aree generali, che corrispondono a grandi traiettorie tecnologiche (l'ICT, le biotecnologie, le nanotecnologie...) per la semplice ragione che pochi territori possono veramente competere alla frontiera. Più realisticamente, si tratta di competere su singole applicazioni, su specializzazioni per tecnologia, mercato, segmento o bisogni degli utenti.»^[2]

2. Il documento è disponibile in versione integrale sul sito del Dipartimento <http://www.dps.tesoro.it>.

Cedere alla "sindrome del frattale" è la premessa per cattive politiche, perché alla mancanza di risultati concreti si potrà sempre rispondere gettando la responsabilità su qualcun altro. In essa si riassumono, per certi versi, tutti i possibili limiti delle politiche regionali, che occorre combattere con decisione. L'esperienza successiva dimostra quanto è difficile seguire questa strada; difatti, vi sono ancora regioni di piccola dimensione che aspirano ad avere un ruolo in una decina di settori, ma anche regioni che continuano a supportare iniziative generaliste pluriennali senza mettere in campo serie e analitiche procedure di valutazione. Allo stesso tempo su tecnologie e industrie di scala mondiale, come l'aerospaziale, si sono intraprese importanti esperienze di coordinamento sovra-regionale (distretto dell'aerospazio), che tuttavia faticano a trovare gli ambiti operativi di funzionamento. Naturalmente occorre chiedere alle regioni uno sforzo *bottom up* di coordinamento, ma sarebbe assai vitale un quadro nazionale che faccia seguire alle enunciazioni generali anche degli strumenti di raccordo e di governo incisivi, oltre a una chiarezza di programmazione finanziaria.

Si tratta di una sfida decisiva, perché il paese non reggerà il confronto internazionale se non ottimizzerà le risorse a disposizione all'interno dell'identificazione di priorità nazionali, da un lato, e di priorità regionali compatibili con le prime e coerenti nel profilo degli strumenti, dall'altro.

Il progetto di accompagnamento DPS - Agenzia per l'Innovazione

Anche per favorire dal basso questi processi, il DPS ha proseguito, dopo il Rapporto del 2009, con un'attività di accompagnamento delle regioni, in *partnership* con la nuova Agenzia nazionale per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione.

Nell'estate del 2010 è partito un progetto biennale che vede attivi sei gruppi di lavoro formati da dirigenti e funzionari regionali, coordinati da professionisti selezionati sul mercato, con l'obiettivo di produrre strumenti amministrativi "cantierabili" per migliorare le politiche di ricerca e innovazione. Si tratta di uno sforzo creativo ingente.

I sei gruppi di lavoro sono attivi sui seguenti temi:

- *foresight* regionali e metodi di definizione delle priorità tecnologiche;
- criteri e metodi di selezione *ex ante* dei progetti di ricerca industriale;
- mappatura e miglioramento delle procedure amministrative dei bandi (*time to contract*);
- griglie di indicatori intermedi per le politiche multi-stadio;
- *pre-commercial public procurement*;
- valutazione contro-fattuale.

I gruppi di lavoro si riuniscono con cadenza periodica e hanno già prodotto interessanti risultati intermedi che saranno resi pubblici entro l'estate 2011.

Il progetto ha alcune assunzioni di partenza:

- l'esistenza di un ampio spazio di miglioramento delle politiche regionali;
- la presenza di una classe amministrativa di primo e secondo livello (direttori, dirigenti e loro collaboratori) con: buona base tecnica; solida conoscenza dei meccanismi comunitari; esperienza di *policy* relativamente giovane; permanenza nei ruoli anche in regime di *spoils system*; forte bisogno di identità professionale;
- l'elevata domanda con coinvolgimento con una riconoscibile guida centrale.

La prima fase di lavoro ha pienamente confermato queste assunzioni, con oltre 120 dirigenti e funzionari attivamente coinvolti. È presto per dire che si stia preparando la nuova generazione di politiche regionali di ricerca e innovazione, oltre la "sindrome del frattale", ma si può affermare che la strada intrapresa è quella giusta.

F3

Ricerca & Innovazione: proposte per una nuova politica economica e finanziaria

Diana Bracco

DIANA BRACCO
È VICEPRESIDENTE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO E VICEPRESIDENTE
DI CONFINDUSTRIA CON DELEGA
PER RICERCA E INNOVAZIONE
ED EXPO 2015

LA FASE CHE STIAMO ATTRAVERSANDO È DAVVERO CRUCIALE: l'economia mondiale è sempre più integrata e in rapida trasformazione e la sfida di paesi come Cina, India, Corea del Sud o gli stessi Stati Uniti si fa ogni giorno più pressante.

Per tornare ad avere una crescita forte e un aumento della produttività l'Italia deve sostenere il suo sistema produttivo, aiutandolo con politiche adeguate a essere sempre più competitivo e tecnologicamente avanzato. È urgente, perciò, varare una politica per lo sviluppo fondata su Ricerca & Innovazione (R&I), i veri motori in grado di assicurare all'Italia un futuro di occupazione e benessere.

Sempre più paesi lo hanno capito. Negli Stati Uniti è stato presentato nell'agosto scorso il *Recovery Act*, un ambizioso programma di trasformazione dell'economia attraverso l'innovazione, che prevede investimenti importanti e punta sul credito d'imposta. Agevolazione fiscale a cui credono anche il Canada e la Francia, che nel 2009 ha messo a disposizione circa 4 miliardi di euro, più che raddoppiando i fondi del 2007. Allo stesso modo, la Germania, pur tagliando tutte le voci della spesa pubblica, non ha toccato, ma anzi ha aumentato le risorse investite in ricerca, scuola e università. Con il documento "Europa 2020" e con l'*Innovation Action Plan*, la stessa Commissione Europea ha chiamato tutti i paesi a investire sul futuro per costruire una «crescita intelligente, sostenibile e inclusiva», l'unica via in grado di offrire una prospettiva ai giovani.

Una strategia che punta sull'innovazione e non più soltanto sulla conoscenza, e che dedica un'attenzione particolare ai risultati applicativi della ricerca, per un'Europa *innovation-friendly*. Una strategia che assegna alle imprese il ruolo di protagoniste, sottolineando l'importanza di costruire partenariati forti per rafforzare i *cluster* e le filiere a livello nazionale ed europeo, semplificando e introducendo meccanismi di incentivazione innovativi. Una strategia che individua con chiarezza tutti i nodi da sciogliere. Penso, per esempio, al lavoro avviato dalla Commissione Europea per la definizione di un nuovo indicatore dell'innovazione: uno strumento alla cui impostazione le imprese devono contribuire, e che potrà servire anche a una migliore valutazione dell'attività di R&I *ex ante* ed *ex post*. Costruire l'Innovation Union è una grande sfida per tutti gli stati membri, ma è anche una grande opportunità per rispondere al meglio ai nuovi scenari globali. Il programma di riforme che l'Italia, come ogni Stato, deve definire al più presto rappresenta un'occasione che si può e si deve cogliere. Non possiamo non essere consapevoli che paesi una volta semplici imitatori stanno divenendo efficaci innovatori.

«Occorre varare un piano per la crescita che punti su Ricerca & Innovazione»

È tempo di agire

L'Italia non può stare ferma: dopo aver messo al riparo la tenuta dei conti pubblici, adesso occorre varare un piano per la crescita che punti su ricerca e sviluppo. Per esempio, l'esperienza dei primi tre anni di applicazione in Italia di un credito d'imposta per investimenti in ricerca e sviluppo è stata molto positiva in termini di partecipazione e di effetti. Nel 2008 le imprese dichiaranti sono state 9.719, per una spesa complessiva per ricerca e sviluppo dichiarata a fini di sgravio (considerando il limite dei 50 milioni di spesa) pari a 7.697.250.000 euro, di cui 126.434.000 euro (l'1,6%) in collaborazione con soggetti pubblici.

Abbiamo sottolineato che la misura agevolativa prevista per le commesse di ricerca a centri pubblici di ricerca è, in particolare, molto efficace per le PMI, che spesso non hanno al loro interno competenze e/o attrezzature di ricerca e che possono così essere spinte a una maggiore collaborazione con il sistema di ricerca pubblico. La misura del credito d'imposta introdotto con la legge di stabilità per le commesse di ricerca delle imprese al sistema pubblico va in questa direzione, ma deve essere ampliata e potenziata: non è possibile prevedere un incentivo solo per un anno e con risorse così limitate.

Perciò riteniamo fondamentale lavorare su questo terreno per introdurre una misura che comprenda sia il credito d'imposta per gli investimenti *in house* sia quelli per le commesse delle imprese al sistema di ricerca, allocando risorse adeguate e soprattutto prevedendo come orizzonte temporale almeno cinque anni, in una prospettiva davvero strutturale.

La combinazione di strumenti di incentivazione fiscale con strumenti a selezione è utilizzata nella maggior parte dei paesi ed è suggerita dallo stesso documento "Europa 2020" della Commissione Europea. Come rappresentanti del mondo delle imprese – camere di commercio e Confindustria insieme – dobbiamo continuare a impegnarci per permettere all'Italia di avere un ruolo da protagonista nell'attuazione dell'Innovation Union.

Alcune proposte di policy

A questo riguardo è stato prezioso il lavoro dell'Osservatorio Innovazione e del Credito promosso dalla Camera di Commercio di Milano, che ha offerto strumenti importanti per analizzare lo stato della ricerca in Italia e ha elaborato proposte per nuovi percorsi di *policy* a livello sia regionale sia nazionale. Proprio le analisi dell'Osservatorio hanno ben

«Anche noi imprenditori dobbiamo continuare a fare la nostra parte investendo con fiducia e coraggio»

evidenziato che le piccole e medie imprese riscontrano molte più difficoltà delle grandi aziende nell'accedere al credito del sistema bancario e nell'accedere ai capitali del *venture capital*. Esiste cioè un *financing gap* su cui bisogna intervenire per mitigarne l'effetto. Anche in Italia, paese *bank based*, è auspicabile che si sviluppi il *seed capital* accanto al *venture capital*, con interventi non soltanto privati, ma anche misti pubblico-privato che riescano a mobilitare il mercato finanziario e bancario.

Un importante intervento per facilitare l'accesso al credito per le PMI e per i progetti di R&I è stato l'accordo quadro BEI-ABI-Confindustria. In Italia, l'attività in favore delle PMI si è fortemente incrementata a partire dal 2008, segnatamente grazie all'introduzione del Prestito per le PMI e all'accordo voluto da Confindustria.

In sintesi esso prevede:

- più di 2,5 miliardi di euro di nuove stipule nel 2009, contro i 2,4 miliardi nel 2008 e meno di 1 miliardo nel 2007;
- circa 1,8 miliardi di euro allocati nel 2009, contro i 2,1 miliardi nel 2008 e i circa 800 milioni nel 2007;
- circa 12.500 PMI beneficiarie nel 2009, la stessa cifra che nel 2008, contro le circa 6.100 nel 2007.

Sul fronte dell'innovazione finanziaria e dei finanziamenti a supporto della ricerca gli istituti di credito possono però fare certamente di più, ma anche noi imprenditori dobbiamo continuare a fare la nostra parte investendo con fiducia e coraggio. Infatti, per far crescere le nostre imprese in Italia e all'estero, dobbiamo varare nuovi progetti e nuove idee, creare prodotti sempre più innovativi e con maggiore valore aggiunto, introdurre nuovi processi produttivi e adottare tecnologie avanzate per poter aumentare la nostra produttività e vincere la competizione quotidiana sui mercati internazionali. In altre parole, dobbiamo continuare a fare ciò che abbiamo fatto in questi anni, quando abbiamo saputo superare lo shock generato dalla globalizzazione e abbiamo saputo lottare contro gli effetti della più grave crisi economica mai verificatasi dal dopoguerra.

F4

Per un modello italiano di innovazione sostenibile che rifondi la cultura artigiana

Andrea Granelli

«CI SONO MOMENTI NEI QUALI L'ARTE RAGGIUNGE QUASI LA DIGNITÀ DEL LAVORO MANUALE»
Oscar Wilde

Il tema dell'innovazione e il suo contributo all'irrobustimento e alla crescita delle piccole imprese è un argomento di grande attualità in Europa e ha avuto recentemente un momento di grande visibilità grazie all'approvazione – da parte della Commissione Europea – del cosiddetto *Small Business Act*, documento programmatico che, per la prima volta nella storia dell'azione economica congiunta a livello europeo, afferma la rilevanza economica, sociale e occupazionale dei “piccoli”. In Italia, questa rilevanza è ancora maggiore perché il suo tessuto produttivo è sostanzialmente composto da piccole e piccolissime aziende, con una grandissima presenza di imprese artigiane.

Forse non è così noto, invece, che nel pensiero contemporaneo il mestiere dell'artigiano sta riacquisendo una nuova centralità. Le motivazioni sono molte e certamente legate alla numerosità degli artigiani e alla loro “tenuta” economica (anche se ogni tanto qualche giornalista ne predice la prossima scomparsa). Forse la motivazione più profonda è il suo essere non solo “pre-industriale”, ma soprattutto e intimamente “post-industriale”. «Dopo l'avvento della civiltà industriale, il lavoro è diventato un'operazione a senso unico, nella quale l'uomo [...] modella una materia inerte, e le impone sovranamente le forme che le convengono».^[1] Così nel lontano 1986 Claude Lévi-Strauss denunciava la deriva del lavoro industriale. L'artigiano – che in prima istanza si caratterizza per il suo lavoro manuale – usa infatti un approccio diverso: sa di dover costruire con la materia un “rapporto di seduzione”, dimostrando “una familiarità ancestrale” fatta di conoscenze e abilità manuali ma anche di rispetto per il contesto.

Il suo fine non si esaurisce nella funzione che svolge e da cui trae sussistenza e prestigio, ma si lega a un'altra caratteristica fondativa della cultura artigiana – la maestria – che rimanda a un impulso umano primordiale: il desiderio di svolgere bene un lavoro per se stesso, la passione e la cura per quello che si fa, la cosiddetta *craftsmanship*. «Good enough is not enough» usava affermare il famoso pubblicitario americano Jay Chiat.

D'altra parte la “maestria” non dipende solo dalla manualità, ma richiede molta conoscenza (oltre a molto allenamento); è quindi intimamente *knowledge intensive* e se misurassimo l'attività neuronale legata al lavoro di un artigiano si evidenzerebbe un grande flusso informativo. Questa conoscenza è però spesso tacita, cioè non facilmente codificabile, e per questo da molti non considerata vera conoscenza. Comunque sia, anche in italiano “afferrare una cosa” indica sia la presa della mano che la comprensione mentale. Anche per questo motivo oggi la cultura artigiana si espande nelle frontiere dell'immateriale, fatto che può sembrare in prima battuta quasi contraddittorio.

ANDREA GRANELLI
È PRESIDENTE E FONDATORE
DI KANSO, SOCIETÀ
DI CONSULENZA CHE SI OCCUPA
DI INNOVAZIONE

NOTE

1. C. Lévi-Strauss, “Elogio del lavoro manuale”, in “la Repubblica”, 4 maggio 2008 (discorso pronunciato nel 1986 quando ricevette il Premio Internazionale Nonino).

«Si tratta della trasformazione della materia inerte in un artefatto, utile, bello e dai significati profondi»

Un *genius loci* abita questi territori

Anche il ritorno della centralità del territorio nella produzione di ricchezza e nella creazione di vantaggi competitivi (e cioè sostenibili nel tempo) gioca un ruolo importante nella rinnovata attenzione per un modello italiano di innovazione sostenibile. Non il territorio in senso generico, ma quello caratterizzato da specificità e unicità (legate dunque a una sedimentazione storica dell'attività plasmatrice dell'uomo), riconosciute per il loro valore non solo da chi vi abita; gli antichi parlerebbero di territori – quali le città d'arte – “abitati” da un *genius loci*, uno spirito del luogo. Oltretutto nelle città vive ormai il 50% della popolazione mondiale e si prevede che nel 2030 tale quota salirà al 75%. Infine nei centri urbani – che occupano poco più del 2% della superficie terrestre – viene consumato circa il 90% delle risorse prodotte nel mondo, ma viene prodotto più del 50% per cento del Prodotto Interno Lordo mondiale, percentuale che cresce ulteriormente nel caso dei paesi più sviluppati. È questa dimensione della città produttiva che vede nel mestiere dell'artigiano uno degli esponenti più tipici.

In questo contesto l'innovazione per il settore artigiano diventa un imperativo categorico, soprattutto in tempi di crisi, in cui si devono cercare nuovi mercati o modi diversi per soddisfare le esigenze degli stessi clienti. Purtroppo la parola “innovazione” è di moda e il suo significato è stato consumato dal troppo utilizzo, svuotato del suo senso profondo. Spesso è scandito da stereotipi come: “bisogna essere grandi per innovare”, oppure “l'artigiano si occupa solo di tradizione”, oppure ancora “l'innovazione dell'artigiano è orgogliosamente senza ricerca”. Questi luoghi comuni vanno eliminati e sostituiti con la costruzione di una via italiana all'innovazione che interpreti e rafforzi in maniera moderna il tessuto delle piccole e piccolissime imprese. Questa via deve dare indicazioni di intervento e di priorità su cui concentrare gli sforzi; il suo fondamento ha origine nella cultura artigiana legata ai luoghi, intrinsecamente ecologica, “ossessionata” dalla personalizzazione e dalla caratterizzazione identitaria che deriva dalla tradizione, ma cerca un dialogo con le nuove tecnologie e le nuove metodologie di progettazione.

L'artigiano sta oggi rivedendo il suo rapporto con la tradizione e l'innovazione. Egli è – soprattutto nel caso dell'artigianato artistico – certamente il depositario di una tradizione, ma il suo mestiere nasce con una novità tecnica – l'utensile – ed è intrinsecamente creativo. Si tratta della trasformazione della materia inerte in un artefatto utile, bello e dai significati profondi. Spesso egli sperimenta nuovi materiali, li domina e li riconfigura facendoli diventare oggetti quotidiani ma dalla significativa dimensione estetica e affettiva. Egli “gioca” pertanto non solo con la dimensione fisica ma anche con quella simbolica.

A ben guardare, nella bottega artigiana si sono sempre fuse produzione, ricerca e formazione. Il suo prototipo è stato la bottega del Verrocchio, luogo emblematico della collaborazione, dove gli allievi acquisivano la maestria sul campo e diventavano a loro volta maestri. Il Vasari, usando l'espressione "andare a bottega", indicava il tirocinio che l'apprendista compiva alla scuola del maestro, ma anche il legame che univa maestro e apprendista. Ciò ha consentito una naturale interazione fra arte, tecnologia e sapere artigiano, facendo nascere straordinari e innovativi prodotti artistici.

Oltretutto la bottega è anche vetrina, spazio commerciale, luogo di dialogo con il committente-consumatore. Anche per questo motivo è nata Rete Imprese Italia, uno spazio in cui – tra le varie attività – le associazioni artigiane dialogano con quelle del commercio per definire un approccio unitario e convergente fra queste due fondamentali dimensioni dell'economia italiana. Il loro essere intimamente collegate alla storia dei luoghi ne fa inoltre una dimensione inscindibile dal paesaggio urbano italiano. Le botteghe esprimono quindi anche un potenziale turistico straordinario, che richiede, però, una maggiore esplicitazione e pianificazione anche perché «quando si spegne una insegna, si oscura una via e muore un pezzo di città». Le botteghe ci ricordano inoltre che il sapere (anche quello tecnologico) non deve essere semplicemente "trasferito" ma "co-municato" e "con-diviso", e per rafforzare questo processo – con contributi maggiormente innovativi – anche al di fuori della bottega, vanno creati dei servizi permanenti di tipo *infomediary*: intermediari in grado di identificare e contestualizzare informazioni e saperi utili per la crescita delle imprese. Questi attori devono orientare la propria attività verso la raccolta, traduzione-contestualizzazione e diffusione non di tecnologie asettiche o di metodologie standard ma di concrete opportunità di innovazione, che siano "fattibili" e abbiano un impatto comprensibile sul business dell'impresa, focalizzando lo sforzo informativo, non tanto sulla notizia tecnica quanto sull'efficacia stessa della comunicazione. Pertanto questi intermediari dell'innovazione per le piccole e piccolissime imprese devono puntare a stimolare il loro interesse mettendole in condizione di seguire lo stimolo (per esempio una nuova tecnologia) con contenuti informativi diversificati in funzione delle caratteristiche delle imprese destinatarie e dello stato di comprensione della specifica tecnologia (od opportunità di business). Quindi meno trasferimento monodirezionale di tecnologie e più *coaching* e "co-struzione" di opportunità di business (anche, ma non solo abilitate dalle nuove tecnologie) insieme all'impresa stessa.

Questi intermediari devono anche essere in grado di svolgere il delicato compito di mediazione fra la novità tecnologica e la quotidianità, fra le opportunità aperte dalle nuove tecnologie e le necessità forzate dal business. Devono conoscere in profondità sia le problematiche intime degli utilizzatori che rappresentano sia le opportunità of-

«L'uso di materiali innovativi è certamente una delle leve competitive per rilanciare il settore del *made in Italy*»

ferte dalle frontiere tecnologiche. Mediare gruppi di utenti non solo fa crescere le loro competenze, ma aumenta significativamente il potere negoziale verso i fornitori. Tale potere lo si può tradurre non solo in efficienza complessiva ma anche e soprattutto in un progressivo adattamento delle soluzioni generiche in sistemi su misura, condizione necessaria affinché l'ICT si trasformi da necessità richiesta dalla legge (o suggerita dalla moda) a strumento per costruire un vantaggio competitivo. Per esempio, l'*e-commerce* può essere uno strumento straordinario per molte piccole e piccolissime imprese: non va però inteso come semplice vetrina elettronica, ma come approccio a creazione, marketing e distribuzione di specifici prodotti adattati ai meccanismi di marketing e ai processi di acquisto tipici del digitale. Compito questo che non può essere lasciato solo ai fornitori di ICT.

Due campi d'azione

I nuovi intermediari che rafforzano i processi di trasferimento di saperi e innovazione che avvengono nella "bottega" devono – a mio parere – concentrare i loro sforzi lungo due grandi filoni d'innovazione; filoni critici per la competitività delle piccole e piccolissime imprese: i nuovi materiali e il digitale.

Il tema dei nuovi materiali è uno dei filoni d'innovazione più caldi. Data la loro straordinaria diversità, non è pensabile che esistano laboratori in grado di occuparsi di tutte le declinazioni dei materiali innovativi. Anche le materiotecche esistenti non soddisfano tutte le esigenze di innovazione che i materiali potrebbero innescare. Vi sono materiali tra loro chimicamente differenti, calcestruzzi innovativi, schiume metalliche (basso peso specifico, efficiente dissipazione energetica ed elevata resistenza agli urti) e materiali naturali (biodegradabili, compostabili, aromatizzati, riciclabili, biocompatibili, ottenuti da materie prime naturali quali patate, amidi di mais ecc.). Vi è poi il grande filone dei riciclabili.

L'uso di materiali innovativi è certamente una delle leve competitive per rilanciare il settore del *made in Italy*. Va però tenuto presente che spesso il designer parte dall'intuizione di una prestazione, che desidera usare e a cui vorrebbe dare forma, ma non ha generalmente idea se esista o meno: per esempio asciugamani "antibatterici", tende "scaccia zanzare", lenzuola che non fanno sudare, imbottiture "ultraleggere e traspiranti" per le poltrone da aereo oppure lampade che "proiettano ombre". Perché questa innovazione di prodotto sia possibile e si diffonda, i designer hanno bisogno di attori capaci di individuare i materiali in grado di fornire quelle prestazioni che loro hanno immaginato (e che talvolta non esistono e vanno dunque progettati, interagendo direttamente con enti di ricerca pubblica).

«Trasformare un fatto tecnico in innovazione richiede una trasformazione culturale dell'utilizzatore»

L'altro filone di innovazione è il digitale che, come noto, rappresenta uno dei mali tecnologici dell'Italia: scarsissima è la sua penetrazione fra le piccole e piccolissime aziende. L'offerta digitale è spesso concepita per aziende medio-grandi e "adattata" alle piccole realtà, forzando l'utilizzatore ad apprendere linguaggi e schemi di lavoro che non gli sono propri. Vi è quindi una grande opportunità nel creare nuovi intermediari dell'innovazione digitale che presidino tecnologicamente e culturalmente specifiche aree di mercato. Trasformare un fatto tecnico (l'invenzione di una nuova funzionalità) in innovazione richiede una trasformazione culturale dell'utilizzatore. E quanto più l'invenzione è "rivoluzionaria" tanto più la mediazione culturale è necessaria. Nel caso delle piccole e medie imprese questa funzione – come la storia dell'informatizzazione del nostro paese ci ha dimostrato – non può essere svolta dalle aziende fornitrici di tecnologie, a cui mancano sia le competenze "formative" sia il tempo (e le risorse finanziarie).

Oltretutto lo stesso sviluppo di soluzioni digitali (software, contenuti digitali, ambienti digitali ecc.) è una attività non industriale ma artigiana: si pensi per esempio all'importanza della manutenzione nel software, attività – quella della riparazione – intimamente legata alla cultura artigiana o allo scarso significato della produttività quando applicata al software.^[2]

2. Argomenti affrontati nel recente libro: A. Granelli *Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie*, Luca Salsella Editore, Roma 2010.

