

# SUSSIDIARIETÀ E...

*Con la collaborazione di*



UNIONCAMERE

Impaginazione: CreaLibro di Davide Moroni

Progetto di copertina di Alfredo La Posta

Immagine di copertina: Elaborazione grafica di Maurizio Milani  
su disegni tratti da Freepik

© 2019 Fondazione per la Sussidiarietà, Milano  
Tutti i diritti riservati

ISBN 978-88-97793-26-7

Prima edizione  
Fondazione per la Sussidiarietà, Maggio 2019  
[www.sussidiarieta.net](http://www.sussidiarieta.net)

Stampato in Italia – Printed in Italy  
Stampa: Geca, San Giuliano Mil.

Distribuzione a cura di:  
Itacalibri srl  
via dell'Industria, 249 - 48014 Castel Bolognese (RA) - Italy  
tel. +39 0546 656188 - fax +39 0546 652098  
e-mail: [itaca@itacalibri.it](mailto:itaca@itacalibri.it)  
on line: [www.itacalibri.it](http://www.itacalibri.it)  
in libreria: [www.itacaedizioni.it/librerie](http://www.itacaedizioni.it/librerie)

Sussidiarietà e...  
PMI per lo sviluppo sostenibile  
Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019

a cura di  
Alberto Brugnoli, Paola Garrone e Giorgio Vittadini





# Indice

## INTRODUZIONE

- 11 1. Sussidiarietà, sviluppo sostenibile e PMI**  
*di Alberto Brugnoli, Paola Garrone, Giorgio Vittadini*
- 11 1.1 Introduzione
- 12 1.2 Verso lo sviluppo sostenibile
- 15 1.3 Risultati conseguiti ed elementi di criticità
- 18 1.4 Sussidiarietà e sviluppo sostenibile
- 21 1.5 Ruolo del settore privato e delle PMI
- 25 1.6 Struttura del Rapporto

## PARTE PRIMA. PMI E PERCORSI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

- 33 2. PMI, sistemi territoriali e percorsi di sviluppo paradigmatici**  
*di Alberto Bramanti, Alberto Brugnoli*
- 33 2.1 Introduzione
- 35 2.2 Le PMI nell'odierno contesto europeo
- 39 2.3 Alcuni dati per il caso italiano
- 41 2.4 Gli snodi di fondo del modello economico produttivo italiano
- 44 2.5 Il ruolo delle reti di impresa guidate dalle medie aziende italiane
- 48 2.6 Modelli di sviluppo territoriale
- 52 2.7 Agenda 2030, sviluppo territoriale, trasformazioni strutturali e percorsi verso la sostenibilità
- 58 2.8 Conclusioni

## PARTE SECONDA. PMI E GIOVANI

- 65 3. Formazione della persona e mercato del lavoro: le nuove sfide per le PMI**  
*di Giuseppe Bertagna, Francesco Magni*
- 65 3.1 L'incertezza del futuro e il contesto internazionale verso il 2030

- 67 3.2 Il contesto italiano: il fallimento del sistema d'istruzione e il *mismatch* formativo  
70 3.3 Lo sciame e il calabrone: quali linee formative per le PMI italiane?  
80 3.4 Un caso che fa riflettere: i "work colleges" americani  
83 3.5 Strade da percorrere

**91 4. Le startup innovative italiane, il ruolo dei giovani e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile**

*di Tommaso Minola*

- 91 4.1 Introduzione  
94 4.2 Le startup innovative in Italia  
99 4.3 Le startup innovative e gli SDGs  
102 4.4 Metodo  
106 4.5 Analisi comparative  
112 4.6 Conclusioni

**PARTE TERZA. PMI E COLLABORAZIONI**

**121 5. Partnership e internazionalizzazione delle PMI italiane**

*di Antonella Zucchella e Giovanna Magnani*

- 121 5.1 L'evoluzione del contesto di riferimento delle PMI internazionali  
123 5.2 Le PMI internazionali italiane  
124 5.3 Tipi di PMI internazionali e relativi percorsi di crescita  
129 5.4 Il ruolo delle collaborazioni come driver dello sviluppo internazionale: stato dell'arte  
132 5.5 Collaborazioni nelle PMI internazionali  
139 5.6 Conclusioni