F5

Reti d'impresa per l'innovazione in Lombardia

Fernando G. Alberti

GLI STUDI A LIVELLO INTERNAZIONALE^[1] SUGGERISCONO che la prosperità di un territorio è direttamente riconducibile alla sua competitività e quindi *in primis* alla sua capacità di innovazione.^[2] L'innovazione è cruciale per le imprese nella conquista e nel mantenimento del vantaggio competitivo^[3] e per tale ragione è oggi anche uno dei temi centrali della strategia e dell'organizzazione d'impresa.^[4]

Da cosa dipende dunque la capacità di innovazione di un sistema di imprese? Certamente le leve di *policy* utilizzabili sono molteplici: la qualità del contesto industriale, economico e sociale, la disponibilità di infrastrutture qualificate e all'avanguardia, un sistema di servizi di supporto, un moderno sistema di ricerca e istruzione. Tuttavia, larga parte degli studi in campo strategico e organizzativo mostra come ciò che sempre più pesa in maniera decisiva sulla capacità innovativa di un sistema è la disponibilità di reti.^[5] Le reti tra imprese sono state descritte in letteratura come la principale fonte di innovazione,^[6] e le loro proprietà e strutture sono state studiate proprio in riferimento alla capacità di produrre innovazione.^[7] Le reti inter-organizzative sono alla base della circolazione delle informazioni, della condivisione di visioni, saperi e conoscenze, dell'efficiente e rapido scambio di risorse e competenze per competere^[8] e assicurano al tempo stesso specializzazione, efficienza e alti livelli di produttività.^[9]

L'articolo^[10] si propone di esaminare le dinamiche evolutive e le caratteristiche delle reti d'impresa in Lombardia, evidenziando i meccanismi che consentono il trasferimento di conoscenze, esperienze e competenze al fine di generare innovazione ad ampio spettro (di prodotto, di mercato e di processo).

La trasformazione delle reti in Lombardia

Dalla fine degli anni settanta fino al termine degli anni novanta le PMI lombarde hanno basato il proprio successo sull'elevata flessibilità e differenziazione produttiva, sviluppando una notevole capacità di far fronte a una crescente richiesta in termini di varietà di prodotto e di personalizzazione proveniente dai mercati finali dei consumatori. Questo modello di sviluppo ha stentato a partire dall'inizio del 2000, a fronte di uno scenario economico e strategico in profonda mutazione.

Il distretto industriale "marshalliano" si è storicamente distinto per la capacità di auto-generare le risorse di conoscenza necessarie alla propria riproduzione ed evoluzione al mutare dell'ambiente competitivo. Nell'ultimo decennio, la letteratura^[11] ha messo in evidenza la capacità dei distretti industriali di mutare verso un'eterogeneità di nodi (imprese leader o locomotive; *strategic center*; *meta-organizer*; agenti di coordinamento; inte-

FERNANDO G. ALBERTI
È PROFESSORE DI STRATEGIE
IMPRENDITORIALI PRESSO
L'UNIVERSITÀ CATTANEO – LIUC
E RICERCATORE PRESSO
LA FONDAZIONE IRSO

NOTE

1. M. E. Porter, *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston 2008.
2. F. Butera, G. De Michelis, *Come competere: l'Italian Way of Doing Industry*, Franco Angeli, Milano 2011 (in corso di pubblicazione).
3. V. Govindarajan, P.K. Kopalle, "Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity", in "Strategic Management Journal", vol. 27, n. 2, 2006, pp. 189-199.
4. D. Wagner, "Learning to innovate", in "MIT Sloan Management Review", vol. 49, n. 1, 2007, pp. 10-11.
5. G. Conaldi, R. De Vita, "At the core of innovation: network reconfiguration during radical and incremental innovation episode in an open source software project", in "International Journal of Information and Decision Sciences", vol. 3, n. 1, 2011, pp. 5-25.
6. W.W. Powell, K.W. Koput, L. Smith-Doerr, "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology", in "Administrative Science Quarterly", vol. 41, n. 1, 1996, pp. 116-145.
7. G. Ahuja, "Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study", in "Administrative Science Quarterly", vol. 45, n. 3, 2000, pp. 425-455.
8. W. Tsai, "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", in "Academy of Management Journal", vol. 44, n. 5, 2001, pp. 996-1004.
9. M. E. Porter, *Microeconomics of competitiveness*, Faculty Workshop, December 13, Harvard Business School, mimeo, Boston 2010.
10. Le considerazioni riprese in questo articolo sono il frutto di due attività di ricerca condotte dall'autore all'interno della Fondazione Irso: la ricerca "Progetto NORD. Regione Lombardia – Regioni del Nord e nuovo regionalismo in prospettiva europea", finanziata da IReR e diretta da Paolo Perulli; la ricerca "Italia 2013. The Italian way of doing industry – Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività", finanziata da Unioncamere e diretta da Federico Butera.
11. F. G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, "The entrepreneurial growth of firms located in clusters: a cross-case study", in "International Journal of Technology Management", vol. 54, n. 1, 2011, pp. 53-79.

gratori di sistema ecc.) e legami (gerarchici, verticali, orizzontali), quindi di reti.

La Lombardia, che è una delle regioni più innovative e industrializzate d'Europa^[12] e che presenta una struttura industriale largamente fondata sulle PMI, organizzate in distretti industriali, *cluster* produttivi, meta-distretti e reti, rappresenta sicuramente un contesto empirico privilegiato in cui studiare l'emergere di nuove forme di rete tra imprese e di imprese a rete e l'impatto di queste sui processi di innovazione.

In molti settori tipici dell'economia lombarda (il legno-arredo, il tessile-moda, la meccanica-elettronica) le filiere produttive si estendono oggi su scala globale:^[13] la filiera produttiva, che un tempo era internalizzata nella medio-grande impresa o spazialmente localizzata in *cluster* industriali, si frantuma in termini geografici, anche a seguito di processi di *global sourcing*, ovvero di organizzazione di un'estesa rete di imprese, istituzioni e subfornitori specializzati localizzati in diversi paesi del mondo.

Da un lato, il processo di globalizzazione sembra oggi minacciare gli elementi che hanno garantito la tenuta storica del sistema del nord e della Lombardia in particolare, nella misura in cui si assiste a un progressivo allontanamento del contesto della produzione, fonte privilegiata dell'elaborazione e della condivisione dei saperi specialistici, che rischiano di impoverirsi intaccando l'identità storica dei territori.^[14] Dall'altro lato, tuttavia, una consapevole gestione strategica delle reti lunghe extra-territoriali può rappresentare e rappresenta un importante dato su cui riconfigurare gli elementi alla base di nuovi vantaggi competitivi per le imprese lombarde.^[15] È dunque in atto una trasformazione del tessuto industriale che vede l'emergere di nuove forme di impresa a rete o di reti di imprese. In molti casi, si assiste a un moltiplicarsi di reti verticali lungo la filiera, che combinano sotto il coordinamento di medie imprese lombarde partner strategici per l'innovazione e la competitività: fornitori locali con fornitori globali; fornitori di servizi ad alto valore aggiunto (come per esempio gli studi di design o i centri stile); clienti industriali e della grande distribuzione.

Territorio e reti lunghe

Le ricerche condotte mostrano come alcune imprese (e in alcuni casi anche istituzioni) lombarde abbiano saputo conquistare posizioni di leadership a livello internazionale, in particolare valorizzando in modo creativo le conoscenze e le competenze accessibili a livello territoriale attraverso la loro ibridazione e ricombinazione con nuove conoscenze provenienti da ambiti esterni. Si tratta di imprese capofila di reti che hanno saputo ricoprire ruoli di *gate-keeping* o di *boundary spanner*,^[16] ponendosi all'interfaccia tra le reti di

12. La Lombardia ha la più alta quota di attività di Ricerca & Sviluppo e di brevettazione d'Italia, con circa il 26% della spesa totale italiana per Ricerca & Sviluppo e circa il 22% di addetti al settore della ricerca e sviluppo. Inoltre presenta un tasso di impresa per chilometro quadrato doppio rispetto alla media italiana (A. Muscio, "Patterns of innovation in industrial districts: an empirical analysis", in "Industry and Innovation", vol. 13, n.3, 2006, pp. 291-312).

13. G. Gereffi, J. Humphrey, T. Sturgeon, "The Governance of Global Value Chains", in "Review of International Political Economy", vol. 12, n. 1, 2005, pp. 78-104.

14. È difficile immaginarsi il comparto del design industriale milanese, fondato non solo sulle competenze progettuali ma anche manifatturiere e artigianali, disgiunto dalla sfera produttiva che ne ha da sempre alimentato e stimolato lo sviluppo di competenze progettuali fino ad affermarlo a livello mondiale. Vi è senza dubbio il rischio di un impoverimento relazionale delle filiere lombarde.

15. Il luogo in cui le imprese lombarde mantengono la "testa" e la "coda" delle proprie reti è ancora il territorio/distretto di originaria appartenenza. Per esempio, nel settore dell'arredo-design è sull'area di Milano che si concentrano da un lato le più importanti risorse in termini di progettualità, ricerca e sviluppo, innovazione, creatività, moda e design (la cosiddetta "testa") e di promozione, commercializzazione e marketing (la cosiddetta "coda"). Si pensi, per esempio, al ruolo esercitato da istituzioni come il Politecnico di Milano, l'Accademia di Belle Arti di Brera, l'Istituto Europeo di Design e i numerosi studi di design e architettura da un lato, e il Salone Internazionale del Mobile, la Triennale e gli spazi espositivi milanesi dall'altro. Le reti di fornitura – soprattutto per quanto concerne le fasi centrali della filiera produttiva – si estendono a tutto il Nord Italia e in alcuni casi travalicano i confini nazionali verso l'Europa dell'Est quando non addirittura verso l'Est asiatico.

16. R. A. Boschma, A. L. J. Ter Wal, "Knowledge networks and innovative performance in an industrial district. The case of a footwear district in the South of Italy", in "Industry and Innovation", vol. 14, n. 2, 2007, pp. 177-199; F. G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, *Entrepreneurial growth in industrial districts. Four Italian cases*, Edward Elgar, Northampton (MA) 2008.

«Un ruolo centrale è ricoperto dalle medie imprese, in molti casi già imprese leader all'interno dei distretti industriali»

prossimità locale, tipicamente di natura distrettuale, e le reti lunghe globali.^[17] Questi nodi (imprese o istituzioni) svolgono, dunque, da un lato il ruolo di interfacce cognitive – o *gate-keepers*^[18] della conoscenza – tra locale/globale, pubblico/privato, piccola impresa/grande impresa; dall'altro esercitano una costante attività di *boundary spanning* delle reti d'impresa, facendo sì che i confini non siano più geografici ma funzionali e che si rompano le vecchie scatole geopolitiche tradizionalmente prese di riferimento a favore di prossimità strategiche lungo la filiera o tra le filiere.

Si tratta di vere e proprie *bridging enterprises*^[19] capaci di legare le reti di prossimità locale dei propri fornitori tradizionali con reti di fornitura e di clientela multi-localizzate sia nel più ampio nord Italia sia nel mondo. Questi *gate-keepers* si caratterizzano anche per la capacità di decodificare e processare la conoscenza esterna alla propria filiera e alla propria rete tradizionale di subfornitura, favorendo la disseminazione di nuova conoscenza e l'ibridazione delle risorse e delle competenze.^[20]

Innanzitutto un ruolo centrale è ricoperto dalle medie imprese, in molti casi già imprese leader all'interno dei distretti industriali. Queste imprese si configurano come vere e proprie interfacce (*gate-keepers*) della conoscenza tra il contesto locale e l'ambiente globale,^[21] favorendo lo scambio e l'ibridazione delle risorse e delle competenze dei nodi coinvolti nella rete e rifuggendo, così, dal rischio di *lock-in* cognitivo occorso in alcuni distretti industriali lombardi.^[22]

Nelle nuove reti per l'innovazione che coinvolgono imprese medio-grandi, piccole imprese subfornitrici locali, istituzioni distrettuali e imprese e istituzioni internazionali, i ruoli di *brokerage* di conoscenza non si limitano solo al *gate-keeping* ma si articolano su una gamma più ampia.^[23]

Nodi importanti nell'attivazione di nuove reti tra imprese possono essere anche i cosiddetti subfornitori leader,^[24] ovvero imprese specializzate o *first-tier supplier* nell'ambito della filiera settoriale d'appartenenza, che sono diventate globali attivando reti a valle per quanto concerne il portafoglio clienti e a monte in relazione alla rete di subfornitori di secondo livello.

Anche attori istituzionali^[25] di vario tipo (amministrazioni comunali e provinciali, associazioni imprenditoriali, organizzazioni sindacali, banche locali, istituti scolastici, università e centri di ricerca, camere di commercio, centri di servizio alle imprese) possono esercitare un ruolo centrale nell'attivazione e nella *governance* strategica di nuove reti governate tra imprese o imprese a rete.^[26]

17. L. Araujo, A. Dubois, L. E. Gadde, "Managing interfaces with suppliers", in "Industrial Marketing Management", n. 28, 1999 (Special Issue: Business relationships and networks), pp. 497-506.

18. A. Morrison, "Gatekeepers of knowledge within industrial districts: who they are, how they interact", in "Regional Studies", vol. 42, 2008, pp. 817-835.

19. R. A. Boschma, A. L. J. Ter Wal, "Knowledge networks...", art. cit.

20. A. Mallipero, F. Munari, M. Sobrero, *Focal firms as technological gatekeepers within industrial districts: knowledge creation and dissemination in the Italian packaging machinery industry*, in DRUID Working paper, n. 5, 2005, CBS.

21. F. G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, "Entrepreneurial growth...", art. cit.; R. A. Boschma, A. L. J. Ter Wal, "Knowledge networks...", art. cit.

22. F. G. Alberti, "The decline of the industrial district of Como: recession, relocation, reconversion?", in "Entrepreneurship & Regional Development", vol. 18, n. 6, 2006, pp. 473-501.

23. R. Gould, R. Fernandez, "Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks", in "Sociological Methodology", n. 19, 1989, pp. 89-126. Nelle reti per l'innovazione attive nel settore dell'aerospazio varesino, A. Sinatra, R. De Vita, F. G. Alberti, S. Sciascia (in *I processi di innovazione nel sistema aerospaziale lombardo*, Liuc Papers, n. 216, maggio 2008) sottolineano come le imprese e le istituzioni ricoprono ruoli di *knowledge brokering* differenti in funzione del tipo di conoscenza scambiata, sia essa tecnologica o di mercato. Nel caso della conoscenza tecnica-tecnologica, le grandi imprese guidano le medio-piccole, gestiscono flussi di conoscenza sulla compatibilità tecnologica e trasferiscono *expertise* tecnologico da e verso PMI e istituti di ricerca. Sul fronte della conoscenza di mercato, invece, le università diventano nodi cruciali per aprire la rete a un costante aggiornamento di mercato.

24. R. Grandinetti, A. Furlan, D. Campagnolo, "Crescita aziendale, territori e imprese-rete estese", in P. Perulli (a cura di), *Nord Regione globale. Il Veneto*, Bruno Mondadori, Milano 2010.

25. È questo il caso della recente formazione, a opera della Fondazione Distretto *hi-tech* Monza e Brianza, di una rete di imprese e istituzioni nell'area di Vimercate, che si ispira ai poli tecnologici francesi, ovvero una rete di istituzioni e medie imprese locali, con la presenza di alcuni *global players* interessati a tessere reti lunghe piuttosto che relazioni intra-distrettuali. Anche a Legnano, nell'alto milanese, si è recentemente cercato di replicare questo processo attraverso la costituzione di un Energy Cluster – ovvero di un meta-distretto termoelettromeccanico – che colleghi tra loro le istituzioni locali pubbliche e private vocate a questo settore, oltre che una serie di piccole-medie imprese tradizionalmente specializzate nel settore della meccanica per l'energia (turbine, trasformatori) e già presenti sul territorio.

26. C. Tajani, "La promozione intenzionale di reti d'impresa come politica per lo sviluppo locale. Il caso del distretto hi-tech Milano e Brianza", in I. Regalia (a cura di), *Distretti e strategie di uscita dalla crisi*, Bruno Mondadori, Milano 2011 (in corso di pubblicazione).

«Si tratta di un cambiamento di focus dei modelli di *management* e delle politiche industriali»

Implicazioni manageriali e di *policy*

Queste considerazioni suggeriscono alcune implicazioni manageriali. Innanzitutto, diventa importante per le imprese lo sviluppo di vere e proprie *relational capabilities*, ancora molto poco studiate in letteratura, che consentano una costante riprogettazione delle architetture reticolari e garantiscano una *governance* strategica delle reti con altre imprese. Questo tema è ben espresso da Capaldo^[27] nel suo studio su tre medie imprese dell'arredo-design lombardo (B&B Italia, Cassina e iGuzzini), che hanno saputo costruire e mantenere nel tempo un'architettura relazionale duale^[28] finalizzata alla continua innovazione di prodotto e mercato e all'ibridazione di risorse e competenze. Tali imprese hanno quindi saputo sviluppare strutture di rete ove ai tradizionali legami forti, che assicurano capacità di *exploitation*, si affiancano legami deboli, che consentono strategie di *exploration*, ovvero di varietà.^[29] È questo il caso di molti dei cosiddetti *converter*^[30] del distretto tessile di Como, ovvero delle imprese poste all'interfaccia tra una rete di fornitori locali specializzati per fase e i confezionisti o le case di moda extra-distrettuali.

Perché possa essere sfruttata una simile struttura di rete, ai fini dell'innovazione è dunque necessario che si sviluppino meccanismi operativi capaci di generare e assorbire nuove risorse e competenze (*absorptive capacity*) e di ricombinarle in maniera innovativa (*combinative capability*) con le competenze locali del territorio e delle reti di prossimità, assicurando un vantaggio competitivo fondato sulla continua innovazione, come mostrato nei casi di Alessi, Geox, Illy e Luxottica.^[31]

Non sono pochi i casi di medie imprese lombarde che hanno saputo partecipare e gestire reti d'impresa distribuite sulle *global value chain*, ove il presidio delle competenze distintive locali si affianca alla continua esplorazione e all'assorbimento di competenze globali, in una logica propria dei *learning networks*. Simili imprese generano esternalità positive (di diffusione di conoscenza) per l'intero distretto e la filiera di appartenenza, iniettando nelle reti di prossimità locale nuove risorse e competenze provenienti dall'esterno, contribuiscono ad aprire reti lunghe, stimolano comportamenti imitativi, svecchiano le regole del gioco del settore/territorio e diventano dei veri e propri *role-model* verso cui tendere.

Quanto discusso in questo articolo porta, dunque, con sé anche l'urgenza di rivedere le attuali *policy* dirette al supporto della competitività delle imprese e del territorio. Si tratta di un cambiamento di focus dei modelli di *management* e delle politiche industriali che sappia innanzitutto tenere conto di una scala geografica non più segnata dai confini geografici tipici delle reti tradizionali di prossimità, ma estesa alle dimensioni su cui si articolano le nuove reti di impresa. In secondo luogo, l'unità di destinazione delle *policy* non può più essere l'impresa (piccola, media o grande che sia) ma l'organizzazione a rete, nei nodi e legami che la costituiscono, nei processi e nelle strutture che la caratterizzano.

27. A. Capaldo, "Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", in "Strategic Management Journal", vol. 28, n. 6, 2007, pp. 585-608.

28. Tale rete, da un lato è centrata su legami forti (*strong ties*), di lunga data, fondati sulla fiducia e sull'investimento reciproco con i più noti designer milanesi e mondiali, dall'altro si alimenta di una vasta e variegata rete di relazioni più deboli (*weak ties*), con una molteplicità di nodi che travalicano i confini del distretto e del settore e si estendono a centri servizi, designer, istituzioni e imprese distribuiti a livello internazionale. Ciò consente l'attivazione di circuiti virtuosi che beneficiano della diversità di competenze, visioni e sensibilità dei *weak ties* alla periferia della rete, con la capacità di sfruttamento del potenziale innovativo degli *strong ties* al centro della rete.

29. M. Granovetter, "The strength of weak ties", in "The American Journal of Sociology", vol. 78, n. 6, 1973, pp. 1360-1380.

30. F. G. Alberti, "The decline of the industrial district of Como...", art. cit.

31. F. G. Alberti, S. Sciascia, C. Tripodi, F. Visconti, "Entrepreneurial growth...", art. cit.

F6

Nuova Bovisa.

Il progetto del Centro Servizi per l'innovazione

Emilio Bartezzaghi, Paolo Landoni

COERENTEMENTE CON L'IMPORTANZA DELLA RICERCA e dell'innovazione per lo sviluppo economico e sociale e con la sempre maggiore rilevanza del capitale sociale e relazionale, i parchi scientifici e tecnologici hanno ricevuto crescenti attenzioni e risorse nell'ambito delle politiche regionali di sviluppo. In questo contesto è interessante ripensare alla possibilità di istituire un parco scientifico tecnologico a Milano che, seguendo i migliori esempi internazionali, possa contribuire ad aumentare la competitività del sistema industriale e della ricerca locale.

Da tempo i ricercatori hanno sottolineato l'importanza della localizzazione geografica evidenziando, a partire dai concetti di distretto e *cluster* industriale, il valore della prossimità e dell'agglomerazione per l'innovazione. Sulla base di queste considerazioni, in particolare negli anni ottanta, sono stati istituiti una serie di parchi scientifici in tutto il mondo. In ogni paese queste strutture hanno sviluppato caratteristiche peculiari e seguito percorsi diversi al punto che anche i termini utilizzati per identificarli sono vari (per esempio "Science Park" è l'espressione più usata in Gran Bretagna, mentre "Research Park" è molto utilizzato negli Stati Uniti e i termini "Technopole" o "Technopolis" sono invece usati in Francia). Pur mancando una definizione universalmente accettata, anche a causa della variabilità delle diverse esperienze, la maggior parte degli autori e degli esperti concordano sul fatto che alcuni aspetti comuni caratterizzano tutte queste diverse esperienze.^[1] In particolare, seguendo la definizione dell'omonima associazione internazionale, un parco scientifico può essere considerato un'istituzione che promuove lo scambio di conoscenze e tecnologie, facilita la creazione e la crescita di imprese innovative attraverso processi di incubazione di *spin-off* e offre altri servizi a valore aggiunto, insieme alla disponibilità di spazi e attrezzature di qualità.^[2]

Il ruolo dei parchi e i parchi di nuova generazione

L'utilità dei parchi scientifici per le imprese e per le altre organizzazioni insediate è stata sottolineata da diversi autori e nel contesto di vari paesi. Per esempio, recentemente, Urriago, Modrego, Barge-Gil e Paraskevopoulou,^[3] comparando le imprese spagnole all'interno dei parchi e quelle all'esterno e controllando anche i diversi fattori di contesto, evidenziano come i parchi abbiano un forte e significativo impatto sulla probabilità e sul grado di innovazione radicale nello sviluppo di nuovi prodotti. Analogamente, Colombo e Delmastro^[4] hanno mostrato che i parchi rendono più semplice lo sviluppo di idee di

EMILIO BARTEZZAGHI
È PROFESSORE DI GESTIONE
AZIENDALE PRESSO
LA FACOLTÀ DI INGEGNERIA
DEL POLITECNICO DI MILANO

PAOLO LANDONI È RICERCATORE
PRESSO LA FACOLTÀ
DI INGEGNERIA
DEL POLITECNICO DI MILANO

NOTE

1. S. J. Appold, "Research parks and the location of industrial research laboratories: an analysis of the effectiveness of a policy intervention", in "Research Policy", vol. 33, 2004, pp. 225-243.
2. International Association of Science Parks (IASP), "IASP Official definition", in IASP International Board, 6 febbraio 2002.
3. A. R.V. Urriago, A. Modrego, A. Barge-Gil, E. Paraskevopoulou, "The impact of science and technology parks on firms' radical product innovation. Empirical evidence from Spain", DRUID Summer Conference 2010, Imperial College London Business School, 16-18 giugno 2010.
4. M. G. Colombo, M. Delmastro, "How effective are technology incubators? Evidence from Italy", in "Research Policy", vol. 31, n. 7, 2002, pp. 1103-1122.

«È stato sottolineato come sia da superare il modello che vede i parchi solo come luoghi fisici che mettono a disposizione spazi e infrastrutture»

business basate sulla conoscenza, mentre Löfsten e Lindelöf^[5] hanno sottolineato il loro contributo alla crescita delle imprese insediate in termini di fatturato e addetti.

Anche in Italia c'è evidenza di una crescita dei parchi scientifici, nonostante il fenomeno si sia sviluppato con un certo ritardo rispetto al resto dell'Europa e dei paesi OCSE, poiché gran parte dei parchi è stato costituito negli anni novanta. Infatti, come riportato nell'ultimo report dell'Associazione parchi scientifici italiani (APSTI),^[6] il fatturato totale delle imprese ospitate in essi è aumentato passando da 896 milioni di euro nel 2004 a circa 1.268 milioni nel 2008 (+41%) e gli addetti alla ricerca e sviluppo operanti all'interno di questi (imprese e centri di ricerca) sono cresciuti dell'87% dal 2004 al 2008.

Allo stesso tempo però alcuni autori rimangono critici sui risultati e sull'efficacia dei parchi scientifici.

Westhead,^[7] per esempio, in uno studio empirico evidenzia l'assenza di differenze statisticamente significative in termini di capacità innovative tra le imprese localizzate all'interno di un parco e quelle all'esterno, Shearmur e Doloreux^[8] considerano fallimentari i risultati in termini di crescita degli addetti nei settori *high-tech* e Siegel, Westhead e Wright^[9] avanzano dubbi sull'impatto in termini di produttività della ricerca. Anche a fronte di queste critiche e della crescente importanza delle collaborazioni per la ricerca e l'innovazione (*networked, collaborative o open innovation*), alcuni parchi hanno iniziato a cambiare la propria impostazione e alcuni autori a proporre nuovi modelli per il loro sviluppo.

Al di là delle diverse definizioni utilizzate (per esempio quella di parchi di seconda o terza generazione), è stato sottolineato come sia da superare il modello che vede i parchi solo come luoghi fisici che mettono a disposizione spazi e infrastrutture e come soggetti incaricati di facilitare il trasferimento tecnologico dalla ricerca pubblica alle imprese, considerando un approccio lineare delle relazioni tra scienza e innovazione.^[10] Le relazioni all'interno del sistema dell'innovazione sono infatti complesse e necessitano la presenza di differenti attori in diverse fasi, quindi un ruolo di pura intermediazione dei parchi potrebbe tenere separati i diversi soggetti, più che favorire le interazioni.

I nuovi parchi dovrebbero quindi interessarsi a tutte le fasi del processo innovativo e non solo a quelle relative al trasferimento tecnologico; dovrebbero favorire il contatto diretto tra i diversi soggetti e il *networking*, promuovendo l'innovazione e lo sviluppo di nuove imprese non solo a partire dai risultati della ricerca pubblica, ma anche coinvolgendo le imprese e gli studenti. I nuovi parchi dovrebbero essere più attenti allo sviluppo complessivo delle regioni in cui sono localizzati e non essere più rivolti a sostenere solo le imprese insediate e i risultati della ricerca delle università e dei centri di ricerca pubblici a cui sono collegati. Alcuni parchi, anche in Italia, hanno già attivato servizi per il territorio oltre i confini delle proprie strutture e collaborazioni significative con imprese, cen-

5. H. Löfsten, P. Lindelöf, "Determinants for an entrepreneurial milieu: Science Parks and business policy in growing firms" in "Technovation", vol. 23, n. 1, 2003, pp. 51-64.

6. APSTI, "Il Sistema dei Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani 2004-2008", report pubblicato nel 2010 (<http://www.apsti.it>).

7. P. Westhead, "R&D 'inputs' and 'outputs' of technology-based firms located on and off Science Parks", in "R & D Management", vol. 27, n. 1, 1997, pp. 45-62.

8. R. Shearmur, D. Doloreux, "Science parks: actors or reactors? Canadian science parks in their urban context", in "Environment and Planning", vol. 32, n. 6, 2000, 1065-1082.

9. D. S. Siegel, P. Westhead, M. Wright, "Assessing the impact of university science parks on research productivity: exploratory firm-level evidence from the United Kingdom", in "International Journal of Industrial Organization", marzo 2003.

10. F. Hansson, K. Husted, J. Vestergaard, "Second generation science parks: from structural holes jockeys to social capital catalysts of the knowledge society", in "Technovation", vol. 25, 2005, pp. 1039-1049; C. Saublen, "Regional Research Intensive Clusters and Science Parks" Report preparato da un gruppo di esperti indipendenti per la commissione europea, Bruxelles 2007.

«La collocazione ideale del parco potrebbe essere nell'area in via di riqualificazione della Bovisa»

tri di ricerca e università non localizzati al loro interno con notevoli risultati, per esempio in termini di produttività scientifica.^[11] Il citato report dell'APSTI evidenzia come, tra il 2004 e il 2008, i parchi abbiano attivato 286 collaborazioni con università e CNR e 164 collaborazioni con centri di ricerca e sviluppo tecnologico.

In questo senso i parchi di nuova generazione mantengono e valorizzano un forte legame con le realtà locali e il loro patrimonio in termini di capitale sociale e relazionale, ma allo stesso tempo cercano di favorirne la connessione con reti trans-settoriali e trans-territoriali di ricerca e innovazione. Come le reti di impresa promosse dalla Legge 33 del 2009 (con le modifiche introdotte dalla Legge 42 del 2010), questi parchi mirano a superare i vincoli territoriali (distretti) e settoriali (*cluster*) creando le condizioni per cogliere le opportunità dell'economia globale contemporanea.

Il Parco Scientifico Tecnologico Nuova Bovisa e il progetto del Centro Servizi per l'innovazione

A Milano e provincia, nonostante la presenza di diversi incubatori e servizi per l'innovazione, non esiste un parco scientifico e tecnologico comparabile con le migliori esperienze internazionali. Considerate le argomentazioni a favore, la densità e la qualità delle imprese, dei centri di ricerca e delle università presenti sul territorio, non sorprende il fatto che da più parti ne sia stata proposta l'istituzione.

La collocazione ideale del parco potrebbe essere nell'area in via di riqualificazione della Bovisa, che presenta un'ampia disponibilità di spazi, un'elevata accessibilità già caratterizzata dalla significativa presenza del Politecnico di Milano (con i suoi dipartimenti, laboratori e incubatori) e la presenza di altre strutture di ricerca, scientifiche e culturali, come l'Istituto di Ricerche farmacologiche "Mario Negri" e la Triennale.^[12]

Un parco scientifico e tecnologico sul territorio milanese potrebbe cercare di valorizzare i punti di forza che emergono dall'analisi delle precedenti esperienze e quindi configurarsi, oltre che come una struttura per la localizzazione di una serie di organizzazioni, anche come un facilitatore dell'incontro e del dialogo tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema dell'innovazione dell'intero territorio (università e centri di ricerca, imprese, servizi avanzati, finanza, istituzioni).

Il parco potrebbe accogliere o comunque connettere e valorizzare le esperienze e i servizi di incubazione e pre-incubazione già presenti sul territorio, e quindi gli aspetti legati al supporto alla nascita e alla crescita iniziale di imprese *start-up* e *spin-off* (anche ma non solo da centri di ricerca pubblici e università). Inoltre, la struttura consentirebbe

11. P. Landoni, G. Scellato, G. Catalano, "Science Parks contribution to scientific and technological local development: the case of AREA Science Park Trieste", in "International Journal of Technology, Policy and Management", vol. 10, nn. 1/2, 2001, pp. 36-52.

12. G. Serazzi, *I science park e il science park Bovisa*. Documento interno. Politecnico di Milano, Milano 2007.

«Coerentemente con l'approccio dei parchi di nuova generazione, esso potrebbe essere rivolto non solo alle organizzazioni insediate, ma anche a quelle dell'intero territorio»

di accogliere o comunque far rimanere connesse queste stesse imprese al raggiungimento di una dimensione tale da renderne opportuna l'uscita dall'incubatore vero e proprio, permettendo così di non disperderne il valore in altri territori e mantenendole vicine, con le loro conoscenze e le loro esperienze, alle altre imprese del parco.

Il parco potrebbe mettere in rete le strutture di ricerca e i laboratori già presenti nell'area milanese e prevedere la localizzazione di centri e laboratori di ricerca congiunti e di un museo scientifico-tecnologico moderno e interattivo che favorirebbero l'incontro e il dialogo tra i diversi soggetti.^[13]

Infine, il parco potrebbe offrire servizi avanzati per l'innovazione (dall'internazionalizzazione al supporto allo sviluppo di nuovi prodotti, alla proprietà intellettuale, agli aspetti finanziari ecc.) con l'istituzione di un apposito centro di servizi all'innovazione. Coerentemente con l'approccio dei parchi di nuova generazione, esso potrebbe essere rivolto non solo alle organizzazioni insediate, ma anche a quelle dell'intero territorio, riducendo così i problemi in termini di sostenibilità della struttura, di economie di scala e specializzazione, e favorendo, allo stesso tempo, un più ampio scambio di conoscenze ed esperienze.

Già oggi, come riportato dall'analisi dell'APSTI, emerge che la maggior parte delle società di gestione dei parchi scientifici italiani eroga servizi per l'innovazione a pagamento anche a soggetti esterni ai parchi. Secondo l'analisi, i parchi italiani offrono servizi di trasferimento tecnologico (62%), di Ricerca & Sviluppo (48%), di supporto alla ricerca di finanziamenti (31%) e di supporto brevettuale (14%).

Nell'offerta del centro milanese potrebbero inoltre essere compresi quelli in grado di valorizzare le specificità del territorio, considerando le innovazioni non tecnologiche, il design e, in generale, la capacità delle imprese locali di combinare virtuosamente creatività e capacità industriale, evidenziando le componenti immateriali e simboliche di prodotti e servizi.

L'offerta di servizi a tutto il territorio da parte di tale centro servizi potrebbe essere caratterizzata, infine, da un approccio innovativo (centro "leggero") volto a integrare e facilitare i già esistenti servizi per l'innovazione efficaci, più che a crearne un'ulteriore replica, in una nuova struttura, contribuendo all'aumento della frammentazione dell'offerta per le imprese. Un simile approccio di integrazione e coordinamento favorirebbe anche l'assunzione del ruolo di punto di incontro e dialogo tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema dell'innovazione, coerentemente con l'idea di parco di nuova generazione.

In questo senso è già in corso la progettazione da parte della Camera di Commercio di Milano di un centro servizi per l'innovazione rivolto a tutto il territorio che potrebbe diventare operativo anche prima della nascita del parco stesso. Questo centro potrebbe

13. *Ibidem.*

«Diventare un punto di riferimento riconoscibile su questi temi»

integrare e coordinare i servizi per l'innovazione già offerti dalla Camera di Commercio, dalle sue aziende speciali o collegate e da altri centri specializzati operanti anche al di fuori del territorio locale, per diventare un punto di riferimento riconoscibile su questi temi. L'aggregazione di risorse e competenze, unitamente all'interazione con le imprese più interessate ai temi dell'innovazione, dovrebbe inoltre portare a ottenere la massa critica sufficiente ad agire efficacemente sul territorio in termini di sensibilizzazione e diffusione di una cultura dell'innovazione.

F7

Copyright (to be) made in Italy

Giuliano Di Caro

GIULIANO DI CARO
È GIORNALISTA

E SE CON CINQUE EURO AL MESE IN PIÙ SULLA BOLLETTA della connessione a internet si potesse finanziare l'intero sistema del diritto d'autore in rete, remunerando i detentori di copyright in base alla diffusione delle proprie opere? Fantascienza? Forse. Eppure a fine febbraio – nella tavola rotonda promossa dall'Istituto Politiche per l'Innovazione, dalla Federazione FEMI e da Nexa a margine della consultazione AgCom sulla nuova disciplina del diritto d'autore con associazioni di categoria, industrie di contenuti, istituzioni e politici – tra le altre cose l'AgCom ha chiesto ai partecipanti quale fosse la loro posizione riguardo alle cosiddette licenze collettive estese. Una sorta di versione digitale che ricalca i classici contratti collettivi di lavoro delle categorie.

L'Italia, terzo paese al mondo per numero di licenze "aperte"

Se non è fantascienza, certamente è ancora uno scenario ben lontano dal realizzarsi, se mai vedrà la luce in questi termini; tuttavia offre il senso di un cambiamento in atto, seppure controverso, battagliato, legittimamente frammentato tra le diverse posizioni che si confrontano nel dibattito. Il tema del diritto d'autore non è soltanto una questione da giuristi e addetti ai lavori. La forma che prenderà nel futuro avrà conseguenze molto rilevanti sul mondo produttivo del nostro paese, sui modelli stessi di business e sulla posizione italiana in merito al tema globale del rapporto tra la creazione dell'ingegno e la sua remuneratività.

Negli ultimi anni, la straordinaria diffusione di licenze alternative al classico copyright, più aperte alla condivisione e alla collaborazione, ha coinvolto anche il nostro paese, forse anche più di quanto si pensi. Basta dare un'occhiata ai numeri di Creative Commons, lo standard di licenze aperte più diffuso al mondo. «Dal 2005 a oggi, in Italia sono circa 5 milioni e mezzo gli "oggetti", da una foto a un intero website, associati alle nostre licenze», spiega Federico Morando, economista del team di Creative Commons Italia. «Il nostro è il terzo paese del mondo per numero di oggetti licenziati con le sei formule di CC, a seconda cioè del grado di apertura del copyright desiderato, fino al più libero, che permette il riutilizzo anche per l'uso commerciale e la rielaborazione dell'oggetto originale. Pure la versione italiana di Wikipedia è rilasciata con licenza CC e conta quasi 800 mila voci, a fronte delle 3,5 milioni della versione inglese». Insomma, numeri imponenti. Cifre che ben rappresentano il mutamento della società italiana, sempre più sensibile alle nuove necessità portate dalla rivoluzione digitale: non più teoria e promessa per il futuro, bensì pratica quotidiana, strumento e terreno imprescindibile per ogni azione dell'ingegno.

«Con i blog, YouTube e i social network milioni di persone sono diventati, quotidianamente, creatori di contenuti»

Siamo tutti creatori di contenuti

Ecco perché, all'inizio di un nuovo decennio, è cruciale ragionare sull'impatto delle nuove interpretazioni del copyright. «Il diritto d'autore tradizionale si esercita automaticamente, dallo scarabocchio sulla tovaglietta di carta di un ristorante al Picasso. Ma il punto è che oggi con i blog, YouTube e i social network milioni di persone sono diventati, quotidianamente, creatori di contenuti. La nostra idea è offrire a tutti degli standard più aperti, che permettano la circolazione di idee in maniera più coerente con l'epoca in cui viviamo». Licenziare in tal modo un oggetto o contenuto comporta una maggiore condivisione del sapere e l'inserimento di una stringa di codice che qualifica quel determinato oggetto, agli occhi dei motori di ricerca, come contenuto aperto, scintilla della collaborazione e del riutilizzo online.

Quando si parla di copyright e digitale l'*elephant in the room*, la questione ineludibile, è ovviamente la pirateria. Da WinmX a eMule fino ai torrent, nell'ultimo decennio i programmi *peer-to-peer* di scambio illegale di file protetti da diritto d'autore hanno letteralmente massacrato i colossi discografici e cinematografici. Oggi però viviamo nel web 2.0, in cui l'aspetto relazionale e lo *users-generated content*, ciò che viene generato dai singoli navigatori, hanno radicalmente cambiato le carte in tavola. La sacrosanta necessità di regolamentare e definire dei criteri di intervento quando il copyright viene infranto deve tener conto della necessità di non tarpare le ali a questo aspetto, interprete autentico dell'idealismo e della retorica di quindici-vent'anni fa che vedeva il web non come l'El Dorado della pirateria, bensì come strepitosa piattaforma per il progresso del sapere umano, finalmente condiviso globalmente.

Beninteso, per alcuni business il copyright tradizionale è ancora una scelta obbligata. Ma la scommessa è creare un ambiente digitale organico, in cui entrambe le versioni sappiano convivere ed equilibrarsi a seconda della qualità dei contenuti e degli intenti dei loro creatori. «Ecco perché credo che molti produttori e venditori di contenuti sono e saranno costretti a rivedere alcuni modelli di business non per via delle licenze aperte, ma per lo sviluppo tecnologico, le sue potenzialità e le nuove necessità che ha generato, cioè proprio ciò che in prima battuta ha dato il via alla creazione di licenze come le nostre», argomenta Morando.

«Confrontarsi, anziché ragionare in maniera preconcetta»

Una nuova disciplina per il diritto d'autore

In Italia l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni pubblicherà entro maggio una bozza ed entro l'autunno dell'anno prossimo si avrà una nuova disciplina di *enforcement*, un regolamento esteso a web tv e web radio che completerà la legge Romani e regolerà in maniera più efficace le leggi sul copyright. «L'idea di una consultazione pubblica di categoria svela la volontà di collaborare, per una volta, cioè di confrontarsi anziché ragionare in maniera preconcetta» spiega l'avvocato Guido Scorza, promotore della tavola rotonda.

Le posizioni principali sono due. Da un lato i titolari dei diritti, ovvero i rappresentanti dell'industria musicale, i grandi produttori di software, la Siae, che sponsorizzano la proposta di rimuovere un contenuto online che viola il copyright entro cinque giorni dalla segnalazione. L'altro fronte è quello dei soggetti che utilizzano contenuti audiovisivi ma non sono titolari dei diritti associati, e dunque cercano dei compromessi. Nel mondo delle web tv, per esempio, in molti sarebbero disponibili ad acquistare i diritti, ma sostengono che al momento è un'impresa quasi impossibile, cioè è difficilissimo e incompatibile con i tempi di produzione individuare chi detiene i diritti e acquisirli. Un po' pirata, insomma, in questa condizione lo si diventa per forza. Prima di occuparsi dell'*enforcement* e delle sanzioni, dunque, chiedono che i titolari dei diritti vengano incentivati a semplificare l'acquisto dei diritti legali di utilizzo e ad aumentarne l'offerta.

L'attuale parziale inefficienza del mercato è in effetti un elemento critico per definire un regolamento applicabile alla situazione reale.

Anche i tempi di rimozione dei contenuti sono un passaggio delicatissimo. «Cinque giorni sono tempi brevissimi, se pensiamo che oggi le autorità chiamate a pronunciarsi su tali richieste impiegano due o tre mesi a valutare i singoli casi», argomenta Scorza. «La procedura, oltretutto, dovrebbe essere semiautomatica, perché non ci sono a disposizione le risorse umane per valutare 300 mila richieste al mese di rimozione di contenuti dal web. È un aspetto controverso, perché la rimozione si applicherebbe senza distinguere tra contenuti evidentemente pirata e *citizen journalism*, video satirici, politici e simili, cioè oggetti culturali che investono altri diritti, come la libertà di stampa e di espressione».

Nuovi percorsi

Non si tratta dunque di ragionare esclusivamente su come i modelli di business consolidati siano impattati dalla necessità di regolamenti e dalla diffusione di licenze

«Ha applicazioni affascinanti anche in termini di coinvolgimento democratico»

aperte, pensate per portare le creazioni dei “nuovi creatori di contenuti”, i cittadini digitali, nell’alveo della legalità e dunque della condivisione e della collaborazione lecita. Elemento essenziale del dibattito è anche intercettare il nuovo che avanza, ciò che realmente si può realizzare se regolamenti e interessi di tutte le parti riusciranno a generare nel nostro paese una situazione equilibrata, in cui copyright tradizionale e licenze aperte possano convivere con reciproca soddisfazione. Muoversi in questa direzione significa saper intercettare nuove possibilità. «In Italia sul terreno delle creazioni musicali, per esempio, esiste una contraddizione che limita il nostro lavoro», spiega Morando. «Se un musicista è iscritto alla Siae, condizione essenziale per ricevere le *royalties* per i passaggi in radio e in tv delle proprie canzoni, non può licenziare con le formule *creative commons* le opere per cui riceve il compenso per diritto d’autore. Una situazione anomala rispetto a molti altri paesi».

Contraddizioni del genere sottraggono potenzialità a uno strumento di condivisione del sapere che non solo influenzerà parte delle scommesse imprenditoriali del futuro prossimo, ma ha applicazioni affascinanti anche in termini di coinvolgimento democratico. «Succedono cose molto interessanti quando si applicano licenze libere a ricerche accademiche, progetti culturali, archivi pubblici» argomenta Morando. «Nell’ultimo anno, e lo faremo sempre di più in futuro, abbiamo lavorato moltissimo con le pubbliche amministrazioni. Quella di Torino, per esempio, ha reso accessibili sul sito www.dati.piemonte.it centinaia di pacchetti dati scaricabili da tutti con informazioni geografiche, l’anagrafe delle strutture ricettive per il turismo, le scuole, la dotazione Ict delle imprese del territorio. Dati raccolti dalle pubbliche amministrazioni che sono coperti da diritto d’autore e dunque inaccessibili se non vengono licenziate diversamente. Un cittadino di La Cassa, paesino piemontese, su www.lacassa.net ha caricato grazie alle informazioni prese dal sito www.dati.piemonte.it il piano regolatore del Comune per dare ai suoi concittadini uno strumento di valutazione». Insomma, esperimenti di democrazia partecipativa? «Siamo agli inizi, ma la direzione è quella. Il Comune di Pavia ha rilasciato di recente la mappatura del proprio territorio, foto aeree con su cui si disegna con tecnologia vettoriale strade, ponti, case, fiumi. Informazioni che ora sono caricabili su piattaforme aperte quali *OpenStreetMap*, come è stato fatto in Germania, dove sono state caricate nei navigatori satellitari aperti delle forze di polizia». Sempre in Germania, l’archivio federale tedesco ha licenziato liberamente in bassa risoluzione le sue foto, triplicando così la vendita delle fotografie in alta risoluzione. Perché condividere significa nuove possibilità, incluse nuove forme di business.

Il copyright libero e il non profit

Anche per il campo del non profit però si tratta di una rivoluzione copernicana, tutta da esplorare. Il progetto Matematicamente, per esempio, ha portato alla creazione di un libro di matematica per studenti delle medie e superiori con licenza Creative Commons. Altra intersezione tra passato e presente che punta sulla condivisione del sapere è Lettera27, organizzazione non profit con sede a Milano che si occupa di Africa subsahariana.

«Ci siamo resi conto dell'immenso potenziale della condivisione di contenuti da parte delle istituzioni, ma anche della mancanza di alcuni strumenti essenziali» racconta Iolanda Pensa. «Insieme alla Fondazione Cariplo, abbiamo dato il via al progetto "Share your knowledge". Enti di cooperazione e sviluppo, associazioni non profit, festival, amici dei musei e molti altri attori della vita culturale sono una galassia disseminata che spesso non conosce esattamente quali diritti abbia sui propri materiali. Così proponiamo loro di liberare questi contenuti con licenze libere, accompagnandoli nel percorso e portando avanti una comunicazione non più basata sul brand, come negli anni ottanta e novanta, bensì sui contenuti, sul chi sono e cosa faccio». Una logica di aggregazione ed esposizione del sapere disseminato tra la miriade di associazioni non profit che ha conseguenze potenzialmente molto intriganti. «Questi attori sono dei veri e propri *stakeholders*, perché hanno un buon rapporto con la propria rete: un pubblico attivo e coinvolto, che contribuisce alla modifica e alla realizzazione di contenuti». Sapere incrementale da intercettare, potenziato dagli utenti, dalle persone. Un po' come Wikipedia, ma nascosto più a fondo nella società.

D1

Prove di riforma nella Pubblica Amministrazione. Per una migliore qualità dei servizi erogati

Nino Lo Bianco

NINO LO BIANCO È PRESIDENTE
DI BIP - BUSINESS INTEGRATION
PARTNERS

LE RIFORME DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SONO COSTANTEMENTE al centro di un dibattito serrato, dovuto, più che alla loro realizzazione, alla natura stessa delle istituzioni pubbliche, che da sempre sono state caratterizzate da dinamiche di cambiamento divergenti da quelle della società e dell'economia in generale.

Dopo una prima serie di tentativi tra la fine degli anni settanta e l'inizio anni ottanta, il nostro paese ha intrapreso un percorso di riforma delle pubbliche amministrazioni, spesso considerate inefficienti, che ha determinato un sostanziale cambiamento della loro cultura.

Tale percorso ha portato alla dismissione di funzioni non essenziali, all'esternalizzazione o alla privatizzazione di servizi meglio sviluppabili dal privato o da organizzazioni non profit e a un profondo processo di liberalizzazione delle *public utilities*. Il cittadino è diventato punto focale dell'attività del servizio pubblico e, di conseguenza, valori come la qualità del servizio e la *customer satisfaction* sono entrati sempre più a far parte dei criteri di valutazione delle pubbliche amministrazioni. Tali enti sono quindi stati chiamati a portare avanti iniziative volte al miglioramento della qualità dei servizi erogati e delle proprie competenze. Allo stesso tempo, è stata loro richiesta una progressiva riduzione della spesa e delle risorse impegnate, nel rispetto degli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi erogati. Negli ultimi anni, anche a fronte di severe manovre finanziarie, incentrate sui tagli e sulla razionalizzazione della spesa della Pubblica Amministrazione, questa situazione è stata ulteriormente enfatizzata.

Razionalizzazione ed efficienza negli enti camerali

Anche le camere di commercio, in quanto enti pubblici chiamati a svolgere funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali, sono state coinvolte come parte attiva del processo di riforma in atto. Esse hanno come missione, oltre alla gestione di attività più propriamente amministrative (quali la tenuta di albi, elenchi e ruoli), anche la realizzazione di attività promozionali di sostegno alle imprese e di sviluppo dell'economia locale, di monitoraggio, studio e analisi dei dati dell'economia locale e di regolamentazione del mercato. Per l'adempimento di questa tipologia di attività più "progettuali", le camere di commercio, enti autonomi dotati di indipendenza finanziaria, destinano la quota del diritto annuale versato dalle aziende, non impegnata per il funzionamento della "macchina amministrativa".

I due articoli che presentiamo, il primo sul processo di adeguamento del proprio sistema di controllo di gestione, avviato nella Camera di Commercio di Milano e il secondo sulla riforma federale in via di attuazione, hanno un punto in comune: la razionalizzazione delle spese e una maggiore responsabilizzazione degli amministratori. Tra i principi cardine del federalismo fiscale vi è, infatti, quello del superamento graduale del criterio della spesa storica a favore del fabbisogno standard per il finanziamento dei livelli essenziali. Come negli enti locali, coinvolti direttamente dalla riforma, anche negli enti pubblici, per esempio le camere di commercio, si è avviata una riflessione sull'efficienza e la responsabilità finanziaria.

«È stato definito un modello di controllo della qualità basato sull'identificazione dei bisogni dei clienti»

Negli ultimi anni uno degli obiettivi prioritari della Camera di Commercio di Milano è diventato l'incremento del grado di restituzione al mercato del diritto annuale versato dalle imprese. Per tale motivo la Camera di Commercio ha recentemente intrapreso numerose attività di razionalizzazione dei propri processi di funzionamento della macchina amministrativa, nel rispetto degli standard qualitativi di *customer satisfaction*, incrementando così la disponibilità di risorse da redistribuire per le iniziative strategiche. A seguito di ciò si sono resi necessari strumenti di pianificazione e controllo che potessero permettere di supportare e indirizzare le attività di:

- massimizzazione dell'efficienza dell'erogazione dei servizi istituzionali e, più in generale, di gestione dell'intera macchina amministrativa in modo da liberare un maggior numero di risorse da reinvestire nelle iniziative strategiche;
- ottimizzazione della qualità dei servizi erogati e monitoraggio degli standard qualitativi raggiunti;
- allocazione ottimale delle risorse destinate alle iniziative strategiche e agli interventi economici.

A tale scopo, la Camera di Commercio di Milano ha avviato un processo di adeguamento del proprio sistema di controllo di gestione al fine di meglio rispondere alle nuove esigenze informative e al nuovo contesto di business. Il nuovo sistema non solo rappresenta una *best practice* del settore della Pubblica Amministrazione, ma è confrontabile con quelli sviluppati per le aziende private. Nell'ambito di tale processo, si collocano una serie di progetti che hanno coinvolto la Camera di Commercio di Milano negli ultimi tre-quattro anni:

- modello di controllo della qualità. È stato definito un modello di controllo della qualità basato sull'identificazione dei bisogni dei clienti e delle performance di processo a essi correlate; il modello utilizza un *set* definito di indicatori di *customer satisfaction* e di misura dell'efficacia e dell'efficienza dei processi;
- modello di pianificazione strategica. È stato sviluppato un sistema di pianificazione strategica che, secondo le tecniche di Balanced Scorecard, declina ogni anno gli obiettivi dell'ente sulle singole unità, innestando quindi i progetti in un quadro strutturato di *policies deployment*;
- cruscotto direzionale. È stato sviluppato un cruscotto di controllo delle performance (efficacia ed efficienza) che permette al Segretario Generale e ai diversi responsabili di monitorare l'andamento dell'ente, in termini di qualità, strategia ed efficienza.

L'implementazione di tali modelli ha reso possibile, già a partire dal 2010, l'analisi delle *performance* e ha supportato la predisposizione dei documenti previsti dal "decreto Brunetta", ovvero il Piano delle Performance e la Relazione sulla Performance anticipando, di fatto, i tempi di attuazione di tale riforma.

«Tale progetto ha come finalità il miglioramento della capacità di associare i costi alle attività»

Il nuovo Modello di Pianificazione e Controllo della Camera di Commercio di Milano

A completamento di questo processo, a partire da maggio 2010, la Camera di Commercio di Milano ha avviato, con il supporto della società di consulenza BIP - Business Integration Partners, un progetto di revisione delle logiche dell'attuale Modello di Pianificazione e Controllo, incentrato sull'analisi dei costi per responsabilità organizzativa. Tale progetto ha come finalità il miglioramento della capacità di associare i costi alle attività, mantenendo un presidio costante sull'allocazione delle risorse rispetto alle priorità dell'ente. In questo modo, l'ente intende raggiungere, in funzione dell'andamento dei volumi di attività, il controllo dell'efficienza in tutte le aree camerali. Inoltre, il progetto ha l'obiettivo di mettere a disposizione dei diversi uffici un sistema di supporto al controllo puntuale di avanzamento dei progetti.

A oggi il nuovo Modello di Controllo è stato disegnato e adottato sperimentalmente con successo in due aree pilota (Tutela del Mercato e Sviluppo delle Imprese) e, nel corso del 2011, verrà esteso a tutto l'ente e implementato su un sistema informativo di supporto, integrato con gli altri applicativi già in uso. L'approccio adottato ha permesso un progressivo coinvolgimento degli uffici, l'adeguamento del modello alle singole specificità ed esigenze e, soprattutto, consentirà una riduzione dei tempi e dei costi delle successive attività, minimizzando i *re-work* di implementazione sui diversi sistemi informativi incontrati.

Il nuovo Modello di Controllo prevede, in coerenza con le specificità di business, l'individuazione di due oggetti di controllo che assorbono le risorse attribuite agli uffici: i prodotti erogati ai clienti (interni ed esterni all'ente) e le iniziative portate avanti nel corso dell'anno.

L'analisi dei costi sostenuti dalla Camera di Commercio ha consentito di individuare due macro-tipologie:

- costi attribuibili direttamente a un prodotto o a un'iniziativa (per esempio, il costo di acquisto dei moduli dei Carnet ATA);
- costi del personale (comprensivi dei relativi costi accessori e dei servizi generali) e costi di funzionamento dell'ufficio (quali cancelleria, modulistica ecc.), che sono di supporto all'erogazione di prodotti o servizi e alla realizzazione delle iniziative gestite.

Mentre la prima tipologia di costi può essere direttamente attribuita a un singolo prodotto o iniziativa, la seconda viene allocata sulla base dell'analisi del tempo dedicato alla realizzazione delle attività (metodologia *Activity Based Costing*).

La modalità di rilevazione del tempo è stata differenziata in coerenza con le caratteristiche delle attività svolte: attività standard (per le quali è possibile individuare un tempo

«La stima della quantità di prodotti da erogare consente di programmare le risorse da allocare alle attività»

unitario per la realizzazione del prodotto) e attività non standard. Per le attività standard, che interessano esclusivamente i prodotti, è prevista l'individuazione di un tempo standard unitario di realizzazione. Tale tempo viene definito a inizio anno e rivisto esclusivamente in caso di modifica delle performance e della struttura del processo stesso. Per le attività non standard, costituite prevalentemente dalle iniziative, la rilevazione dei tempi viene effettuata mensilmente tramite *timesheet*. Rientrano in questa casistica anche le attività, svolte prevalentemente dai responsabili, di organizzazione e di gestione dell'ufficio.

Inoltre, al fine di dare un supporto al controllo di avanzamento delle iniziative, il processo che attiene alla pianificazione e al consuntivo delle iniziative è stato strutturato in tre fasi:

- *pianificazione delle iniziative* (effettuata a inizio anno), in cui per ciascuna iniziativa viene definito l'importo complessivo (dettagliato per macro-voce di costo) e la relativa data di inizio e di fine;
- *pianificazione delle sotto-iniziative* (effettuata in fase di avvio della sotto-iniziativa), in cui vengono definiti i costi e i tempi di realizzazione della singola attività progettuale. È necessario soprattutto per il monitoraggio di iniziative complesse e costituite da un insieme di sotto-iniziative indipendenti difficilmente pianificabili a inizio anno;
- *monitoraggio dei costi maturati*, relativi alla singola sotto-iniziativa (effettuato con frequenza quadrimestrale).

Il nuovo Modello di Controllo, utilizzato sia in fase di elaborazione del budget sia in fase di consuntivazione, consente di mettere a disposizione informazioni per migliorare le performance dei singoli uffici e complessivamente della Camera di Commercio. Tramite il nuovo modello è, infatti, possibile monitorare le risorse e i costi dedicati alla realizzazione dei singoli prodotti e alle iniziative, nonché quelli destinati al funzionamento degli uffici, facilitando così l'individuazione di piani di ottimizzazione delle attività svolte, in coerenza con le priorità dell'ente.

La stima delle quantità di prodotti da erogare consente di programmare le risorse da allocare alle attività, nel rispetto della qualità dei servizi erogati ai clienti e, conseguentemente, di individuare quelle disponibili per la realizzazione delle iniziative e degli interventi economici. Il nuovo Modello di Controllo, inoltre, abilita l'analisi della "profitabilità" di ciascun prodotto e quindi consente di individuare tariffe congrue per quei servizi che già le prevedono.

Infine, il nuovo processo di controllo delle iniziative, oltre a dare supporto alla classificazione per priorità delle iniziative da effettuare nell'anno successivo, consente di monitorare l'avanzamento delle singole sotto-iniziative e quindi di indirizzare le opportune azioni per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e massimizzare la

distribuzione alle imprese del diritto annuale. Tali informazioni possono inoltre essere utilizzate come supporto per la programmazione delle successive iniziative.

Il test del modello sulle aree pilota ha portato a ottimi risultati in termini di coinvolgimento delle risorse (per esempio, già dopo il primo mese di sperimentazione la percentuale di risorse che hanno inviato il *timesheet* si è attestata attorno al 92%) e di affidabilità dei dati raccolti. Inoltre il test ha consentito di verificare la coerenza del modello alle specificità del business e di mettere a disposizione dei responsabili degli uffici i primi dati sui quali effettuare analisi e indirizzare azioni di miglioramento.

I risultati positivi già raggiunti nelle aree pilota sono conseguenza da un lato dell'approccio utilizzato, che ha consentito, attraverso il coinvolgimento degli uffici nelle attività di modellizzazione, di individuare le specificità delle attività realizzate e di diffondere gli obiettivi e le logiche del modello; dall'altro di un forte *commitment* da parte del Segretario Generale e del Top Management, consapevoli dei benefici dell'introduzione del nuovo modello.

D2

Federalismo fiscale e responsabilità degli Enti locali

Paolo Balduzzi

PAOLO BALDUZZI È RICERCATORE
IN SCIENZA DELLE FINANZE
PRESSO L'UNIVERSITÀ CATTOLICA
DEL SACRO CUORE DI MILANO

IL PROCEDIMENTO DI APPROVAZIONE DEI DECRETI DI ATTUAZIONE previsti dalla Legge Delega sul federalismo fiscale (Legge 42/2009, cosiddetta “Legge Calderoli”) sta subendo una forte accelerazione. Lo impongono sia motivazioni di tipo squisitamente politico sia la scadenza prevista dalla Legge Delega stessa, che fissa al 21 maggio 2011 la data ultima per l'approvazione di tali decreti.

Fin troppo spesso su questo tema si espongono considerazioni di carattere molto generale e teorico; ciononostante, sono i dettagli e le specifiche scelte effettuate dal legislatore che producono effetti interessanti sull'attività degli enti locali. In questo contributo valuteremo l'effetto del federalismo fiscale sulla responsabilizzazione degli enti locali, in particolare per quanto concerne il controllo dell'attività degli amministratori e l'efficienza dei servizi offerti.^[1]

In linea di principio, è facile sostenere che il federalismo fiscale aumenterebbe sia la responsabilità sia l'efficienza. Il ragionamento è semplice: gli amministratori locali hanno i compiti di gestire determinate risorse, che ricevono dallo Stato o che raccolgono direttamente dai propri cittadini, e di fornire servizi, possibilmente in maniera efficiente (con un buon mix di qualità e risparmio) ed efficace (ottenendo gli obiettivi prestabiliti). Gli elementi cruciali sono quindi almeno due: da un lato, è importante il criterio con cui lo Stato ripartisce i fondi tra i comuni; dall'altro, è rilevante l'ammontare delle risorse proprie dell'ente (imposte, tasse e proventi locali), cioè quelle che il comune può influenzare con scelte autonome. Oggi, in Italia, lo Stato distribuisce fondi sulla base delle serie passate (criterio della spesa storica) e rende quindi minimo l'incentivo dei comuni a diminuire gli sprechi. Inoltre, gran parte delle risorse amministrare da un comune non provengono direttamente dai suoi cittadini/elettori, bensì proprio da trasferimenti statali.

La riforma, in effetti, si propone di superare entrambi questi limiti.

La riforma e la gestione dei trasferimenti statali

Dal lato della distribuzione delle risorse, la Legge Delega prevede il superamento del criterio della spesa storica e l'introduzione, per il finanziamento delle spese connesse alle cosiddette funzioni fondamentali (in via di definizione nel Codice delle Autonomie), del principio del fabbisogno standard; tali spese dovrebbero essere finanziate da tributi propri, compartecipazioni, addizionali e dal fondo perequativo ripartito appunto secondo i fabbisogni standard. Le altre spese locali (quelle cioè diverse dalle funzioni fondamentali) dovrebbero essere invece finanziate con tributi propri e compartecipazioni, con una perequazione esclusivamente basata sulla capacità fiscale per abitante.

NOTE

1. In un contesto caratterizzato dalla continua contrattazione tra partiti di maggioranza, partiti di opposizione e altri soggetti istituzionali (*in primis*, l'ANCI), per i decreti non approvati in maniera definitiva dal Governo tutto potrebbe ancora accadere.

«I fabbisogni standard andranno rideterminati periodicamente»

Il fondo perequativo per i comuni, alimentato dalla fiscalità generale, dovrebbe servire a finanziare la differenza tra il fabbisogno standard per le funzioni fondamentali e il totale delle entrate standardizzate di applicazione generale spettanti ai comuni (con alcune eccezioni). Il fabbisogno standard di ciascun comune risulterà dalla differenza tra il valore standardizzato della spesa corrente al netto degli interessi e il valore standardizzato del gettito dei tributi. A questo punto, un esempio potrebbe aiutare a capire la portata della riforma. Come evidenziato precedentemente, se a un comune vengono garantiti trasferimenti sulla base di quanto si è speso negli anni passati, i suoi amministratori non avranno alcun incentivo a diminuire eventuali sprechi. Ma se i trasferimenti dipendessero invece da quanto altri comuni spendono, per esempio, in media per un determinato servizio, allora gli enti con costi troppo elevati riceveranno di meno. Ovviamente, i costi possono variare per mille motivi (economie di scala, posizione geografica ecc.) e il costo medio è una misura solo molto grezza di fabbisogno. È dunque fondamentale che tali standard vengano definiti correttamente: a questo proposito, il legislatore, con Decreto legislativo 216/2010 (*Disposizioni in materia di determinazione dei costi e dei fabbisogni standard di comuni, città metropolitane e province*), ha deciso di utilizzare un approccio simile a quello utilizzato per la definizione dei livelli di congruità negli studi di settore. Alla SOSE, società per gli studi di settore, viene affidato il compito di predisporre le metodologie per l'individuazione dei fabbisogni standard e la loro determinazione con tecniche statistiche; il punto di partenza resta la spesa storica, ma questa deve essere corretta considerando le caratteristiche individuali dei singoli comuni, quali la spesa per i servizi esternalizzati o svolti in forma associata, la dimensione e la struttura socio-demografica e le caratteristiche territoriali, nonché alcune misure relative proprio all'efficienza, all'efficacia e alla qualità dei servizi erogati. Sulla base dei dati, rilevati tramite appositi questionari, la SOSE (Società per gli studi di settore) con la collaborazione scientifica dell'IFEL (Istituto per la finanza e l'economia locale) definirà le metodologie per il calcolo dei fabbisogni standard (sottoposte all'approvazione della Commissione tecnica per l'attuazione del federalismo fiscale, COPAFF). Infine, e correttamente, i fabbisogni standard andranno rideterminati periodicamente (al massimo ogni tre anni). L'elemento più critico in questo caso è relativo alla scelta dello strumento utilizzato per la raccolta dei dati contabili e strutturali dei singoli enti, cioè i questionari predisposti dalla stessa SOSE. Come nel caso degli studi di settore, il fatto che i comuni sappiano che, sulla base delle loro risposte verranno calcolati i propri fabbisogni standard, potrebbe incentivare questi ultimi a riportare informazioni non sempre corrette.

La Delega individua specifiche disposizioni sia per la fase a regime sia per quella transitoria. In particolare, il superamento della spesa storica dovrebbe avvenire in un periodo di cinque anni; in attesa delle norme che dovranno individuare le funzioni fon-

REGIONE	RAPPORTO	
	IMPEGNI	PAGAMENTI
Piemonte	82,0	81,6
Lombardia	80,7	80,0
Veneto	76,7	76,1
Emilia Romagna	79,6	79,3
Liguria	77,0	75,7
Toscana	78,9	79,0
Umbria	77,4	77,0
Marche	78,4	78,6
Lazio	81,6	81,7
Abruzzo	80,3	80,0
Molise	70,7	72,7
Campania	82,2	81,8
Puglia	82,4	82,6
Basilicata	81,8	82,6
Calabria	71,0	70,9
Media regioni	78,7	78,6

TABELLA 1 - SPESA PER LE FUNZIONI FONDAMENTALI: QUOTA MEDIA COMUNI PER REGIONE (2007)*

Fonte: Centro CIFREL, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

* La tabella è tratta dalla seguente pubblicazione M. F. Ambrosiano, P. Balduzzi, M. Bordignon "Federalismo fiscale ed enti locali", quaderno CIFREL, 2010 (http://centridicercia.unicatt.it/cifrel_index.html).

damentali dei comuni (il già richiamato Codice delle Autonomie), il fabbisogno di spesa è finanziato considerando l'80% delle spese come fondamentali e il restante 20% come non fondamentali; questo 80% delle spese è finanziato con le entrate derivanti dall'autonomia finanziaria, comprese le compartecipazioni a tributi erariali, e dal fondo perequativo. Infine, in via provvisoria, la delega definisce anche le funzioni da considerare per determinare l'entità e il riparto del fondo perequativo: funzioni generali di amministrazione, di gestione e di controllo, nella misura complessiva del 70%; funzioni di polizia locale; funzioni di istruzione pubblica, compresi i servizi inerenti gli asili nido, l'assistenza e la refezione scolastica e l'edilizia scolastica; funzioni nel campo della viabilità e dei trasporti; funzioni riguardanti la gestione del territorio e dell'ambiente, esclusi l'edilizia residenziale pubblica e locale e piani di edilizia e il servizio idrico integrato; funzioni del settore sociale. Si tratta di una disposizione interessante, soprattutto perché permette di effettuare facilmente qualche simulazione e confronto tra i comuni appartenenti a diverse regioni. Non emergono regioni in cui la media dei rapporti tra spese per funzioni fondamentali (calcolato come sopra indicato per tutti i comuni di ogni regione) e totale delle spese correnti appare sensibilmente superiore all'80%. È comunque possibile che per alcuni singoli comuni più inefficienti tale rapporto sia squilibrato: per questi enti i nuovi criteri di redistribuzione potrebbero comportare un aumento della pressione tributaria locale o un taglio delle spese.

Pur non essendo ancora stato approvato in via definitiva,^[2] il decreto sulla fiscalità municipale fornisce qualche informazione aggiuntiva sul ruolo dei fabbisogni nella ripartizione del fondo sperimentale di riequilibrio, che nella fase transitoria (dal 2011 al 2014) sostituirà il fondo perequativo. Si tratta di circa 8,5 miliardi di euro, provenienti da una serie di imposte erariali sul possesso e sul trasferimento degli immobili, nonché da una quota del gettito della nuova "cedolare secca" sugli affitti. Il Fondo sperimentale

2. P. Balduzzi, M. Bordignon, "Le penultime sorprese di un decreto che continua a cambiare", 2 febbraio 2011 (<http://www.lavoce.info/articoli/pagina1002134-351.html>).

«Ogni risorsa in più è compensata da una pari riduzione nei trasferimenti erariali»

verrà destinato per il 30% ancora per quota capitaria, cioè in base al numero di residenti, mentre i criteri per il riparto del restante 70% dovrebbero in effetti essere determinati sulla base delle stime dei nuovi fabbisogni standard e verranno definiti con successivo decreto ministeriale. Per il comparto dei comuni, nulla cambia in termini di risorse complessive: ogni risorsa in più è compensata da una pari riduzione nei trasferimenti erariali. Ciononostante, come già evidenziato in precedenza, ci potrebbero essere differenze a livello di singolo ente. Inoltre, vale la pena di sottolineare che le risorse derivanti del fondo non sono modificabili da parte dei comuni: si tratta dunque di veri e propri trasferimenti.

La riforma e le nuove entrate proprie dei comuni

Nelle intenzioni del legislatore, il decreto sulla fiscalità municipale dovrebbe inoltre risolvere anche il secondo degli elementi cruciali evidenziati in precedenza, vale a dire l'esiguità delle risorse proprie dei comuni. I comuni dovrebbero avere maggiori risorse a disposizione derivanti da imposte, addizionali e compartecipazione (in un primo tempo all'IRPEF e nell'ultima versione all'IVA). Per capire perché il decreto appare insufficiente da questo punto di vista, è necessario anche in questo caso scendere nel dettaglio delle scelte effettuate. La forma principale di entrata propria sarà l'imposta municipale propria, che inciderà su tutti gli immobili eccetto quelli destinati ad abitazione principale. La legge fissa l'aliquota di riferimento allo 0,76%, con possibilità di variazione da parte dei comuni limitata allo 0,3%. L'incremento moderato dell'aliquota rispetto a quella attuale massima dell'ICI (lo 0,7%) è stato ottenuto eliminando la riduzione dell'aliquota alla metà per gli edifici commerciali prevista in precedenza. In realtà, i comuni possono ancora introdurre questa agevolazione, ma con decisione autonoma e, dunque, non scontata. Gli elementi di debolezza di questa imposta risiedono nel fatto che essa, come l'ICI, continua a non incidere sulle abitazioni principali, cioè sulle case dei cittadini residenti (e quindi elettori), che invece sono i primi beneficiari dell'attività del comune. Inoltre, la nuova imposta prevede un alleggerimento del carico fiscale delle persone fisiche (essa sostituisce infatti anche l'IRPEF sui redditi fondiari) e un conseguente aumento del debito d'imposta per le imprese. Ancora una volta, uno spostamento del carico d'imposta dai residenti a soggetti con inferiore (o nullo) peso politico. Quest'ultimo limite caratterizza anche una nuova forma di imposizione fiscale, cioè l'imposta di soggiorno (fino a cinque euro per notte di soggiorno nei comuni capoluogo e in quelli a rilevanza turistica). A pagare, evidentemente, non saranno i residenti bensì i turisti o i lavoratori in

«Un importante cambio di paradigma nelle modalità di gestione delle risorse da parte degli enti locali»

missione. Viene finalmente previsto lo sblocco, seppur parziale, delle aliquote dell'addizionale all'IRPEF. Infine, per quanto riguarda la compartecipazione (sia essa all'IRPEF o all'IVA), poiché i comuni non possono influire sulle aliquote di riparto (definite e variare invece dalla legge statale), questi cosiddetti tributi propri si caratterizzano come veri e propri trasferimenti. Ancora una volta, una forma di entrata che de-responsabilizza gli amministratori.

Un altro decreto attuativo, ancora in fase di elaborazione e discussione, prevede inoltre una serie di “meccanismi sanzionatori e premiali” relativi agli amministratori locali. Benché sull'argomento regni ancora l'incertezza, è possibile comunque sostenere che elementi come l'inventario di fine mandato per i comuni in dissesto finanziario, l'ineleggibilità dei sindaci colpevoli di gravi squilibri finanziari e i nuovi strumenti di lotta all'evasione fiscale sembrano andare nella giusta direzione. Lo stesso può dirsi dei meccanismi premiali.

In conclusione, l'introduzione del federalismo fiscale potrebbe determinare un importante cambio di paradigma nelle modalità di gestione delle risorse da parte degli enti locali. Nella riforma permangono però alcuni aspetti critici, relativi innanzitutto all'esiguità delle risorse proprie a disposizione dei comuni. Inoltre, i nuovi tributi locali incidono troppo su una base imponibile “non votante” (imprese o turisti) o non prevedono sufficienti spazi di manovra. Questo vale sia per le variazioni di aliquota sull'imposta municipale primaria sia, e anzi a maggior ragione, sui livelli di compartecipazione. Per quanto riguarda i criteri per la ripartizione dei trasferimenti (passaggio dalla spesa storica al fabbisogno standard), invece, fatte salve le debolezze relative al meccanismo dei questionari, si può guardare con maggiore ottimismo agli effetti positivi della riforma.



Il sistema finanziario nella provincia di Milano

Stefano Caselli

STEFANO CASELLI È PROFESSORE
DI ECONOMIA DEGLI
INTERMEDIARI FINANZIARI
PRESSO L'UNIVERSITÀ BOCCONI

Le ragioni di un'indagine

Il clima creditizio e lo stato dell'arte dei rapporti fra PMI e sistema delle banche – e sistema finanziario più in generale – è un argomento da sempre dibattuto per la sua rilevanza, con riferimento sia al tema della comprensione delle dinamiche di acquisto delle risorse finanziarie e del loro contributo alla crescita delle imprese più piccole sia al tema dell'analisi del posizionamento efficace dell'offerta delle banche. Tuttavia, è spesso mancato un approccio più focalizzato su singoli contesti e aree locali: partendo quindi da questa considerazione, il centro di ricerca CAREFIN dell'Università Bocconi ha intrapreso nel corso del 2010, su stimolo e richiesta della Camera di Commercio di Milano, un progetto di ricerca finalizzato all'analisi del clima creditizio nella provincia di Milano per indagare a fondo lo stato di salute della relazione fra banche e PMI.

Lo studio in oggetto si è basato quindi su una dettagliata indagine empirica condotta attraverso l'invio di un questionario a un campione di imprese rappresentativo dell'intero sistema imprenditoriale (pari a 102.490 società di capitali attive nel 2009), dalle quali è stato estratto un campione rappresentativo di 6.000 imprese sul quale focalizzare la ricerca. A queste 6.000 aziende del campione è stato somministrato un questionario nel corso del mese di maggio 2010, secondo un processo strutturato in tre fasi successive. Complessivamente, il campione dei rispondenti è risultato di 447 aziende, corrispondenti al 7,45% del campione intervistato.

In termini analitici, la [tabella 1](#) riporta lo spaccato per settore di attività e per classe di addetti delle 447 aziende rispondenti.

Settori di attività	Totale campione (numero)	Totale campione (%)	Ripartizione per addetti	
			< 10 addetti	≥ 10 addetti
Industria	84	18,79%	21	63
Costruzioni	42	9,40%	12	30
Commercio	90	20,13%	45	45
Servizi	231	51,68%	96	135
TOTALE	447	100%	174	273

TAB. 1 - ARTICOLAZIONE DEI QUESTIONARI ANALIZZATI DELLE AZIENDE RISPONDENTI

Obiettivo del presente contributo è quello di riportare le principali evidenze emerse dall'indagine, sotto il profilo della comprensione dei modelli di comportamento delle imprese e delle ricadute in termini di *policy* per l'intero sistema camerale in una logica di sostegno proattivo alle PMI.

Riflessioni sul comportamento finanziario delle PMI: i modelli interpretativi

La ricerca ha permesso di mettere in luce molti degli aspetti che oggi qualificano, nella loro interezza, il sistema delle scelte finanziarie delle aziende e il modello relazionale con le banche. Ciò può essere sintetizzato nell'immagine forte ed evocativa del passaggio da un modello di azienda piccola, tendenzialmente noncurante o non preparata all'assunzione delle scelte finanziarie e comunque sostenuta da un sistema bancario benevolo, a una pluralità di modelli relazionali e comportamentali in cui le chiavi di lettura comuni sono date dalla maturità, dalla consapevolezza e da un livello di complessità forse non conosciuto dalle stesse banche.

Il mito della dimensione

Il primo significativo elemento di giudizio è collegato al mito (o all'equivoco) secondo cui a dimensioni crescenti delle aziende corrisponderebbe una crescente sofisticazione finanziaria e una maggiore capacità di relazione con il sistema finanziario. Fatta salva la presenza di pochi e circoscritti limiti logici ed economici (una micro-azienda non ha probabilmente bisogno di un'*investment bank*), i risultati dell'analisi hanno mostrato come le maggiori necessità di utilizzo di prodotti finanziari non risiedano nel livello dimensionale delle imprese. Il fatturato aziendale non è di per sé discriminante nello spiegare l'intensità d'uso degli strumenti finanziari, ovvero l'impiego di un ampio ventaglio di soluzioni di finanziamento aziendale, bensì potrebbe spiegare maggiormente la dimensione del credito utilizzato e non la varietà. Altre caratteristiche sembrano maggiormente determinare la necessità, da parte delle imprese, di un portafoglio misto di soluzioni finanziarie in grado di rispondere ai propri differenti fabbisogni gestionali. La caratteristica di imprese *export oriented* e l'appartenenza a macro-settori quali le costruzioni e il commercio sono correlate a una maggiore intensità di utilizzo degli strumenti finanziari.

Il mito della relazione

Un secondo ambito di discussione e di contrapposizione fra pregiudizio ed evidenze emerse è collegato al tema della relazione fra imprese e sistema bancario e finanziario.

«Il “ruggito” estero delle micro-imprese è un atto di coraggio e di necessità, che denota una straordinaria capacità di sopravvivenza»

Il tema del contenuto della relazione acquista una valenza complessa in quanto il gradimento della relazione stessa si basa su un mix composto da fattori specifici, ascrivibili all'insieme sia dei fattori *soft* (ossia di “relazione spontanea” e di empatia) sia dei fattori *hard* (ossia di “relazione professionale”, tecnica e contenutistica), collegati alle caratteristiche tecniche dei prodotti e delle soluzioni. Le imprese sono alla ricerca di entrambi, li sanno distinguere con chiarezza e attribuiscono a tutti e due valore di relazione. A questo proposito si innesca la riflessione sul ruolo e sul significato segnaletico e contenutistico della *main bank*, rilevante sia per l'elevato utilizzo da parte delle imprese intervistate sia per la percentuale di finanziamenti ricoperta (oltre il 40%). Il dato rilevante che emerge è legato al ruolo importante ma insieme fisiologico e ordinario della stessa: ciò significa che la scelta e l'utilizzo della *main bank* non è guidato da una superiorità relazionale e tecnica ma dalla necessità di avere un centro di riferimento organizzativo e territoriale.

Il mito della semplicità e la forza dell'eccellenza

Un terzo ambito di riflessione e ragionamento è collegato all'immagine di semplicità – spesso collegata all'inadeguatezza – dei processi decisionali, comportamentali e di relazione delle imprese con il sistema bancario. In questo ambito, le evidenze emerse nella ricerca offrono un quadro profondamente differente. L'immagine di un sistema di PMI finanziariamente più adulte e mature va però ulteriormente allargato e approfondito richiamando il tema dell'eccellenza imprenditoriale emerso più volte nella ricerca. Questo tema ruota intorno a due fattori centrali: la crescita e l'internazionalizzazione. Il primo aspetto non costituisce una sorpresa, in quanto la costante di molte ricerche segnala la presenza di aziende capaci di crescere in maniera continuativa, anche in tempi difficili, associando profili di varietà manageriale a una superiore capacità di gestione del sistema finanziario e di utilizzo delle sue potenzialità. Il secondo aspetto è invece più pervasivo, strutturale e dirompente, costituendo di fatto uno degli aspetti trasversali dell'intera ricerca: lo sviluppo all'estero è una potente chiave di lettura dei comportamenti e dei fabbisogni. Infatti è il fatturato all'estero che qualifica le aziende *fast growth*, che guida l'utilizzo dei servizi finanziari e la soddisfazione e che spinge le aziende a domandare con forza un supporto agli intermediari ricevendo, a oggi e a giudizio delle aziende stesse, un contributo non adeguato. La rilevanza del tema può essere sottolineata anche con riferimento alle micro-imprese, le quali presentano percentuali di fatturato all'estero sorprendenti, poiché in crescita strutturale e in misura maggiore rispetto all'intero campione. Il “ruggito” estero delle micro-imprese è un atto di coraggio e necessità, che denota una straordinaria capacità di sopravvivenza degli operatori più piccoli, ma anche il chiaro indicatore di sistema che la traiettoria di sviluppo per tutti è solo ancorata alla ricerca di nuovi mercati e di nuova domanda.

«L'immagine dell'impresa piccola e poco consapevole delle meccaniche creditizie appare sbiadita o sfuocata»

Comportamento finanziario delle PMI e implicazioni di *policy* per le camere di commercio

Le valutazioni emerse dall'analisi complessiva della ricerca possono essere opportunamente declinate in chiave di *policy* percorribili dalle camere di commercio, evidenziandone, ove possibile, gli ambiti sia delle politiche ad ampio raggio sia delle applicazioni operative. Le aree di intervento possono essere fondamentalmente quattro:

- consolidamento e affinamento dell'esistente;
- azioni su gap rilevanti;
- sviluppo di nuove azioni;
- *sponsorship* e comunicazione.

Consolidamento e affinamento dell'esistente

La ricerca fa emergere ancora una volta la centralità del tema creditizio. L'immagine dell'impresa piccola e poco consapevole delle meccaniche creditizie appare sbiadita o sfuocata e sostituita da un'immagine di piena consapevolezza (o disincanto?) e di chiara centralità di questo tema a prescindere dalla dimensione. A ciò si aggiungono due elementi importanti: il mancato ottenimento del credito sembra dipendere da fattori chiari, certi e riconosciuti dall'azienda stessa; due fenomeni fondamentali (quali la *main bank* e la banca locale) non sembrano agire come meccanismo di accreditamento presso il sistema ma piuttosto come elementi fisiologici e naturali della relazione creditizia.

Lo schema tradizionale di intervento prevede un'interazione confidi-PMI-Camera di Commercio che si basa sull'assunto della presenza di un problema (il mancato accesso al credito o l'accesso a costi troppo elevati) e la conseguente erogazione di contributi, da un lato, ai confidi, che agiscono per agevolare l'accesso al credito o l'accesso al credito a costi più ragionevoli e, dall'altro lato, alle imprese in via diretta con una serie di bandi *ad hoc*. Le evidenze della ricerca non mettono in discussione questo schema di gioco fondamentale (via confidi e con erogazioni dirette), ma ne sollecitano un affinamento in rapporto sia alle cause che impediscono alle aziende di accedere al credito sia ai fabbisogni ricorrenti delle aziende stesse, sui quali è necessaria un'azione di riduzione dei costi e di potenziamento delle erogazioni.

Con riferimento alle cause, il mancato ottenimento del credito deriva dalla presenza di un *rating* non accettabile e di situazioni economico-finanziarie negative. Senza la rimozione totale o parziale di questi aspetti, l'impresa difficilmente può accedere al credito, a prescindere dalla presenza di una *main bank* o di una banca locale. Ciò significa attivare alcune linee di azione concrete di tipo *hard* (basate sulle risorse finanziarie) e *soft* (basate sul sistema informativo e di supporto all'azienda). Le azioni *hard* si fondano

«Nel caso degli investimenti, occorre traguardare a scadenze più lunghe il meccanismo di incentivazione»

inevitabilmente sull'erogazione di finanziamenti alle aziende stesse, diretta o attraverso i confidi. In quest'ultimo caso, potrebbe essere definita una politica di concessione di contributi da parte delle camere di commercio, parzialmente vincolati all'impiego da parte dei confidi a favore di aziende in crisi e in difficoltà. In entrambi i casi, andrebbero ovviamente definite le "fattispecie di crisi" al fine di evitare uno spreco di risorse nei confronti di aziende chiaramente non più capaci di ritornare a generare profitto. Le azioni *soft* si fondano invece sul sostegno informativo/consulenziale all'impresa e potrebbero essere raccordate direttamente alle azioni *hard*, quale condizione necessaria di accesso ai contributi/supporti di garanzia. Il sostegno da parte delle camere di commercio può svilupparsi pertanto attraverso la realizzazione di bandi a fondo perduto per il sostenimento delle spese di *advisory* (per le quali occorre sviluppare un meccanismo di monitoraggio *ex ante* e di verifica *ex post* della qualità e della bontà delle azioni intraprese) oppure attraverso la creazione di un *package/format* utilizzabile (gratuitamente o a costo simbolico) da parte delle aziende che desiderino intraprendere un percorso di risanamento.

Con riferimento, invece, ai fabbisogni emergenti dalle aziende, la ricerca mette chiaramente in luce la rilevanza del tema degli investimenti a medio termine e dell'internazionalizzazione (diretta o via export) delle stesse quali elementi centrali del sistema di esigenze delle imprese. In queste direzioni, l'intervento può essere di nuovo effettuato sia con schemi (bandi) diretti di erogazione sia attraverso confidi, subordinando la concessione di una parte dei contributi all'impiego nella direzione desiderata. Nel caso degli investimenti, occorre riguardare a scadenze più lunghe il meccanismo di incentivazione, allungando la prospettiva a cinque o dieci anni, in modo da rendere più vicino ai fabbisogni effettivi dell'impresa il sistema di contribuzione e di sostegno dei confidi. Nel caso dell'internazionalizzazione, è invece pensabile la creazione di linee di erogazione diretta (o indiretta via confidi) dedicate al finanziamento dell'export e degli investimenti diretti all'estero e, in linea di principio, sarebbe ipotizzabile anche in questo caso la creazione di un *package/format* consulenziale.

Azioni sui gap rilevanti

Il tema della capitalizzazione delle aziende emerge da più parti all'interno della ricerca quale nodo critico centrale. La criticità dipende ovviamente dalla rilevanza che la capitalizzazione assume nei confronti del tema creditizio (impattando direttamente sul *rating* dell'azienda e quindi sull'accesso e sul costo del credito) e nello sviluppo di operazioni di finanza straordinaria. Sul tema della capitalizzazione esistono peraltro già numerosi strumenti attivati dalle camere di commercio (si pensi ai bandi per la capitalizzazione delle imprese piuttosto che alla presenza di un fondo di *private equity*) ma la rilevanza del

«Esistono molteplici strumenti a favore delle PMI, ma spesso non sono veicolati in modo coordinato e potente»

tema e la sua portata oggettivamente vasta richiedono probabilmente un potenziamento significativo degli strumenti utilizzabili. In modo particolare, occorre segnalare che il ricorso a un fondo di *private equity* da parte di un'azienda, oltre a richiedere il superamento di gap culturali e organizzativi, sconta in modo rilevante il tema dimensionale per il quale i fondi di *private equity* non investono al di sotto di una certa soglia di fatturato aziendale che, convenzionalmente, è identificabile nei 20 milioni di euro. Questo ostacolo rilevante potrebbe essere superato tramite l'introduzione di una "garanzia" di *buy back* della quota del fondo da parte dell'imprenditore o dell'azienda. Ovviamente, la capacità di garantire il *buy back* può essere sostenuta e rafforzata dalla presenza di un finanziamento sottostante, che può venire attribuito sempre secondo la logica del bando diretto o dello schema indiretto via confidi. In entrambi i casi, l'effetto sarebbe quello di aumentare la diffusione dello strumento, soprattutto se accompagnata da un'attenta attività di promozione e di divulgazione sul territorio e attraverso lo stesso sistema dei confidi.

Sviluppo di nuove azioni

Il piano di riferimento delle politiche di ampio respiro tende ovviamente a prevalere su quello degli strumenti operativi, anche se talune ipotesi appaiono fattibili in un contesto di decisioni attuabili nel breve periodo. In questo ambito, è possibile immaginare tre tipologie di interventi: la piattaforma unica per le PMI, la logica del coinvestimento e il sistema di *honors*.

La piattaforma unica per le PMI muove dalla considerazione che il sistema delle PMI è di rilevanza e centralità assoluta per l'area di Milano e per quella nazionale più in generale e presenta, come testimonia la ricerca stessa, una straordinaria complessità a fronte di un numero elevato, ma talvolta disperso e non coordinato, di strumenti di sostegno disponibili. Ciò significa che esistono molteplici strumenti a favore delle PMI, ma spesso non sono veicolati in modo coordinato e potente. In questa direzione sarebbe opportuno immaginare la creazione di una piattaforma visibile e concreta che costituisca il veicolo unico di comunicazione al mercato di tutte le iniziative a sostegno delle PMI, identificando alcuni *advisors* che divengono i referenti e coordinatori per le PMI che accedono al servizio. Ciò, secondo una logica più forte e ambiziosa, potrebbe fare da traino a un progetto più organico e rilevante di creazione di una vera e propria Agenzia per le PMI, così come già avvenuto in molti altri paesi.

La logica del coinvestimento fa riferimento all'utilizzo del *private equity* come strumento di attrazione e moltiplicazione delle risorse destinate alle PMI. Lo sviluppo del *private equity* a favore delle aziende più piccole non può essere basato infatti solo su meccanismi di supporto al *buy back*, come evidenziati in precedenza e legati quindi sul

«Moltiplicare significativamente la capacità d'intervento nei confronti delle aziende più piccole»

sostegno alla domanda, ma anche su meccanismi fondati sul supporto all'offerta da parte dei fondi. In questo senso, uno degli ostacoli all'investimento in aziende più piccole è rappresentato, da sempre e strutturalmente, dall'eccessivo rischio in rapporto al rendimento sperato. Come sottolineato dalla dottrina e dall'esperienza di successo delle Small Business Investment Companies (SBIC) americane a livello locale, un corretto approccio per incentivare gli investitori privati a indirizzare l'attività di *private equity* verso le PMI è costituito dalla creazione di fondi paritetici pubblico-privato (da cui la logica del coinvestimento) nei quali in caso di perdita la ripartizione delle stesse è paritetica ma in caso di profitto, la remunerazione dell'investitore pubblico è prefissata e, di conseguenza, quella del privato è variabile. Tale meccanismo, noto come *up side leverage scheme*, permette ai privati di coinvestire (e quindi impiegare meno capitale), sopportando le perdite ma beneficiando in maniera asimmetrica (e quindi vantaggiosa) dei profitti, riequilibrando quella relazione rischio-rendimento che appare di difficile gestione nel caso delle aziende più piccole. Al riguardo, la promozione di un fondo caratterizzato dal meccanismo dell'*up side leverage scheme* permetterebbe di moltiplicare significativamente la capacità di intervento nei confronti delle aziende più piccole, anche caratterizzate da una situazione di crisi.

La logica del sistema di *honors* rappresenta da ultimo una proposta di maggiore praticabilità in quanto tesa ad attribuire un riconoscimento/certificazione (quindi un *honor*) a quelle aziende che presentano caratteristiche di distinzione, quali la crescita perdurante nel tempo piuttosto che una forte esposizione all'internazionalizzazione. La dinamica degli *honors* rende quindi visibili quelle aziende che, come emerso nella ricerca, presentano tratti di eccellenza inconfondibili. La logica di attribuzione degli *honors*, da basare su un meccanismo predefinito e rigoroso su base annuale, ha un duplice obiettivo: generare reputazione e visibilità dei casi di "campioni" fra le imprese della provincia di Milano, originando ricadute ovvie di emulazione, attenzione del sistema e visibilità delle aziende migliori; collegare a essi sistemi concreti di benefici, riferibili all'accesso automatico a forme di incentivo diretto delle camere di commercio piuttosto che dei confidi.

Sponsorship e comunicazione

Le *policy* delle camere di commercio possono essere indirizzate al sostegno informativo e conoscitivo dei temi ritenuti essenziali alla luce dei punti precedenti e di quanto complessivamente emerso nel corso della ricerca. I punti essenziali in questa direzione appaiono principalmente due.

Il primo è riferito alla promozione di codici o statuti che valutino e distinguano le aziende che si accingono ad affrontare scelte importanti e vogliono qualificare al meglio le proprie caratteristiche e specifiche. A riguardo, la promozione di uno statuto dell'im-

«Introduzione di meccanismi di crediti d'imposta proporzionali all'impegno dell'azienda»

presa capitalizzata oppure di uno statuto dell'azienda aperta ai fondi di *private equity* avrebbe la doppia funzione di qualificare al meglio i tratti delle aziende che devono compiere scelte importanti e decisive e di chiarire quali passaggi – di *governance*, contabili e finanziari – un'azienda debba compiere in maniera responsabile per beneficiarne dal punto di vista sia reputazionale sia sostanziale.

Il secondo tema riguarda lo sviluppo e la promozione di attività di ricerca dedicata a studiare le forme di incentivo fiscale a favore dello sviluppo delle PMI. Più volte ne è emersa l'importanza nel corso della ricerca ed è quindi necessario chiarirne al meglio il corpus sostanziale, anche alla luce di esperienze virtuose straniere. Le linee guida del disegno di incentivi fiscali alle PMI possono essere riferite ad alcuni meccanismi-chiave. Il primo è collegato al tema della capitalizzazione: i cosiddetti “schemi DIT”, applicati in Italia nel 1996-2000 e nel 2009, hanno l'obiettivo di concedere all'impresa una deducibilità di costi fittizi proporzionati alla dimensione del capitale o all'aumento di capitale. Il secondo è collegato ai meccanismi di premio per stimolare specifiche attività d'impresa: la ricerca, gli investimenti produttivi, gli investimenti per l'internazionalizzazione. In tutti i casi, l'introduzione di meccanismi di crediti d'imposta proporzionali all'impegno dell'azienda darebbe un forte contributo al sostegno e alla diffusione di scelte coraggiose e complesse da parte della stessa. Il terzo è collegato agli incentivi per il ricorso al mercato dei capitali, quali per esempio l'AIM britannico. In questo caso è possibile pensare a meccanismi di abbattimento d'imposta in presenza di quotazioni virtuose, ossia basate esclusivamente su OPS integrali, privilegiando quindi le aziende e gli imprenditori che ricorrono alla borsa solo per finanziare integralmente l'azienda e non per monetizzare partecipazioni in essere. Il quarto, più complesso e sfidante, può essere rappresentato infine da meccanismi di abbattimento di imposta per le aziende a crescita continua *fast growth*.

L2

Il sistema lombardo dei consorzi fidi: evoluzioni recenti e politiche di sviluppo

Roberto Calugi

ROBERTO CALUGI È DIRIGENTE
AREA SVILUPPO DELLE IMPRESE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI MILANO

LE POLITICHE DI AGEVOLAZIONE DELL'ACCESSO AL CREDITO, cui le camere di commercio dedicano una particolare attenzione nella definizione delle proprie strategie di sviluppo, vedono quale principale attore di riferimento il sistema dei consorzi fidi.

Nel corso del tempo, quindi, l'intervento camerale in questo specifico ambito di *policy* si è evoluto non solo in risposta alle priorità delle imprese, ma anche nel tentativo di sostenere i consorzi fidi nel loro processo di adeguamento al sistema economico e al contesto normativo di riferimento.

Recentemente diversi fattori sono intervenuti a condizionare e disciplinare l'utilizzo delle risorse pubbliche a favore delle imprese, e certamente a questo nuovo quadro di riferimento non hanno fatto eccezione gli aiuti al sistema dei confidi.

In aggiunta alla crescente rigidità del vincolo di bilancio, imposta da una generale politica di contenimento della spesa pubblica che si è ripercossa a cascata sulle autonomie locali, quattro sono i fattori che maggiormente incidono sulle politiche di trasferimento di risorse pubbliche ai consorzi fidi.

Innanzitutto le ripercussioni concrete della nuova disciplina di Basilea 2 e le conseguenti modifiche del Testo Unico Bancario hanno di fatto sezionato il mercato, suddividendolo fra confidi vigilati, con capacità di ponderazione del rischio, e altri ancorati a modelli di intervento più tradizionale, generalmente dotati di minore capacità negoziale con il sistema bancario.

In secondo luogo, gli effetti ancora sensibili della crisi finanziaria globale, che si è ripercossa anche sul sistema produttivo lombardo, da un lato hanno comportato una crescita del ruolo di intermediario fra banca e impresa svolto dai confidi, ma dall'altro hanno incrementato sensibilmente i livelli di insolvenza del sistema, evidenziando timori sulla sostenibilità finanziaria del modello.

In terzo luogo, gli interventi dei diversi regolatori del mercato, quali la Commissione Europea o l'Authority Garante della Concorrenza e del Mercato, hanno chiarito puntualmente modalità di calcolo e di gestione degli aiuti pubblici anche nell'ambito dei contributi ai consorzi fidi, richiedendo la massima attenzione nell'attuare politiche non distorsive del mercato.

Infine, la crescente "sprovvincializzazione" del mercato ha visto le camere di commercio interagire con attori nuovi, per lo più regionali o nazionali, con istanze ed esigenze che necessariamente chiamano i soggetti camerali ad attuare delle risposte meno localistiche e più di sistema. Basti ricordare a tal fine che nell'arco di dodici mesi, da fine 2009 a fine 2010, i confidi lombardi hanno realizzato o avviato sette operazioni di fusione, volte alla nascita di soggetti operativi a livello regionale o interprovinciale. Anche grazie a questo processo di fusione, i confidi lombardi che sono iscritti all'elenco speciale

«Questo processo di aggregazione è stato accolto dalle camere di commercio con favore»

degli intermediari specializzati e quindi che emettono garanzie rispondenti ai requisiti fissati da Basilea 2 sono otto operatori. Essi detengono più del 75% dei finanziamenti garantiti sul territorio, dato che evidenzia come il mercato delle garanzie a livello regionale sia oggi fortemente concentrato.

Allargando lo scenario ai primi dieci confidi operanti sul territorio regionale, si evince come questi garantiscano l'80% dei finanziamenti complessivamente coperti. In futuro, inoltre, con ogni probabilità, la concentrazione del mercato sarà ancora più elevata: secondo la simulazione contenuta nel Rapporto 2010 sul Sistema dei confidi lombardi, realizzata dal Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza per Unioncamere Lombardia, qualora fossero state già attive tutte le operazioni di fusione sopra richiamate, i primi dieci confidi arriverebbero a garantire il 92% dei finanziamenti. Questo processo di aggregazione è stato accolto dalle camere di commercio con favore, fino a essere in alcuni casi incentivato attraverso interventi *ad hoc*. Le fusioni hanno infatti permesso di porre rimedio allo storico "sovraffollamento" di consorzi fidi nel mercato delle garanzie e hanno spinto gli stessi ad adeguarsi alla normativa di riferimento, rendendoli capaci di fornire alle imprese una garanzia e dei servizi di migliore qualità.

Prima di delineare quali politiche di sviluppo possano essere implementate dalle camere di commercio per rendere più efficace ed efficiente il loro intervento a sostegno dell'accesso al credito, è opportuno ricordare quali sono stati fino a oggi i cardini dell'azione del sistema camerale lombardo. In particolare, questa è incentrata su tre linee di intervento: l'erogazione di contributi in abbattimento dei tassi di interesse, i conferimenti ai fondi rischi e l'istituzione del Fondo Confiducia.

I contributi in abbattimento dei tassi di interesse rappresentano una costante degli interventi camerali (che, in media, a livello lombardo, comportano uno stanziamento annuo pari a 6 milioni di euro) e non evidenziano elementi di criticità tali da metterne in dubbio la replicabilità e l'opportunità anche per il prossimo futuro.

Il Fondo Confiducia si è invece configurato come strumento innovativo e temporaneo, studiato appositamente con finalità anticrisi. Il successo di questa iniziativa è testimoniato dal fatto che al 31 dicembre 2010 hanno beneficiato dell'estensione della garanzia prevista dal Fondo (dal 50 al 70% del finanziamento ottenuto) 9.151 imprese, per un totale di finanziamenti garantiti pari a 677 milioni di euro.

I contributi ai fondi rischi, infine, per i quali dal 2007 al 2010 a livello regionale sono stati destinati 24 milioni di euro, rappresentano una modalità di intervento destinata a rivestire un ruolo sempre più marginale nelle politiche camerali.

Proprio su questa tipologia di intervento si ripercuotono gli effetti dei quattro fattori richiamati in premessa. In particolare, i vincoli di bilancio, gli interventi di autorità

«Permettere ai confidi di continuare a essere uno strumento di politica industriale per lo sviluppo delle imprese»

quali la Commissione Europea e l'Authority Garante della Concorrenza e del Mercato e la dimensione ormai sovraprovinciale dei confidi sono elementi che spingono gli enti pubblici a cercare nuovi strumenti che permettano un utilizzo più incisivo delle limitate risorse a disposizione.

È dunque in questo quadro che si muovono i responsabili delle camere di commercio chiamati a disegnare delle politiche di intervento efficaci a favore delle imprese tramite gli “strumenti” confidi. Sviluppare delle politiche efficaci significa principalmente permettere ai confidi di continuare a essere uno strumento di politica industriale per lo sviluppo delle imprese e non soltanto un intermediario per l'accesso al credito bancario. In altre parole, se le attività dei confidi, sulla spinta della ricerca dell'autosostenibilità finanziaria, si concentreranno progressivamente sulle imprese con classi di *rating* medio-alte, con una corrispondente contrazione dell'attività sulle micro imprese, sulle *start up* e sulle realtà imprenditoriali in fase di difficoltà, l'Italia si troverà sprovvista dell'enorme potenziale di un sistema di garanzia mutualistico che ha contribuito allo sviluppo della nostra economia.

Le considerazioni finora fatte spingono a ritenere che la cornice all'interno della quale le nuove proposte di *policy* camerale devono essere elaborate si incentri su tre elementi, riassumibili con altrettanti slogan: politiche di sistema, sostegno ai 107 e copertura di specifiche attività d'impresa.

Politiche di sistema

È ormai evidente come i principali operatori del mercato si muovano su logiche per lo meno regionali, se non nazionali. Appare esaurita la fase degli interventi locali, che hanno perso molto della loro incisività, non fosse altro per l'esiguità delle risorse che il più delle volte possono essere messe a disposizione dalle singole amministrazioni. Alle esigenze regionali si deve rispondere con politiche e prodotti su base regionale. L'esperienza del Fondo Confiducia, al di là del merito dello strumento, ha dimostrato che si possono realizzare delle iniziative condivise sulle quali far convergere risorse importanti. In tempi brevi, auspicabilmente entro il 2011, è inoltre opportuna una seria riflessione sull'utilità di predisporre un unico bando regionale per l'erogazione di contributi in abbattimento tassi, dal momento che le diverse camere di commercio promuovono singoli bandi che spesso prevedono differenziazioni minime.

«Appaiono particolarmente attuali per lo sviluppo economico del territorio lombardo»

Sostegno ai 107

Basilea 2 e il Testo Unico Bancario spingono chiaramente il mercato verso criteri di maggiore trasparenza ed efficacia e suggeriscono anche agli operatori camerale di fare delle scelte selettive. A puro titolo di esempio si ricordano i criteri selettivi a favore dei 107 adottati dall'amministrazione regionale nella concessione di prestiti subordinati ai confidi nel corso del 2009/2010 o i criteri di partecipazione ai bandi di abbattimento tassi applicati dalla Camera di Commercio di Milano.

La maggioranza delle imprese lombarde, come richiamato sopra, si rivolge inoltre verso i confidi vigilati o che stanno percorrendo questo cammino. Ciò non dovrebbe sorprendere, vista la capacità organizzativa dei confidi maggiormente strutturati che, almeno in linea teorica, permette loro di offrire alle imprese una più ampia gamma di servizi accessibili.

Non sembrano pienamente efficaci delle politiche di intervento che non tengano in debita considerazione questa evoluzione del mercato, non fine a se stessa, ma che, grazie al sistema delle differenti ponderazioni, incide pesantemente sull'efficacia dell'intervento dei confidi a favore dell'impresa. Rimangono invece ancora attuali gli interventi, anche locali, di supporto a ulteriori razionalizzazioni del mercato.

Copertura di specifiche attività d'impresa

Il perseguimento dell'obiettivo della solidità finanziaria può spingere i confidi a concentrare la loro attività sulle imprese con *rating* medio-alto. Per tale ragione le camere di commercio possono vincolare l'utilizzo delle proprie risorse, messe a disposizione del sistema dei consorzi fidi, a copertura di specifici campi di attività. I possibili ambiti di intervento sono molteplici, e in questa sede se ne possono riportare tre, che appaiono particolarmente attuali per lo sviluppo economico del territorio lombardo.

Il primo riguarda la possibilità di favorire un maggiore utilizzo dei confidi a supporto dei processi di internazionalizzazione, sia attiva che passiva, delle imprese lombarde. Questo obiettivo potrebbe essere raggiunto costruendo delle linee di prodotto dedicate alle transazioni commerciali con l'estero o ai finanziamenti finalizzati all'apertura di sedi commerciali o produttive, eventualmente anche in collaborazione con i vari servizi già resi dal sistema camerale lombardo sull'internazionalizzazione.

Un altro tema particolarmente rilevante è il sostegno alla nascita di nuove imprese, che oggettivamente comporta maggiori coefficienti di rischio imprenditoriale e conseguenti difficoltà nell'accedere alle risorse finanziarie. Questo è particolarmente vero

per le nuove società legate ai servizi avanzati, all'economia digitale e ai campi di punta dell'innovazione tecnologica.

È evidente come proprio questi particolari segmenti di impresa, che rappresentano un'opportunità di sviluppo per il territorio lombardo, siano spesso difficili da valutare per l'assenza di *asset* tangibili e rischiano di essere i più penalizzati dalla ricerca di una maggiore autosostenibilità dei consorzi fidi.

Il terzo ambito di intervento potrebbe vedere una maggiore operatività dei confidi a sostegno della patrimonializzazione delle imprese, oggi ancora troppo bassa, fatto che ha dunque ripercussioni importanti nel determinarne il *rating*.

Alcuni prodotti in abbattimento dei tassi finalizzati alla patrimonializzazione sono già messi a disposizione da alcune camere di commercio e, come già accennato, potrebbero essere sviluppati a livello condiviso e regionale.

Ci chiediamo tuttavia se non sia possibile introdurre la facoltà di utilizzare i confidi per garantire, almeno in parte, eventuali partecipazioni, anche di minoranza, di nuovi soci interessati a investire per lo sviluppo dell'impresa o per la nascita di nuove realtà. In altri termini, utilizzare la rete dei confidi, soprattutto i 107, per favorire lo sviluppo di partecipazioni di piccolo taglio da parte di investitori istituzionali per favorire lo sviluppo del *venture capital* nel nostro paese, oggi pressoché inesistente.

In ultimo, ma non meno importante, è opportuno sottolineare l'importanza dell'attività del sistema camerale nell'incentivare e affiancare i consorzi fidi nel processo di formazione del personale, chiamato a rispondere a un cambiamento molto importante per velocità e intensità delle trasformazioni messe in atto. Tale obiettivo è stato perseguito nel corso del 2010 con la realizzazione di una serie di iniziative aperte agli operatori e ai dirigenti dei confidi operanti sul territorio milanese. In particolare, il successo del Corso di Alta Specializzazione sul sistema delle garanzie, che ha visto la partecipazione a dieci giornate di formazione di trenta alti funzionari e direttori dei principali confidi milanesi, testimonia l'alto gradimento di questa tipologia di iniziative e l'opportunità di realizzarne ulteriori nei prossimi mesi.

A1

Welfare ambrosiano e imprese sociali

Massimo Campedelli, Giorgio Fiorentini

La filiera sussidiaria

Ogni sistema territoriale, non necessariamente definito in modo puntuale da confini istituzionali, incrementa il suo valore economico-sociale anche tramite l'adozione del modello di sussidiarietà orizzontale, di relazioni sociali operative e di solidarietà come parte integrante del proprio sistema socio-economico. Anche Milano conosce questa opportunità, al punto che può essere ipotizzata l'esistenza di un vero e proprio "modello di welfare ambrosiano", che implementa una sussidiarietà orizzontale resa operativa tramite una "filiera sussidiaria aziendale". Ciò rende possibile un rapporto di concorrenza-colaborazione tra azienda pubblica e azienda non profit (impresa sociale), concretizzando la filiera sussidiaria nei seguenti soggetti operativi (sempre e comunque configurabili, in una logica economico-aziendale, come aziende):

— il sussidiante: punto di partenza della filiera sussidiaria è prevalentemente l'ente pubblico, che delega, affida o gestisce in *partnership* e in modo complementare o supplementare parte delle funzioni pubbliche insieme all'azienda non profit, denominata "sussidiato intermedio".

— il sussidiato intermedio: è un'azienda non profit che svolge le funzioni di produzione di servizi/beni di pubblica utilità attribuitegli dal sussidiante. Il sussidiato intermedio ricopre un ruolo che oscilla dal partenariato funzionale (si veda a proposito il concetto di *governance* integrata) fino alla delega strumentale. L'obiettivo del "welfare ambrosiano" è quello di sviluppare sempre più la capacità di svolgere il proprio ruolo in una logica di partenariato funzionale per raggiungere livelli di performance positivi per la società, valorizzando le capacità di ciascun attore aziendale e gli apporti originali che può offrire;^[1]

— i sussidiati *civis*: sono i destinatari dell'attività delegata dal sussidiante al sussidiato intermedio;^[2] all'interno di tale gruppo non troviamo solamente singoli individui (cittadini con cittadinanza), ma anche formazioni sociali quali per esempio la famiglia, gruppi di popolazione, imprese ecc. (declinabili come "istituti socio-economici"). Essi sono i destinatari ultimi, i controllori e i valutatori dell'attività che crea una catena del valore sussidiario.

Nella filiera sussidiaria aziendale si instaura una relazione bidirezionale/multidirezionale che crea dinamismo e crescita all'interno della filiera stessa. Le funzioni aziendali mutano e si coordinano, seguendo il dinamismo proprio dell'ambiente in cui si instaurano. Risulta quindi necessario dotarsi di un sistema di rilevazione dei risultati, che permetta un'adeguata comunicazione dei risultati derivanti dall'operato sia della filiera sussidiaria sia dell'intero sistema sussidiario di un territorio (l'insieme delle diverse filiere). Un sistema di rilevazione efficiente permette sia a chi opera nelle filiere di confrontarsi con l'esterno sia ai terzi di valutare l'operato degli attori.

MASSIMO CAMPEDELLI
È DIRETTORE DI OSIS
"BEPI TOMAI" (OSSERVATORIO
SULL'IMPRESA SOCIALE)

GIORGIO FIORENTINI
È PROFESSORE DI ECONOMIA
E GESTIONE DELLE AZIENDE NON
PROFIT ALL'UNIVERSITÀ BOCCONI

NOTE

1. Il dibattito sulla sussidiarietà si fonda su concezioni che assumono come minimo comun denominatore il fatto che pubblico e privato si debbano integrare funzionalmente, con prevalenze diverse, alternate o complementari. Il range di variabilità delle prevalenze è costituito da due posizioni graduate e limite: nella prima è prevalente la funzione di programmazione e regolazione dell'ente pubblico, con una funzionalità operativa del privato in logica di "quasi esternalizzazione" e "quasi *outsourcing*"; nella seconda è prevalente la funzione anticipatoria, di interpretazione innovativa e di mantenimento della simmetria tra offerta di servizi e domanda sociale da parte del privato non profit, con una funzione di regolazione di sistema dell'ente pubblico in una dimensione di politica a maglie larghe.

2. Le riflessioni presentate nell'articolo fanno riferimento alla ricerca relativa al valore dell'impresa sociale nella provincia di Milano, commissionata dalla Camera di Commercio di Milano all'OSIS "Bepi Tomai" (Osservatorio sull'impresa sociale). Non era oggetto della ricerca l'analisi dettagliata del rapporto tra welfare formale e welfare informale, ma solo quella della ristrutturazione in corso del welfare formale; pertanto non si considerano gli aspetti di autoproduzione delle famiglie e la complementarietà tra questa e l'articolazione del welfare formale.

«Le gemmazioni interne sono frutto dell'attività dell'azienda non profit»

Le relazioni sussidiarie

Esistono tre tipi di filiera: lineare, a gemmazione interna, a gemmazione esterna.

Nella concezione semplice di “filiera sussidiaria lineare”, rappresentata nella [figura 1](#), le funzioni del sussidiante (A) e del sussidiato intermedio (B) si rapportano in modo diretto; in particolare, al primo compete la responsabilità decisionale e regolatrice delle politiche, mentre il secondo si assume la gestione responsabile delle prestazioni destinate ai sussidiati *civis*^[3] (C). La filiera lineare si riferisce prevalentemente alla modalità attuativa di esternalizzazione più datata; nel periodo in cui le uniche alternative praticabili dall'ente pubblico erano la gestione diretta e l'*outsourcing* (*welfare mix*), quest'ultima è divenuta opzione effettivamente eleggibile dagli enti pubblici a causa delle crescenti ristrettezze economiche e delle inefficienze gestionali interne.

Nella “filiera a gemmazione interna”, rappresentata graficamente nella [figura 2](#), il rapporto sussidiario si esplica attraverso una catena di connessioni tra sussidiante (A) e sussidiato intermedio non profit (B), per il tramite di aree funzionali interne a quest'ultimo (B1, B2, B3 eccetera). Le gemmazioni interne sono frutto dell'ampliata attività dell'azienda non profit che ha costituito unità autonome da un punto di vista funzionale, ma che, essendo a esso interne, non possono porsi direttamente sul mercato finale. In questo caso il sussidiato *civis* (C) giova di un rapporto prezzo/qualità più vantaggioso rispetto al caso precedente, dovuto all'aumento dimensionale dell'erogatore che rimane l'anello di congiunzione tra il sussidiante pubblico e gli utenti ultimi.

La “filiera a gemmazione esterna”, rappresentata graficamente nella [figura 3](#), era inizialmente una filiera lineare il cui sussidiato intermedio (B) ha, in seguito, originato unità specializzate; queste, sviluppandosi, si sono distaccate (*spin-off* B1, *spin-off* B2, *spin-off* B3 ecc.) diventando aziende autonome da quella primigenia e, in quanto tali, capaci di porsi autonomamente sul mercato pubblico e privato erogando beni e servizi ai sussidiati *civis* (C). La sussidiarietà espressa dalla filiera a gemmazione esterna è duplice in quanto i privati erogatori possono realizzare la propria autonomia imprenditoriale distaccandosi ed entrando sul mercato, gli utenti finali ampliano la loro possibilità di scelta tra diversi fornitori in concorrenza (si veda la politica delle doti, dei *voucher*, dei “buoni”). All'interno di una realtà prolifica di gemmazioni si configura un vero e proprio sistema sussidiario, che non è pura somma di filiere, ma è la loro integrazione funzionale e, in quanto tale, costituisce una rete in logica produttoria a basso costo di transazione.

3. Questi sono definiti sussidiati *civis* in quanto esprimono il loro ruolo di cittadinanza prendendo parte attiva all'interno della comunità a cui appartengono e non solo come fruitori di servizi. Le variabili che possono spiegare meglio il ruolo attivo di cittadinanza o *civiness*, come direbbe Putnam per definire il capitale sociale, si ricollegano alla presenza sul territorio di reti e rapporti fiduciari come la partecipazione alle attività delle non profit, piuttosto che a eventi culturali e politici, e la presenza diffusa di attività a favore del sociale (come quelle gratuite nelle organizzazioni di volontariato, donazioni ad associazioni, donazioni di sangue).

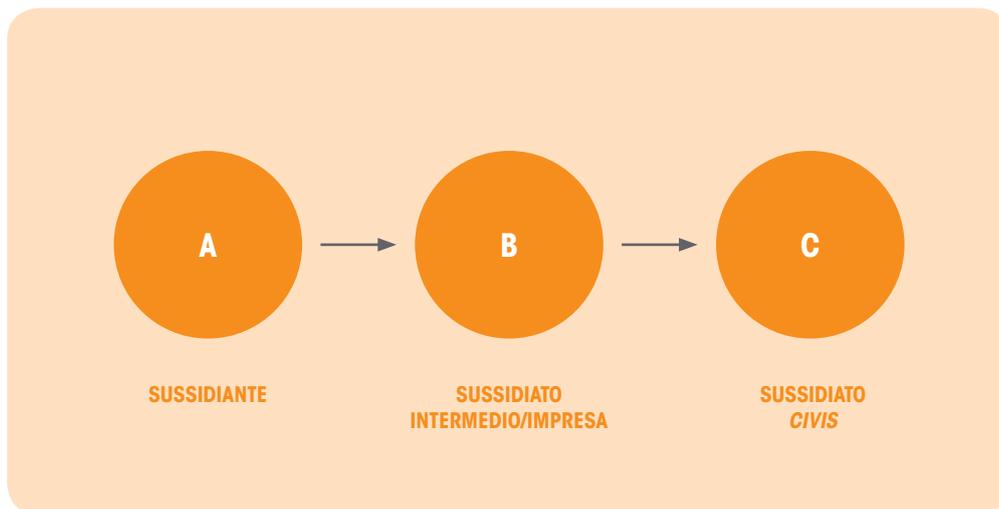


FIG. 1 – RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLA FILIERA SUSSIDIARIA LINEARE

Fonte: G. Fiorentini, *Impresa sociale e Sussidiarietà. Dalle Fondazioni alle Spa; Management e Casi*, FrancoAngeli, Milano 2006.

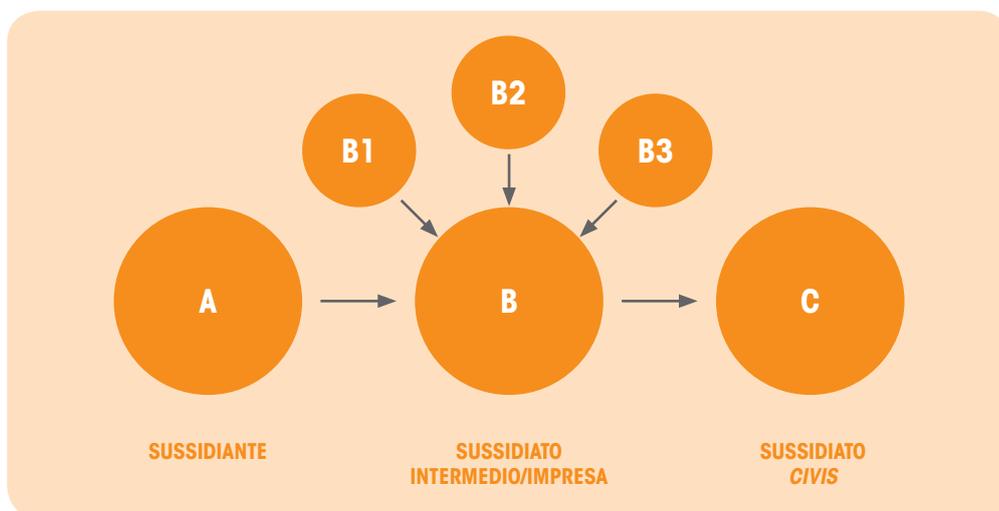


FIG. 2 – RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLA FILIERA A GEMMAZIONE INTERNA

Fonte: G. Fiorentini, *Impresa sociale e Sussidiarietà. Dalle Fondazioni alle Spa; Management e Casi*, FrancoAngeli, Milano 2006.

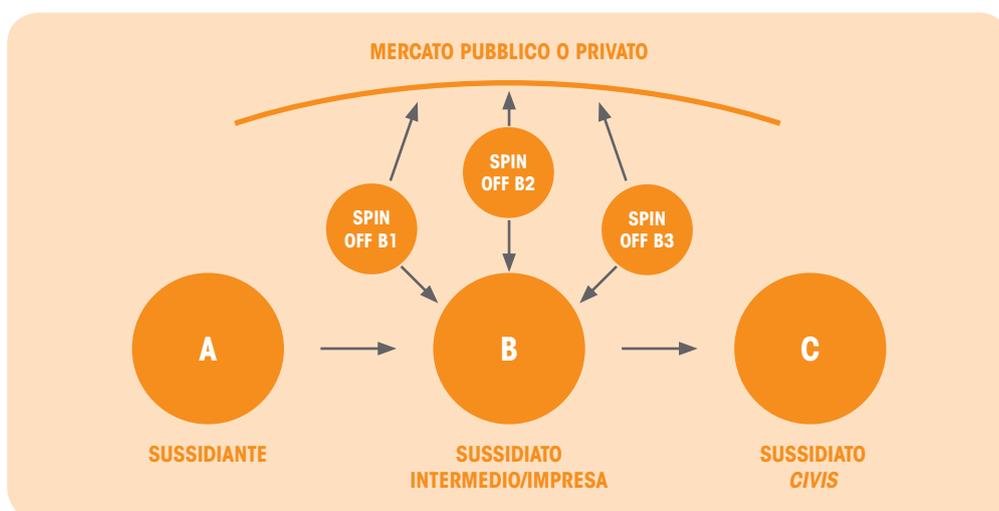


FIG. 3 – RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DELLA FILIERA A GEMMAZIONE ESTERNA

Fonte: G. Fiorentini, *Impresa sociale e Sussidiarietà. Dalle Fondazioni alle Spa; Management e Casi*, FrancoAngeli, Milano 2006.

«Le imprese sociali non profit si sono affermate grazie alla loro formula imprenditoriale inserita in una logica di sussidiarietà»

La filiera sussidiaria a Milano

Questa integrazione di filiera presuppone una visione di Milano e provincia con un assetto socio-economico composto, nella sua valenza di produzione sociale, da imprese e aziende profit, non profit e pubbliche (sistema socio-economico tripolare). Le circa 690 mila famiglie milanesi hanno una percezione attiva e dinamicamente critica, consolidata dall'esperienza quotidiana, dei servizi fruiti e della politica sociale del territorio di riferimento. Essa è finalizzata all'integrazione operativa con capacità qualificata delle imprese sociali non profit.

Nel nostro specifico le 2.476 imprese sociali non profit, contattate all'interno della ricerca sul valore dell'impresa sociale nella provincia di Milano,^[4] hanno gestito e implementato la sussidiarietà orizzontale e sono in continua e ineludibile crescita (anche sotto il profilo di efficienza, efficacia ed economicità). Di conseguenza, le prospettive del modello welfare ambrosiano non potranno non considerare un ulteriore allargamento del numero, delle tipologie giuridiche e aziendali e della qualità agita delle imprese sociali di cui il "sistema Milano" avrà bisogno.^[5] In questo contesto le imprese sociali non profit si sono affermate grazie alla loro formula imprenditoriale inserita in una logica di sussidiarietà orizzontale e alla loro capacità di accrescere la produttività nel settore dei servizi di welfare e di interesse collettivo (introduzione di significative innovazioni organizzative e giuridiche quali la cooperativa sociale, il modello fondazionale, l'impresa sociale *ex lege* ecc.).

Alcune prime considerazioni inerenti, basate su nove interviste a *key informant* esperti, a cui sono stati sottoposti questionari con domande a risposte prevalentemente chiuse articolate su una scala di valori da 1 a 6, tratteggiano le seguenti caratteristiche funzionali e aziendali dell'impresa sociale non profit^[6] in evoluzione.

Identità

Si prospetta un'impresa sociale come modello ibrido in cui si polarizza l'esigenza di avere un assetto strutturato e quasi societario che si allontana progressivamente dal modello associativo puro. Questa opzione culturale afferma la conciliazione fra economico e sociale mediante un orientamento alle esigenze degli *stakeholders* integrato con un assetto aziendale visto come condizione necessaria. Si integra la priorità assoluta della visione valoriale con la priorità economica del fine non lucrativo. Si polarizza l'esigenza valoriale con il riconoscimento dell'assenza del fine di lucro come valore funzionale e di sostegno gestionale dell'assetto aziendale dell'impresa sociale stessa. Pur riconoscendo la non lucratività come *mission*, si considera indispensabile l'opzione organizzativa e gestionale orientata al "profitto del non profitto". La maggior parte degli intervistati definisce l'ap-

4. Cfr. nota 2.

5. Dal Piano di Zona della città di Milano 2009-2011 risulta che «le risorse di parte corrente del bilancio dell'Assessorato alla Famiglia, Scuola e Politiche sociali finalizzate al mantenimento e allo sviluppo dei servizi istituzionali – circa 260 milioni di euro su base annua – riguardano per il 20% servizi cosiddetti in economia, mentre l'80% si riferisce ad attività che il Comune effettua, attraverso convenzioni e gare, con il privato sociale. Sul piano quantitativo tale flusso di attività determina un rapporto contrattuale con circa 1.100 soggetti del terzo settore, per un totale di circa 1.300 contratti o convenzioni». Questi dati sono la prova evidente dell'importanza che riveste il terzo settore nell'ambito dei servizi sociali a livello locale.

6. In termini economico-aziendali e considerando l'evoluzione del contesto economico-sociale, possiamo distinguere le imprese sociali secondo la seguente classificazione:

a. imprese sociali "di sistema" (*generaliter*), intese come aziende "composte non profit", aziende cioè che integrano attività di produzione (*maior*) e consumo (*minus*) e che si articolano in una filigrana formata da: associazioni (riconosciute e non riconosciute); associazioni di promozione sociale (riconosciute e non riconosciute); cooperative sociali di tipo A e B; cooperative mutualistiche; fondazioni; comitati; patronati; fondazioni ex-ipab; organizzazioni non governative (ong); pro- loco; *trust*. Esse si integrano nel mantenimento e nello sviluppo del sistema paese e del welfare nella sua accezione allargata;

b. imprese sociali *ex lege* (Legge 118/05, Decreto legislativo 155/06 e decreti attuativi), intese come aziende di "produzione non profit e definite come soggetti giuridici nei libri I e V del Codice Civile, nonché cooperative sociali e loro consorzi ed enti ecclesiastici. Esse sono intese come «organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, atta a realizzare finalità di interesse generale». Inoltre «indipendentemente dall'esercizio dell'attività di impresa nei settori di cui al comma 1 del Decreto legislativo 155/06, possono acquisire la qualifica di impresa sociale le organizzazioni che esercitano attività di impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano lavoratori svantaggiati o lavoratori disabili».

«Il comparto non profit si percepisce decisamente come produttore di beni e servizi finanziati da terzi paganti»

proccio professionale/aziendale come prevalente, considerando al contempo quello volontaristico come parte indispensabile (comunque in una logica di *stakeholder approach*), che deve trovare una collocazione organizzativa utile per il funzionamento efficiente ed efficace dell'impresa sociale. Si sottolinea il valore aggiunto dell'impresa sociale per il sistema socio-economico, a copertura prevalente della domanda di welfare, evitando di essere percepita come espressione della sola risposta alla marginalità e allo svantaggio. Una prospettiva pervasiva in tutto il sistema socio-economico con una visione di pragmatismo aziendale "a tendere" funzionale a produrre servizi qualificati sia per la fisiologia del sistema sia per combattere la marginalità e lo svantaggio.

Responsabilità

Essa è polarizzata decisamente nella sussidiarietà orizzontale in una logica di welfare supplementare. Ovviamente questo indirizzo sottende la problematicità della *governance* da adottare, in un ruolo complementare rispetto al mercato come profilo prevalente, ma anche con una sottolineatura dell'inizio di un ruolo concorrenziale. Questo indirizzo è giustificato da un'evoluzione netta verso una *welfare society*, con una funzione regolatrice dello Stato.

Percezione di ruolo

La cifra caratteristica è quella della dimensione strumentale del ruolo rispetto sia al partenariato possibile con lo Stato (la domanda del questionario recitava: «Come, a suo parere, l'imprenditoria sociale è vista dalla Pubblica Amministrazione?») sia alla concorrenza *versus* il profit. Il comparto non profit si percepisce decisamente come produttore di beni e servizi finanziati da terzi paganti. Il terzo settore si considera settore "altro", marcando l'esigenza di un'autonomia costitutiva e gestionale. Questo approccio, in alcuni casi, rischia però di creare comportamenti asimmetrici rispetto al sistema. Ciò genera positive discontinuità rispetto al dinamismo del contesto socio-economico, ma deve sempre e comunque essere sorretto da un equilibrio economico-finanziario, che spesso deriva da commesse pubbliche, in attesa di sviluppare un proprio ruolo autonomo sul mercato.

Valore Aggiunto

Il valore aggiunto si posiziona in equilibrio fra l'esigenza di generare occupazione e quella di creare lavoro *skilled*. Inoltre si polarizza sull'offerta di beni e servizi fuori mercato in logica di "fallimento del mercato", riducendo l'asimmetria informativa e sviluppando fortemente la capacità di cogliere bisogni inespresi e insoddisfatti, anche in funzione della "prossimità" con la domanda e l'alto livello di *scouting* sviluppato dalla tradizione

«Il “dover essere” dell’impresa sociale non profit è “spalmato equamente” fra l’innovazione tecnologica e l’assetto valoriale»

del “prenderci in carico” dei bisogni dei territori. Riguardo al valore aggiunto nei confronti degli *stakeholders* si auspica una più decisa e percepita capacità di coinvolgimento e comunicazione nei confronti degli stessi.

Competenze distintive

I *key informant* hanno sottolineato che le tre competenze distintive sono: l’approccio *consumer-oriented*, l’attenzione alla finanziabilità dei progetti e l’attenzione all’aspetto economico-contabile in un contesto di relazioni in cui è quasi totalizzante il rapporto con la Pubblica Amministrazione, ma dove sarebbe auspicabile il rapporto tripolare di sistema fra non profit, profit e Pubblica Amministrazione.

Eccellenze

Il “dover essere” dell’impresa sociale non profit è “spalmato equamente” fra innovazione tecnologica e riassetto valoriale, ove possibile, con una strutturazione e standardizzazione dei processi, ma anche con una flessibilità degli stessi come valore aggiunto percepito dai cittadini. È auspicabile il raggiungimento di una necessaria flessibilità gestionale, ricercando nuove opzioni finanziarie per sviluppare l’autonomia, condizione indispensabile per il mantenimento e lo sviluppo del proprio ruolo.

Filiera sussidiaria e nuove concezioni dello sviluppo

Il pluralismo economico-aziendale nel campo del welfare ambrosiano sollecita un’ulteriore riflessione relativa alle sue conseguenze sulle possibilità-potenzialità di sviluppo del sistema socio-economico milanese.

L’innovazione intrinseca di cui esso è portatore – nelle relazioni tra attori e nelle modalità di produzione, nei contenuti che costituiscono queste relazioni e, in particolare, nell’idea di valore/valori che vengono prodotti – rinvia ad aspetti di economia politica che oggi trovano una sintesi nel dibattito sulle vie da intraprendere per andare oltre il Pil. Tema suggestivo e al contempo non facile,^[7] come dimostra il confronto oramai ventennale che lo accompagna.^[8] «Volendo sintetizzare in poche righe due decenni di dibattito e centinaia di indicatori sviluppati, si può dire che la ricerca si è articolata attorno a tre questioni principali. La prima, probabilmente la più importante, riguarda le variabili di cui tenere conto quando si decide di trovare una misura per il benessere, lo sviluppo, il progresso e la loro sostenibilità (può sembrare banale ma la scelta di variabili è strettamente connessa al modello sociale, economico e ambientale che si vuole rappresentare).

7. Una sintetica rassegna dei sistemi alternativi al Pil che sono stati creati non può tralasciare l’indice di sviluppo umano ISU (prodotto interno lordo individuale + longevità + livello di istruzione), l’indice della parità di genere GEI (livello di istruzione + partecipazione alla vita economica + empowerment/presenza femminile nei ruoli dirigenziali), l’indice delle capacità di base BCI (indice di povertà alternativo basato su mortalità infantile + salute del feto + livello di istruzione), l’indice globale di pace GPI (situazioni di conflitto + rispetto dei diritti umani + livello istruzione + distribuzione delle risorse), l’impronta ecologica FI (capacità di rinnovare le risorse + spazio per le infrastrutture + capacità di assorbimento del biossido di carbonio = biocapacità della terra), l’indice di felicità HPI (aspettativa di vita + soddisfazione + impronta ecologica) e, infine, l’indicatore di qualità della vita e di sostenibilità dello sviluppo QUARS (ambiente + economia e lavoro + salute + istruzione e cultura + diritti e cittadinanza + pari opportunità + partecipazione).

8. L’iniziativa recente più famosa è quella della Commissione promossa dal Presidente francese Sarkozy, e diretta da J. E. Stiglitz, A. Sen e J. P. Fitoussi, il cui risultato è *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, in www.stiglitz-sen-fitoussi.fr; per una lettura propedeutica si rimanda a J. Gertner, “La ricchezza delle nazioni”, in *“Internazionale”*, n. 850, 11/17 giugno 2010.

«Un tavolo per una strategia nazionale del rapporto fra imprese sociali non profit e imprese sociali profit»

La seconda questione ha natura metodologica e si chiede se sia necessario costruire un indicatore sintetico mediaticamente efficace (ovvero un indicatore che concentri tutta l'informazione in un solo numero come il Pil) o se sia invece più coerente rappresentare il fenomeno in termini disaggregati attraverso un *set* di indicatori. La terza, infine, anch'essa di natura metodologica, ruota intorno alla scelta del metodo di eventuale aggregazione: se sia quindi più opportuno continuare lungo la scia del Pil, che usa i prezzi come pesi, misurando il progresso in termini "monetari" e correggendo il Pil secondo obiettivi ampi di benessere, o sia necessario stabilire un sistema di pesi anch'esso alternativo tenendo conto di aspetti e indicatori non monetizzabili.^[9]

Questo tema è ormai istituzionalmente assunto anche nel nostro paese. Nel 2011, infatti, l'Italia avvierà, attraverso il CNEL e l'ISTAT, un Gruppo di indirizzo sulla misura del progresso della società italiana.^[10] Il suo sviluppo dovrà necessariamente tenere in considerazione quegli elementi di innovazione precedentemente esposti; in altri termini, il modo con cui, anche a livello territoriale – pensiamo alle sintonie forti con le linee di indirizzo dell'Expo 2015 –, si assumerà questa prospettiva di ricerca economica e culturale darà rilevanza, maggiore o minore a seconda dei casi, allo stesso sistema delle imprese sociali milanesi così come, più in generale, del welfare ambrosiano.

Inoltre, è legittimo immaginare che un confronto di questo tipo non potrà non avere conseguenze positive anche dal punto di vista dell'implementazione normativa della legislazione sull'impresa sociale. È opinione condivisa che l'attuale impianto necessiti di miglioramenti e integrazioni, così come è altrettanto evidente che in questi anni sono state realizzate azioni in questa direzione. Dal Libro Bianco del Ministro Sacconi, in cui si prevedeva una vera e propria fase costituente del terzo settore, al progetto di relazione (INI/2008/2250) sull'Economia Sociale del Parlamento Europeo,^[11] al documento di indirizzo del CNEL, frutto di un'ampia consultazione durata più di un anno,^[12] al Piano regionale di Sviluppo della Regione Lombardia recentemente approvato^[13] e con la costituzione *in itinere* presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di un tavolo per una strategia nazionale del rapporto fra imprese sociali non profit e imprese sociali profit, confermano quanto stiamo sostenendo. All'interno di questa crescente attenzione altrettanto rilevante è stato il lavoro che le singole camere di commercio e Unioncamere hanno svolto^[14] e stanno svolgendo.^[15]

9. E. Segre, "Introduzione" in *Come si vive in Italia?*, Rapporto QUARS 2010 (www.sbilanciamoci.org).

10. Il Gruppo di indirizzo sulla misura del progresso della società italiana è stato costituito il 27 dicembre 2010 dal Presidente del CNEL Antonio Marzano e dal Presidente di ISTAT Enrico Giovannini con l'obiettivo di sviluppare un approccio multidimensionale del "benessere equo e sostenibile" (BES), che integri l'indicatore dell'attività economica, cioè il Pil, con altri indicatori, compresi quelli relativi alle disuguaglianze (non solo di reddito) e alla sostenibilità (non solo ambientale).

11. Relatore: Patrizia Toia; Commissione per l'occupazione e gli affari sociali (16 ottobre 2008).

12. Il 27 gennaio 2010 è stato approvato all'unanimità dall'Assemblea del CNEL un testo di osservazioni e proposte sull'impresa sociale. Il documento, redatto dopo un anno di studio, rileva la situazione attuale dell'impresa sociale in Italia e le proposte per il suo futuro al fine di individuare le politiche necessarie a sostenerne lo sviluppo. Dall'inquadramento si evince come l'impresa sociale sia un modo "altro" di fare impresa, che unisce due mondi finora separati: quello della produzione a carattere imprenditoriale e quello della produzione di beni e servizi di utilità sociale. Il CNEL ha osservato e giudicato positivamente la nuova normativa sull'impresa sociale, e il ruolo importante che queste strutture possono giocare nell'attuale crisi economico-occupazionale, per i soggetti socialmente svantaggiati all'interno delle comunità locali. Per approfondire cfr. "Cnel: occorre semplificare le procedure per le imprese sociali" in "La Repubblica", 27 gennaio 2010.

13. Il Piano regionale di Sviluppo della Regione Lombardia è stato approvato il 10 ottobre 2010. In esso si raccolgono anche quelle azioni di sistema finalizzate alla promozione e alla diffusione di un modello di intervento che garantisce ai lavoratori una maggiore possibilità di rioccupazione attraverso lo strumento dell'impresa sociale. Le attività previste, funzionali al progetto, sono coerenti con: PON Obiettivo Competitività regionale e occupazione (Centro-Nord); Asse Adattabilità con obiettivo specifico "Promozione delle politiche di accompagnamento alla mobilità e ai processi di riforma"; Asse Transnazionalità con obiettivo specifico "Supportare le Regioni nello sviluppo della dimensione transnazionale"; PON Obiettivo Convergenza (Sud); Asse Occupabilità con obiettivo specifico "Costruire modelli condivisi per accrescere l'occupabilità e l'efficacia dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati".

14. È in corso di avanzato perfezionamento un'intesa tra Unioncamere e i Ministeri del Lavoro e dello Sviluppo Economico per promuovere l'imprenditorialità sociale attraverso la rete camerale.

15. Da ultimo, il Protocollo d'Intesa tra Unioncamere Calabria e Forum del Terzo Settore firmato a Lamezia Terme lo scorso 8 febbraio 2011.

A2

L'accesso ai capitali per l'economia civile

Davide Agazzi

DAVIDE AGAZZI È RICERCATORE
PRESSO AVANZI-IDEA,
RICERCHE E PROGETTI
PER LA SOSTENIBILITÀ

Tra Stato e mercato

In questi ultimi anni si è andata rafforzando la convinzione che Stato e mercato da soli non bastino più per soddisfare le esigenze di una società che si è fatta sempre più complessa e frammentata. Una società in cui nascono bisogni nuovi e cangianti a cui il nostro sistema di welfare non riesce a fornire risposte rapide, efficaci ed efficienti. Interi segmenti di mercato, dalla sanità ai servizi alla persona, dall'educazione alla cultura, dalla previdenza all'assistenza risultano in questo senso scoperti o inefficacemente presidiati.

Da più parti si invocano nuovi modelli di economia che agiscano a cavallo tra Stato e mercato. Che si parli di economia civile, economia sociale di mercato, *big society*, sussidiarietà, imprenditoria sociale, *social business*, innovazione sociale, economia solidale o *low profit* poco importa. Ogni definizione ha le sue peculiarità e dei riferimenti politici e culturali ma una cosa è ormai assodata: esiste una forte domanda di beni e servizi ad alto valore aggiunto ambientale e sociale, dal forte contenuto relazionale, la cui produzione richiede soluzioni innovative.

L'esperienza sul campo ci dice che sono varie le forme in cui i tentativi di fornire risposte a questi nuovi bisogni si concretizzano: associazioni, organizzazioni non profit, organizzazioni di comunità, imprese sociali, cooperative sociali. Con *modus operandi* e forme sociali anche molto diverse tra loro, tutte queste organizzazioni si trovano di fronte alla stessa sfida: generare valore sociale sostenendosi finanziariamente.

Sostenibilità economico-finanziaria: una condizione necessaria

Al contrario delle imprese tradizionali, per questo variegato mondo il profitto non rappresenta il fine primario. L'obiettivo principale è la generazione di valore sociale, e il raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario costituisce un mero vincolo, una condizione per garantire la continuità di queste organizzazioni nel tempo.

Tale vincolo è però, allo stato attuale delle cose, fin troppo presente, tanto da minare insidiosamente la crescita e la credibilità di questo comparto economico e sociale che sta assumendo una dimensione economica e occupazionale sempre più rilevante. È interesse comune far crescere ed evolvere questo mondo, affinché possa liberare tutte le energie e le risorse di cui è dotato, cogliere le opportunità che in tanti prospettano, ma soprattutto compiere pienamente quella missione sociale che esso stesso si è dato.

«I capitali di cui questo mondo ha bisogno sono di natura particolare. Sono capitali pazienti e responsabili»

Far crescere ed evolvere questo mondo, senza snaturarlo, significa innanzitutto creare le condizioni per coniugare la generazione di valore sociale con la stabilità finanziaria; trovare nuove forme di finanziamento per l'innovazione sociale che vadano oltre la beneficenza e i contributi statali a fondo perduto, con il fine di rendere il terzo settore più autonomo, responsabile e indipendente.

Se avessero a disposizione più capitali finanziari, a condizioni particolari, le imprese sociali potrebbero infatti fare quegli investimenti di cui hanno parecchio bisogno: in capitale umano, attrezzature, strutture di servizio. Potrebbero fare un salto di scala significativo, in termini qualitativi e quantitativi, immaginando percorsi di aggregazione e crescita, esportando in altri territori le proprie esperienze migliori, senza cambiare natura, sviluppando le necessarie competenze manageriali.

Che tipo di capitali?

I capitali di cui questo mondo ha bisogno sono di natura particolare. Sono capitali pazienti e responsabili, che hanno un'ottica di lungo periodo e che non si attendono, per il loro investimento, il massimo ritorno economico possibile ma ricercano la massimizzazione della generazione di valore sociale e ambientale, da parte delle imprese in cui investono. In questo modo ottengono un dividendo misto, risultante del bilanciamento di componenti finanziarie ed extra finanziarie.

Esistono capitali e investitori di questo tipo? Certamente. Lo dimostra il successo con cui vengono accolte operazioni come il 5 x 1000. E soprattutto lo dimostrano i dati raccolti dal Forum per la Finanza Sostenibile,^[1] che ci dipingono un mercato degli investimenti sostenibili e responsabili in costante crescita. In Italia siamo passati dai 243 miliardi di euro del 2007 ai 312 miliardi del 2009, con una crescita in positivo di ben 28 punti percentuali. Un segnale certamente importante, ma non del tutto soddisfacente se comparato con il +87% che si è registrato nello stesso periodo a livello europeo. Segno che ancora molto si potrebbe fare in questo settore se si riducessero i costi di transazione e le asimmetrie informative e se si creassero più occasioni di investimento, adeguatamente promosse. Manca infatti un luogo di incontro e di scambio tra domanda e offerta di questo tipo di investimenti. Mancano strumenti di accompagnamento per quei soggetti che vogliono percorrere un percorso di crescita in questo senso. Mancano politiche pubbliche che favoriscano pienamente una transizione verso uno scenario compiuto.

NOTE

1. Forum per la Finanza Sostenibile, *Quarta ricerca Eurosif sugli investimenti sostenibili e responsabili in Europa – 2010* (<http://www.finanzasostenibile.it/>).

«Borsa Sociale, strumento finanziario alternativo che si pone l'obiettivo di promuovere un modello di imprenditoria responsabile»

Verso una Borsa Sociale

Considerate le caratteristiche specifiche della domanda e dell'offerta di capitali responsabili, risulta chiaro che essi non possono essere scambiati facilmente sui mercati tradizionali. È necessario creare un mercato *ad hoc*, con proprie regole e campi di applicazione, per riuscire a misurare pienamente il dividendo misto che le imprese quotate promettono di distribuire a chi vi investe. Nasce così l'idea di una Borsa Sociale, strumento finanziario alternativo che si pone l'obiettivo di promuovere un modello di imprenditoria responsabile. Un mercato che si affianchi ai mercati tradizionali, dove l'unica misurazione possibile è legata a parametri economici, per dare un'opportunità in più agli investitori del nostro paese. Un mercato in grado di apprezzare e valutare le performance extra-finanziarie di un'organizzazione, misurandone gli impatti sociali e ambientali. Borsa Sociale non si configurerebbe quindi come concorrente ai mercati tradizionali, perché sarebbe chiaro sin dall'inizio che la finalità dell'investimento proposto è diversa: rappresenterebbe invece una opportunità in più per imprese e investitori che vogliono perseguire un modello economico diverso e complementare rispetto a quello prevalente.

Grazie al sostegno di istituzioni pubbliche e soggetti privati, il centro di ricerca Avanzi-idee ricerche e progetti per la sostenibilità^[2] è da qualche tempo al lavoro su una ipotesi progettuale di questo tipo. Un primo studio di fattibilità ha messo in luce come le difficoltà da superare, dal punto di vista tecnico, non siano poche. Ma le opportunità sembrano essere molte di più. Sia per i soggetti che potrebbero investire su un mercato di questa natura (fondazioni bancarie, enti religiosi e investitori istituzionali in prima battuta, ma anche e soprattutto privati cittadini, nel momento in cui si riuscisse a creare un mercato di secondo livello), sia per i soggetti che potrebbero ambire a quotarsi alla Borsa Sociale (imprese di capitali, imprese cooperative, imprese di capitali controllate da organizzazioni non profit).

Si tratta ora di riunire attorno a un tavolo tutti i potenziali portatori di interesse di tale operazione, per scriverne assieme le regole di funzionamento e delimitarne i possibili campi di applicazione. I modelli di valutazione degli impatti sociali e delle performance extra-finanziarie delle organizzazioni non mancano. Negli ultimi anni la ricerca in questi ambiti ha fatto grandi passi avanti. Occorre solo scegliere gli indicatori e i modelli che risultano più confacenti per rappresentare le performance dei soggetti beneficiari, fornendo allo stesso tempo ai potenziali investitori tutte le informazioni necessarie per stimare ricavi e impatti sociali futuri. Dalla capacità di soddisfare le esigenze di tutti i soggetti in campo dipenderà la buona riuscita del progetto e, in ultima istanza, la nascita della Borsa Sociale.

2. D. Dal Maso, D. Zanoni, M. Bina, *Un mercato di capitali per imprese a finalità sociale. Prima analisi di fattibilità. Rapporto di ricerca per la Regione Toscana* (<http://www.avanzi.org>).

«Tutti questi soggetti dovranno accettare di confrontarsi con regole e procedure ben precise»

L'esistenza di un mercato di scambio sociale è determinante per andare oltre le logiche della beneficenza e del finanziamento a fondo perduto. A oggi, gli investitori istituzionali e i *venture capitalist* che si danno degli obiettivi sociali fanno fatica a trovare reali opportunità di investimento perché in troppi casi l'investimento in imprese sociali è percepito come scarsamente reversibile. Se non ho l'opzione di ritirare i soldi che ho investito in una determinata organizzazione sostanzialmente è come se concedessi un prestito *sine die*, dai ritorni alquanto incerti. La creazione di un mercato secondario come Borsa Sociale, in grado di attribuire un valore di scambio a questi titoli e poterli negoziare, rende invece perfettamente reversibili queste operazioni, permettendo di considerarle come un vero e proprio investimento. Soggetti come le fondazioni di origine bancaria, che a oggi si vedono costrette da un lato ad amministrare i loro beni perseguendo il massimo profitto e dall'altro a redistribuire sul territorio parte della ricchezza generata, potrebbero in questo scenario investire direttamente i loro capitali in soggetti che generano allo stesso tempo valore economico e sociale: soggetti che si assumono un rischio d'impresa e reperiscono, all'interno del mercato, la propria fonte di sostentamento, attraverso i beni e servizi prodotti e offerti, senza dover dipendere ogni anno da finanziamenti pubblici o contributi statali. Allo stesso modo tanti privati cittadini potrebbero decidere di investire parte dei loro risparmi in imprese di questo tipo, perché collegate al loro territorio di appartenenza, per affinità valoriale o semplicemente perché vogliono contribuire a garantirne l'esistenza.

Quali strumenti di accompagnamento per le imprese a finalità sociale?

Il fatto che possa teoricamente esistere un mercato come Borsa Sociale non implica però necessariamente che esso abbia successo. Ciò dipenderà in larga parte dalla qualità e quantità di imprese a finalità sociale che vi si quoteranno. La sfida più grande è per quei soggetti che decideranno di intraprendere un percorso di crescita nella direzione di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione.

Da questo punto di vista è indifferente il fatto che essi provengano dal mondo del non profit, dal business tradizionale, dalla storia cooperativa o che si tratti di imprese che nascono apposta per collocarsi in questa arena. Tutti questi soggetti dovranno accettare di confrontarsi con regole e procedure ben precise, dovranno essere in grado di dimostrare in modo ineccepibile tanto una sana gestione economico finanziaria quanto degli impatti ambientali e sociali concreti e misurabili.

«La terra di mezzo tra Stato e Mercato è però uno spazio che va coltivato»

Si tratta di un salto culturale niente affatto banale, che non possiamo dare per scontato. Un passaggio in ogni caso inevitabile, però, se vogliamo far fare un importante passo avanti al sistema economico e sociale in cui viviamo. In tale scenario Borsa Sociale potrebbe essere un utile strumento a servizio di questo passaggio epocale, fungendo essa stessa da bastone e da carota nei confronti del vasto mondo dell'imprenditoria sociale che abbiamo sin qui descritto.

I soggetti desiderosi di beneficiare di capitali pazienti e responsabili sarebbero stimolati a mettere in discussione i propri *business model* e garantire una produzione di valore e sociale e ambientale che sia coerente con la missione pubblicamente dichiarata e proporzionata alle risorse impiegate. È chiaro che difficilmente arriveremo a uno scenario del genere se non ci appronteremo per tempo, fornendo il necessario supporto a quei volenterosi soggetti che si candideranno a essere misurati sulla base di quelle nuove regole già oggi in costruzione. Sarà quindi opportuno mettere a punto dei percorsi di formazione *ad hoc*, favorire l'aggregazione di più soggetti dalle caratteristiche simili, facilitare la comprensione e l'adozione di nuove funzioni obiettivo sia per le singole persone sia per le organizzazioni. Solo in questo modo riusciremo a generare un significativo cambiamento culturale e organizzativo all'interno del mondo profit e non profit. Allo stesso tempo occorrerà attrezzarsi per far sì che possano nascere nuove imprese che abbiano già *in nuce* i germi di questa rivoluzione copernicana. Il ruolo dei programmi di accelerazione d'impresa e degli incubatori di *start-up* sarà cruciale per trasmettere ai nuovi imprenditori le caratteristiche di fondo delle imprese a finalità sociale.

Politiche pubbliche per favorire la transizione

L'elenco delle cose da fare per rendere concreto lo scenario tratteggiato in queste pagine è piuttosto corposo. Riteniamo che le sfide poste dal concetto di impresa a finalità sociale possano essere colte autonomamente dal mondo del non profit e dal business tradizionale. La transizione verso una pluralità di forme economiche e sociali è infatti già in atto. Il percorso di cambiamento potrà essere più o meno breve a seconda delle forze che i soggetti più innovativi della nostra società riusciranno ad aggregare attorno a sé.

La terra di mezzo tra Stato e mercato è però uno spazio che va coltivato. E la politica, intesa nel senso più alto del termine, avrebbe solo da guadagnarci nel promuovere e incentivare questa evoluzione, per gli impatti sociali e ambientali che potrebbe generare,

ma non solo. Incentivare gli investimenti responsabili attraverso una minore tassazione potrebbe essere un primo passo. Allo stesso modo sarebbe utile contribuire a creare un quadro normativo coerente in cui far fiorire le imprese a finalità sociale, così come definire forme di supporto alla professionalizzazione di questo mondo e alla formazione degli intermediari finanziari. Meglio ancora sarebbe contribuire a creare nuovi spazi per l'azione delle imprese sociali, aprendo mercati locali e nazionali attualmente serviti in maniera poco efficiente da soggetti pubblici di vari livelli. Ma la vera svolta deve avvenire sul piano culturale, attraverso il pieno riconoscimento dell'esistenza di una pluralità di forme di esercizio della libertà economica, tutte allo stesso modo legittime.

P1

Capitale sociale

Raffaella Nanetti*

RAFFAELLA NANETTI È DOCENTE DI POLITICHE URBANISTICHE E TERRITORIALI ALLA UNIVERSITY OF ILLINOIS DI CHICAGO E RESEARCH ASSOCIATE ALLA LONDON SCHOOL OF ECONOMICS

* Le tesi espresse nell'articolo sono approfondite in R. Leonardi, R. Nanetti, *La sfida di Napoli: capitale sociale, sviluppo e sicurezza*, Guerini e Associati, Milano 2008.

Come è emerso il concetto?

Negli anni ottanta, nell'ambito di contributi di studio offerti dalle scienze sociali e politiche, è stata elaborata la nozione di una forma di capitale che non corrisponde a quelle tradizionali che la scienza economica ci ha fatto conoscere, quali le risorse immobiliari e quelle finanziarie. Nella sua prima formulazione, ampiamente diffusa e dibattuta, il concetto di capitale sociale è stato elaborato dall'ormai classico contributo di James Coleman "Social Capital in the Creation of Human Capital",^[1] in cui esso è definito come una risorsa disponibile al cittadino per metterlo in grado di agire più efficacemente con altri, all'interno della struttura sociale di cui fa parte. In tal senso, il capitale sociale viene spiegato come un insieme di caratteristiche e relazioni nella società, di cui beneficiano sia l'individuo che a essa appartiene sia la società stessa. Pertanto, benché il capitale sociale fosse già concepito come risorsa produttiva utile a ottenere obiettivi che altrimenti i singoli individui non potrebbero raggiungere, l'accento è posto da Coleman sulle caratteristiche dell'individuo quale attore sociale.

La pubblicazione del nostro studio longitudinale sul rendimento istituzionale delle regioni italiane,^[2] da cui si ricavava empiricamente il concetto di capitale sociale, spostò in avanti i termini del dibattito, più ampio e da lungo tempo presente nelle scienze sociali, sulla *civic culture* o cultura civica, perché per la prima volta si dimostrava concretamente l'aggancio tra la nozione teorica di capitale sociale e gli obiettivi istituzionali ed economico-sociali che essa contribuiva a raggiungere. Giovandosi di misurazioni compiute in un lasso di tempo ventennale, lo studio dimostrava empiricamente come il capitale sociale fosse una variabile indipendente che spiegava in larga misura le differenze di rendimento dei governi regionali italiani, vale a dire la loro diversa capacità di produrre beni collettivi. Si evidenziavano differenze di rendimento istituzionale tra centro-nord e sud, ma anche differenze inaspettate all'interno delle regioni settentrionali e di quelle meridionali.

Da tale evidenza, lo studio arrivava a definire il capitale sociale come un bene che non appartiene a un individuo o un gruppo, ma è inerente alle relazioni della società civile di un territorio, quando queste sono permeate da una "fiducia diffusa", hanno "carattere orizzontale ed egualitario" (e non gerarchico) e pertanto esprimono "norme solidaristiche" e sono rafforzate da "reti associative dense" che aumentano l'efficienza di quella società nel suo complesso, poiché facilitano azioni coordinate di stimolo alle istituzioni.

Prima che il concetto di capitale sociale avesse la possibilità di diventare uno strumento operativo convincente e potesse agganciarsi a proposte di *policy* che aiutassero a incrementarlo, dal dibattito scientifico emersero delle critiche che per alcuni anni posero

NOTE

1. J. Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital", in "American Journal of Sociology", vol. 94, University of Chicago Press, 1988, pp. 95-119.
2. R. D. Putnam (con R. Leonardi, R. Nanetti), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993.

IL SENSO DELLE PAROLE

Nel XIII libro degli *Annali* si legge che Tzu-Lu chiede a Confucio: «Se il duca di Wei ti chiamasse per amministrare il tuo paese, quale sarebbe il tuo primo provvedimento?». Il Maestro risponde: «La riforma del linguaggio». Octavio Paz commenta a riguardo: «Non sappiamo da dove inizi il male, se dalle parole o dalle cose, ma quando le parole si corrompono e i significati diventano incerti, anche il senso delle nostre azioni e delle nostre opere diviene insicuro. Le cose si appoggiano sui loro nomi e viceversa». Il senso delle parole parte da qui.

«Il concetto di capitale sociale si è diffuso anche nei processi decisionali attinenti a finalità di sviluppo»

una pesante ipoteca sul concetto stesso. Tale ipoteca contribuì, comunque, a promuovere la diffusione e lo studio del concetto di capitale sociale, anche se ne ritardò le applicazioni pratiche, riscontrabili in numero crescente solo nell'ultimo decennio. L'articolo di Margaret Levi "Social and Unsocial Capital"^[3] introduceva già nel suo titolo la possibilità che questo capitale di relazione potesse essere di tipo negativo, qualora venisse espresso all'interno di gruppi e tra gruppi le cui finalità d'azione fossero familistiche o d'esclusione o addirittura anti-sociali (è il caso delle organizzazioni criminali). Questo articolo insieme ad altri contributi ha avuto il merito di stimolare lavori teorici e di affinare il concetto di capitale sociale, insieme alla ricerca di una risposta empirica alla domanda se il capitale sociale sia un *asset* che possa essere costruito nel medio periodo e non in tempi storici. Gli studi sul capitale sociale si sono infatti espansi oltre la sociologia, campo che ha continuato a produrre contributi sia a sostegno sia di critica del concetto, affermandosi poi nella scienza politica, in quella dell'amministrazione, nell'economia, nelle politiche territoriali e dell'istruzione, e in pedagogia, sanità ecc.

La scienza economica ha portato avanti il dibattito sul capitale sociale contribuendo per due aspetti importanti. Da un lato, ha offerto la nuova prospettiva fatta propria dai tanti lavori di economia istituzionale che enfatizzano il ruolo degli attori decisionali, sia istituzionali sia della società civile, per conseguire la crescita come finalità.^[4] Dall'altro lato, ancora più di recente, ha sviluppato una linea di ricerca che sottolinea la dimensione etica e la componente dei valori e delle finalità sociali dell'economia.

L'ampiezza e la solidità teorica ed empirica dei lavori sul capitale sociale lo rendono oggi un concetto acquisito, ben identificabile all'interno delle scienze sociali, un risultato che è stato raggiunto in un tempo breve.

Importante per i membri di una comunità territoriale, nell'ultimo decennio il concetto di capitale sociale si è diffuso anche nei processi decisionali attinenti a finalità di sviluppo. Gli esempi più istruttivi si trovano in singoli paesi e nell'Unione Europea, ma anche nei programmi di sperimentazione in paesi in via di sviluppo portati avanti da istituzioni internazionali e da associazioni non governative.

In che cosa consiste? Una definizione operativa di capitale sociale

Dal momento in cui il concetto di capitale sociale ha fatto la sua apparizione sulla scena scientifica ha innescato momenti di confronto, a volte reciprocamente critici, in merito a come potesse, e dovesse, essere definito. Lo stesso contributo di Margaret Levi ha spinto per vari anni la ricerca in questa direzione, perché aveva creato una notevole insicurezza tra

3. M. Levi, "Social and Unsocial Capital: A Review Essay of Robert Putnam's Making Democracy Work", in "Politics and Society", vol. 24, n.1, 1996, pp. 45-55.

4. D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990; M. Woolcock, "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework", in "Theory and Society", vol. 27, primavera 1998, pp. 151-208; World Bank, *World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*, Washington D.C., Oxford University Press 2002.

«Come ogni altra risorsa il capitale sociale va innanzitutto, riconosciuto, valorizzato e promosso, quindi incrementato»

gli studiosi, insinuando nella sua critica il dubbio che il capitale sociale potesse anche non essere tale, ma addirittura il suo contrario. Occorreva certamente fare chiarezza sul concetto di capitale sociale in positivo, vale a dire come risorsa a beneficio della comunità territoriale nel suo insieme. Negli anni è stata fatta chiarezza, studiando più da vicino e scomponendo sia le relazioni sociali sia i soggetti che caratterizzano questo capitale. Per risolvere la contraddizione rilevata da Margaret Levi, è stata elaborata una definizione operativa di capitale sociale che ne identifica gli elementi costitutivi. Il capitale sociale rappresenta un bene capitale, in tal senso è un *asset* o una risorsa importante di una comunità territoriale nello stesso modo in cui lo sono risorse finanziarie, naturali e ambientali, artistiche e archeologiche, tecnologiche, istituzionali e umane. Come ogni altra risorsa il capitale sociale va innanzitutto riconosciuto, valorizzato e promosso, quindi incrementato. Perché come ogni altra risorsa, il capitale sociale può essere disconosciuto, sperperato, consumato, e pertanto diminuito. Esso, diversamente da altri *asset* di una comunità territoriale, non è prodotto da singoli individui e in tal senso non appartiene ai singoli, poiché è prodotto da particolari tipologie di relazioni tra individui e tra loro aggregazioni.

Il capitale sociale è caratterizzato da tre elementi specifici. Il primo è la fiducia reciproca e pertanto diffusa, il *trust*, tra le persone e le loro aggregazioni, che costituiscono la comunità territoriale. La fiducia impronta così l'interazione tra gli individui, facilitandola nelle sue diverse espressioni. Un secondo elemento è costituito dall'insieme di valori e norme di carattere solidaristico che sono condivise dai membri e dalle aggregazioni della comunità territoriale. L'essenza di tale sistema di valori risiede nel fatto che nella comunità territoriale si percepisce non solo l'esistenza di un bene comune al di là dell'interesse individuale, ma anche che l'interesse del singolo beneficia della solidarietà della comunità. Il terzo elemento fondamentale del capitale sociale è di "azione", nel momento in cui i membri della comunità si aggregano e agiscono sulla base delle norme condivise per raggiungere obiettivi comuni.

Il capitale sociale si esprime in tre diverse forme di relazione, che dipendono dalla diversa natura delle aggregazioni sociali in una comunità territoriale, ma che non si escludono a vicenda. Nelle aggregazioni sociali che la sociologia chiama "gruppi primari" (o di base), i cui membri sono uniti da legami di consanguineità o di contiguità geografica o di esclusivo rapporto culturale, la fiducia è diffusa tra i membri ma non necessariamente anche nel resto della società; per cui l'empatia solidaristica tende a esprimersi solo verso i membri del gruppo e attraverso la creazione di reti associative informali quali la famiglia estesa, i gruppi di vicinato o gruppi culturali minoritari. Questo tipo di capitale sociale è di "legame" (*bonding*) e costituisce la forma di sostegno più diretto per tanti soggetti della comunità territoriale. Il capitale sociale di tipo *bonding* è particolarmente

«Il capitale sociale come variabile indipendente è stato ampiamente studiato»

prezioso per una comunità territoriale quando forma la base che crea un secondo tipo di relazioni e di capitale sociale, quello di collegamento (*bridging*). In questa seconda forma, le relazioni economiche, sociali e politiche sono caratterizzate da fiducia reciproca e diffusa tra i membri della società al di fuori dei legami familiari o di vicinato o di minoranza culturale. È così che in contesti territoriali caratterizzati da questa forma di capitale sociale, si rileva un rapporto solido di fiducia tra consumatori e commercianti, tra utenti e professionisti, tra insegnanti e famiglie, tra politici ed elettori, tra personalità religiose e i fedeli, e altre espressioni di fiducia diffusa. Valori e norme di solidarietà attraversano tematiche sociali, economiche e culturali molteplici, espresse da reti spesse e diversificate di associazioni formali.

Per la finalità di sviluppo, però, la forma risolutiva di capitale sociale si manifesta quando in una comunità territoriale le relazioni di collegamento vanno oltre la formulazione e il dibattito e si esprimono in relazioni di “azione” (*linking*), vale a dire di aggancio con le istituzioni, che riconoscono come interlocutori e verso le quali si attivano per ottenere risultati di decisioni di *policy* nuove e adeguate. Questo significa che la partecipazione della società civile a canali organizzati verso le istituzioni è la forma di capitale sociale che più direttamente permette di sostenere il rendimento delle stesse. Ma significa anche che come *asset*, preconditione per lo sviluppo sostenibile e duraturo di comunità territoriali moderne e complesse, il capitale sociale deve essere presente in tutte e tre le forme di relazioni.

A che cosa serve? L'impatto del capitale sociale

La prima risposta sistematica ed empirica a questa domanda è stata offerta dallo studio sulle regioni italiane, nel quale è stato misurato il ruolo del capitale sociale come variabile indipendente che influenzava notevolmente il rendimento istituzionale dei governi regionali, determinando risultati diversificati nella qualità delle politiche messe in atto nelle varie regioni, o *policy outputs*, e ipotizzando l'esistenza di un nesso per cui tali risultati avrebbero prodotto un cambiamento nella vita della gente, o *policy outcomes*. Da allora il capitale sociale come variabile indipendente^[5] è stato ampiamente studiato. Esso è stato associato, tra gli altri, a *outcomes* di aumento di benessere economico diffuso, di politiche sociali più efficaci, di integrazione degli immigrati, di miglioramento del rendimento scolastico, condizione per la trasformazione delle economie di transizione, e di miglioramento delle condizioni di salute delle popolazioni di comunità territoriali dove esso è presente a livelli elevati.

5. Il dibattito è stato, ed è ancora, se il capitale sociale sia una variabile dipendente, vale a dire frutto di interventi di politiche *ad hoc*. Le due posizioni non si escludono a vicenda; per cui è la ricerca sulle modalità di creazione del capitale sociale là dove esso è a livelli non accettabili che tratta il capitale sociale come variabile sia dipendente, nel senso di rispondere alle sollecitazioni di una *policy*, sia indipendente, nel senso di esercitare un impatto sulle *policy* via via che il suo livello cresce.

Quali sono i modi d'impiego e i risultati che in una realtà territoriale si ottengono grazie alla presenza di capitale sociale? I risultati che tale presenza produce sono distinti, in relazione alle tre forme di capitale sociale, perché ciascuna di esse ne produce diversi. Occorre poi scorporare la nozione di risultato, distinguendone il metodo usato per perseguirlo dal tipo di risultato proprio, che può essere un risultato di "prodotto", vale a dire dell'attuazione di una politica di intervento, oppure anche di "impatto", vale a dire un reale cambiamento nella qualità della vita delle persone e nell'economia di una comunità territoriale.

Il capitale sociale di tipo *bonding* tende a produrre servizi e beni per il proprio gruppo, utilizzando modalità autosufficienti e di autogestione, procurando in tal modo un impatto indubbiamente positivo di benessere per i membri del gruppo di riferimento all'interno della comunità territoriale. Il capitale sociale di tipo *bridging* incide in maniera più allargata e complessa sulla comunità territoriale, perché il suo operare tramite reti associative formali e dense tende a produrre risultati di prodotto più specializzati e che nella loro totalità si concretizzano nella richiesta di azioni e programmi settoriali, che esprimono gli interessi dei vari membri della comunità territoriale. Più la rete di associazioni è densa e più l'appartenenza delle persone è multipla, migliore è il risultato in termini di domande. Il capitale sociale di tipo *linking* è risolutivo, perché si esprime in azioni politiche coordinate tra le reti associative e porta, come risultati, a risposte di *policy* più integrate e maggiormente richieste; inoltre essa produce nel tempo uno sviluppo della comunità territoriale che tende a essere a dimensione generale e sostenibile perché retto da reti complesse di interessi interrelati.

Che cosa lo sottende? Dal concetto di crescita al concetto di sviluppo sostenibile

Negli ultimi vent'anni, il concetto di capitale sociale si è affermato di pari passo all'evoluzione del pensiero politico, economico e sociale, che si interrogava su come affrontare la sfida del miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni delle varie comunità territoriali nell'era della globalizzazione e quindi anche sulle politiche d'intervento che conseguono dalle risposte date. All'interno della scienza economica, ma anche di campi di studio a essa vicini, come per esempio quello delle politiche territoriali (*development planning*), si sono affinati e confrontati due diversi paradigmi di pensiero che affermano di rappresentare la strada maestra da percorrere per aumentare il benessere delle comunità. Da un lato si è imposto ampiamente nel mondo il paradigma neo-liberista, che sostiene la logica della crescita economica, espressa nell'aumento della ricchezza nazionale

«Il concetto di capitale sociale è congruente con il paradigma della coesione e con la logica dello sviluppo sostenibile»

o sub-nazionale, quale prima finalità da perseguire e dalla quale si ritiene discendano poi a caduta (*trickle down*) dei risultati di benessere generale. Un assioma neo-liberista è infatti il concetto secondo cui la crescita ha in sé un elemento redistributivo della ricchezza, per cui “l’onda solleva tutte le barche”. È il paradigma che sottende largamente il processo di globalizzazione in corso, nelle caratteristiche che esso ha di fatto acquisito. La logica di questo paradigma si basa su principi che puntano a dare priorità alla libertà dei commerci e di circolazione dei capitali, alla privatizzazione di tutti i settori dell’economia, inclusi quello dei servizi di base, e alla riduzione degli standard di regolamentazione da parte delle istituzioni.

A contrastare il paradigma neo-liberista è emerso il paradigma della coesione economica e sociale che, come prima finalità da perseguire, afferma la logica dello sviluppo sostenibile attuata nel miglioramento della qualità della vita per la comunità territoriale nel suo insieme, oggi e in futuro. Questo paradigma critica il processo di globalizzazione in corso, non in sé, ma nelle caratteristiche specifiche che storicamente ha assunto, in particolare per le crescenti sperequazioni intergenerazionali che crea e per i costi di crescita che le generazioni future dovranno affrontare. Il concetto di capitale sociale, nelle sue tre forme interrelate di *bonding*, *bridging* e *linking*, è congruente con il paradigma della coesione e con la logica dello sviluppo sostenibile. A differenza della crescita, infatti, il concetto di sviluppo sostenibile migliora la nostra comprensione di che cosa sia la qualità della vita, quali siano i comportamenti privati che vi contribuiscono e quali politiche pubbliche siano necessarie per promuoverla e sostenerla.

P2

Nuovo spirito del capitalismo

Laura Gherardi

Laura Gherardi è assegnista di ricerca presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

UN SINONIMO DI “SPIRITO” DEL CAPITALISMO È “CULTURA” DEL CAPITALISMO, ovvero l'insieme delle idee, dei valori, dei simboli e delle norme, dei discorsi e delle pratiche a essi correlate, che sostiene lo sviluppo del capitalismo in una determinata fase storica.

Per comprendere l'espressione – che Max Weber, in *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*,^[1] scritto all'inizio del Novecento e divenuto poi un classico della sociologia, aveva definito difficile e pretenziosa – occorre considerare le relazioni tra capitalismo e fenomeni culturali. Nello specifico, al centro del modello interpretativo weberiano della storia economica europea dell'età moderna vi è l'idea che l'etica veicolata dal protestantesimo ascetico – calvinismo e sette anabattistiche e puritane – abbia agevolato la nascita del capitalismo nei paesi in cui tale confessione era più diffusa. Elementi paradigmatici dell'etica protestante, quali per esempio il principio del reinvestimento del capitale, la condanna della sua dissipazione, l'equazione tra tempo e denaro, il culto del lavoro e l'idea di professione come vocazione (*Beruf*), hanno costituito, secondo l'autore, un terreno fertile per lo sviluppo del capitalismo quanto una base per il formarsi del suo spirito e dell'assiologia che lo regge. In particolare, l'accumulo e il reinvestimento dei frutti dell'attività professionale per originare nuovo profitto – motore del capitalismo moderno – erano perseguiti come norma etica dal protestante, che cercava nel successo economico la prova della propria predestinazione e della salvezza della propria anima. Il fare profitto, prima di autonomizzarsi dalla sfera religiosa per diventare, con il processo di razionalizzazione, un fine in sé, era dunque legittimato e incentivato dalla convinzione che il profitto fosse un segno della grazia divina. Dire che la disposizione socio-culturale del protestantesimo ascetico sia stata una pre-condizione all'origine del capitalismo, per quanto tra i due non viga un rapporto deterministico causa-effetto, significa sovvertire la concezione marxista del rapporto tra struttura e sovrastruttura. Mentre in Marx idee e ideologie sono dettate dalle condizioni materiali, storiche ed economiche, della produzione, secondo Weber, al contrario, sono state le condizioni socio-culturali, portate da un fenomeno religioso, a precedere l'istituzionalizzazione del capitalismo come modo di produzione.

Cambiamento di paradigma

Secondo Boltanski e Chiapello,^[2] che negli anni novanta hanno ripreso l'espressione “Spirito del capitalismo” definendola, con accento critico, come l'ideologia che sostiene il capitalismo legittimando l'impegno delle persone nella produzione, quello descritto da Weber corrisponde a un primo Spirito del capitalismo. Leggendo lo Spirito del capitalismo alle

NOTE

1. M. Weber, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Rizzoli, Milano 1991; il testo originale *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, scritto nel 1904-1905, è stato edito in volume nel 1920 come parte integrante della postuma *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie* (titolo italiano *Sociologia della religione*).
2. L. Boltanski, E. Chiapello, *Le nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Parigi 1999.

IL SENSO DELLE PAROLE

Non credere alle parole ma invece stabilirle volta per volta.
Amelia Rosselli

«La nuova assiologia del capitalismo, il cui perno è il binomio rete-impiegabilità, regge una nuova metafisica politica»

trasformazioni avvenute nella produzione, i due sociologi fanno seguire al primo Spirito, associato al capitalismo familiare della fine del diciannovesimo secolo, un secondo Spirito – che ha caratterizzato il regime di produzione fordista (1930-1960), quello della grande impresa industriale centralizzata e la cui figura emblematica è il direttore salariato – e un terzo Spirito del capitalismo (1970-1990). Anche in questo caso, lo Spirito del capitalismo è posto al crocevia tra economia e trasformazioni culturali, ma viene proposta una diversa interpretazione della dinamica dello sviluppo del capitalismo.^[3] Nella prospettiva dei due autori, il capitalismo si rilancia e genera nuove ondate di profitto, appropriandosi dei valori in nome dei quali è criticato in una determinata fase del suo sviluppo. Le critiche (*voice*) rivolte al capitalismo sono, quindi, il motore del cambiamento normativo, l'operatore principale di creazione e di trasformazione dello spirito del capitalismo così come esso è espresso nella letteratura manageriale. Per esempio, nella configurazione normativa emergente negli anni novanta, che segna l'emersione del terzo o Nuovo Spirito del capitalismo, rientrano valori come la mobilità, l'autonomia e l'autorealizzazione delle persone che, oltre a essere opposti a quelli di stabilità e sicurezza – esaltati nei testi di *management* degli anni settanta –^[4] ricalcano lo spartito di una forma di critica al capitalismo fordista^[5] estesasi, parallelamente alla critica sociale classica, alla fine degli anni sessanta. In altre parole, nel passaggio dal fordismo al post-fordismo il capitalismo ha risposto alle critiche che gli erano state rivolte inglobando, nella propria assiologia, tra i valori che esse sostenevano, quelli che potevano essere resi compatibili con le innovazioni organizzative che, negli anni settanta, stavano prendendo piede nelle aziende. Tuttavia, secondo Boltanski e Chiapello, la parziale annessione di autonomia, autorealizzazione, mobilità e creatività nella nuova normatività capitalista è stata possibile solo a prezzo di una reinterpretazione di questi valori, che si trovano oggi accompagnati da nuove forme di alienazione e di controllo.^[6] La nuova assiologia del capitalismo, il cui perno è il binomio rete-impiegabilità, regge una nuova metafisica politica o, nel lessico della sociologia pragmatica, una nuova Città, la Città per Progetti.^[7] Quest'ultima rappresenta un modello teorico che si confà a un mondo a rete, in cui è grande e degno di stima chi sa muoversi tra progetti diversi ed esplorare le reti per tessere relazioni, ovvero l'uomo leggero e flessibile – a cui è richiesto il sacrificio di ciò che, durando, ne intralcia la possibilità di passare velocemente da un progetto al successivo – mentre il piccolo è, al contrario, qualcuno di stabile, rigido, ancorato a luoghi, istituzioni, affetti, valori. Le vite delle persone sono, sempre di più, rinvenibili come una serie di progetti professionali (e, il più delle volte, di conseguenza, affettivi),^[8] che si susseguono o scorrono in parallelo: ecco che, tramite l'attuale diffusione della cultura del progetto, i due sociologi legano i cambiamenti normativi e ideologici del capitalismo al piano delle pratiche, alla vita quotidiana degli individui.

3. Questa interpretazione dello sviluppo del capitalismo – sviluppo dato dalle articolazioni tra capitalismo (nella sua definizione minima di esigenza di accumulazione illimitata di capitale attraverso mezzi formalmente pacifici), spirito del capitalismo e critica al capitalismo – riposa su otto assiomi (vedi l'assiomatica del cambiamento in L. Boltanski, E. Chiapello, *op. cit.*, pp. 579-589). La proposizione secondo cui il capitalismo necessita di un'ideologia per motivare gli individui a produrre costituisce il primo assioma.

4. L'analisi degli autori si fonda sulla comparazione, effettuata con l'ausilio di un software, tra due corpus di testi di letteratura manageriale, l'uno degli anni sessanta, l'altro degli anni novanta.

5. Tale forma di critica è chiamata "critica artistica" per ricordarne le origini in seno alla bohème parigina del diciannovesimo secolo. Per una ricostruzione di tale critica si rimanda a E. Chiapello, *Artistes vs managers*, Métailié, Parigi 1998 e a L. Gherardi, *Mobilità ambigua*, Bruno Mondadori, Milano 2011.

6. Secondo gli autori, il capitalismo ha risposto alla rivendicazione di maggiore autonomia offrendola in cambio della sicurezza dell'impiego e ha assunto il valore dell'autenticità riducendolo alla personalizzazione dei beni di consumo; l'autorealizzazione, volta al servizio delle forze produttive, è diventata un imperativo e la mobilità geografica e tra progetti rappresenta quasi una "nuova norma etica".

7. La Città è una costruzione teorica basata su un principio di equivalenza a cui fa da correlativo un mondo comune. Boltanski e Thévenot, in *De la Justification* (Gallimard, Parigi 1991), hanno teorizzato sei città, ognuna fondata su un diverso principio d'equivalenza: la Città Domestica, la Città Industriale, la Città Mercantile, la Città Ispirata, la Città Civica e la Città della Reputazione. A esse, in *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* viene in seguito aggiunta, come settima, la Città per Progetti, il cui nome è stato scelto in analogia all'impresa per progetti.

8. Per una breve esposizione di questa tesi, in lingua italiana, rimandiamo a L. Boltanski, "Gli attuali cambiamenti del capitalismo e la cultura del progetto", in "Studi di sociologia", vol. 43, n.4, 2005, pp. 369-388.

«Tra i correttivi suggeriti dall'autore, figura il recupero del valore del lungo periodo»

Convergenze

A considerazioni molto simili giunge Richard Sennett – già autore di *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale* –^[9] in *La cultura del nuovo capitalismo*,^[10] in cui i caratteri della mentalità del capitalismo sono ricondotti alla concezione del tempo a esso sottesa. Riprendendo Weber, Sennett mostra come il lungo periodo sia stato al cuore prima dell'etica protestante – sotto forma di differimento della gratificazione immediata a favore di obiettivi più lontani nel tempo – poi del fordismo. Se il cardine del fordismo era la concezione di un tempo incrementale, prevedibile e razionalizzato, nel volgere di qualche decennio, fenomeni tra cui lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione, l'automazione, l'aumento del potere detenuto dagli azionisti nella *governance* delle imprese, hanno sovvertito tale concezione a favore di una prospettiva di breve o di brevissimo periodo. Alla stabilità, alla staticità delle pesanti burocrazie e delle routine industriali sono subentrati criteri di organizzazione del mondo del lavoro diametralmente opposti, quali la flessibilità e la leggerezza. Lo smantellamento istituzionale, iniziato negli anni settanta, non si è, però, tradotto in una maggiore libertà per gli individui, che si sono trovati soli, in una condizione di insicurezza, a ricomporre la frammentarietà della propria esperienza professionale e di vita. Infatti, secondo Sennett, gli individui potevano costruirsi una biografia pensata come una narrazione lineare e delle relazioni sociali solo all'interno del tempo strutturato delle istituzioni; l'individuo, liberato in parte dalla “gabbia d'acciaio” (altro richiamo a Weber) dell'impresa e dello Stato, non trova oggi soddisfatte le fondamentali esigenze di continuità identitaria e di percezione dell'utilità del proprio lavoro. Fenomeni tanto diversi come lo “spettro dell'inutilità”, che serpeggia tra lavoratori manuali e professionisti, la politica come consumo e l'esaltazione dei potenziali^[11] hanno comune radice nel cambiamento, indotto dall'imperativo del breve termine, dell'etica del lavoro. Da qui, la nuova cultura del capitalismo, che celebra il cambiamento personale a scapito del progresso collettivo, che impone di abbandonare rapidamente conoscenze ed esperienze passate, di non spendere tempo ad approfondire relazioni, aspirazioni, conoscenze, è una cultura dell'insicurezza diffusa. Tra i correttivi suggeriti dall'autore, figura il recupero del valore del lungo periodo, ora declinato nella possibilità di sviluppo, per le risorse umane, di un *expertise* profondo o artigianale, che costituisca terreno fertile per l'innovazione.

9. R. Sennett, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano 2000.

10. R. Sennett, *La cultura del nuovo capitalismo*, il Mulino, Bologna 2006.

11. Sulla relazione tra l'idea di alti potenziali e lo sviluppo del talento in Richard Sennett, rinviamo a L. Gherardi, “L'enigma del talento”, in *Impresa&Stato* n. 90, 2011, pp. 102-105.

Ristampa
0 1 2 3 4 5

Anno
2011 12 13 14

Stampato per conto della casa editrice presso
Ecobook Srl, Zibido S. Giacomo (MI)