**147 6. PMI italiane: collaborazioni e crescita dell'impresa**

*di Paola Garrone*

- 147 6.1 Introduzione  
150 6.2 Campione e variabili  
158 6.3 Risultati: presenza e natura degli accordi cooperativi  
163 6.4 Risultati: relazione tra ricorso agli accordi cooperativi e crescita dell'impresa  
175 6.5 Sintesi dei risultati

## PARTE QUARTA. PMI E ACCESSO ALLE RISORSE FINANZIARIE

- 181 7. L'evoluzione del credito alle PMI da parte del settore bancario**  
*di Luca Erzegovesi*
- 181 7.1 Introduzione
- 182 7.2 Andamento del credito alle imprese in Italia a livello aggregato
- 194 7.3 Le differenze tra settori, classi dimensionali e categorie di banche
- 206 7.4 Le condizioni per il rilancio: modelli di business bancari, nuovi attori e aiuti pubblici
- 213 8. Il rafforzamento della capacità di accesso ai finanziamenti**  
*di Alberto Brugnoli, Cristian Matraia*
- 213 8.1 Introduzione
- 214 8.2 Principali caratteristiche e criticità dei canali di finanziamento delle PMI italiane
- 220 8.3 Misure pubbliche per facilitare l'accesso al credito bancario
- 228 8.4 Principali misure pubbliche per facilitare l'accesso ai finanziamenti non bancari
- 235 8.5. Proposte per la definizione di una rafforzata politica di sostegno alle PMI per l'accesso ai finanziamenti
- 238 8.6 Conclusioni

## PARTE QUINTA. CASI PARADIGMATICI

- 247 9. Il Sistema Camerale: la sfida del digitale per uno sviluppo sostenibile**  
*di Laura Celentano, Alessio Misuri e Antonio Romeo*
- 247 9.1 Introduzione
- 249 9.2 Le tecnologie digitali a supporto di uno sviluppo sostenibile
- 252 9.3 Imprese italiane e sviluppo sostenibile
- 255 9.4 La quarta rivoluzione industriale in Italia
- 259 9.5 I Punti Impresa Digitali delle Camere di commercio
- 263 9.6 Conclusioni
- 267 10. Il settore della macchina utensile, robotica e automazione, componentistica**  
*di Centro Studi & Cultura di Impresa Fondazione UCIMU*
- 267 10.1 Introduzione

272	10.2 Analisi dei bilanci 2008-2017
278	10.3 I giovani all'interno delle PMI
279	10.4 PMI e collaborazioni
280	10.5 Le PMI all'interno del mondo dei giovani
282	10.6 Altri casi di collaborazioni tra PMI e tra PMI e altri attori
289	10.7 Conclusioni
290	Appendice / Interviste

**307 11. FederlegnoArredo, una filiera sostenibile**

*di Centro Studi FederlegnoArredo*

307	11.1 Premessa
308	11.2 Uno sguardo alla Filiera Legno Arredo, alcuni dati
313	11.3 La sostenibilità nella Filiera Legno Arredo
331	11.4 Conclusioni

## CONCLUSIONI

**335 12. Non vi è sviluppo sostenibile senza sussidiarietà**

*di Alberto Brugnoli, Paola Garrone, Giorgio Vittadini*

## COMMENTI

345	Vincenzo Boccia, <i>Presidente di Confindustria</i>
347	Annamaria Furlan, <i>Segretaria Generale Cisl</i>
349	Enrico Giovannini, <i>Portavoce dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)</i>
352	Giuseppe Guerini, <i>Presidente di CECOP-Cicopa Europa e di Confcooperative Bergamo</i>
356	Bernhard Scholz, <i>Presidente di Compagnia delle Opere</i>
359	Giuseppe Tripoli, <i>Segretario Generale Unioncamere</i>
362	Federico Visconti, <i>Rettore LIUC Università Cattaneo</i>

**365 Gli autori**



## **INTRODUZIONE**



# 1. Sussidiarietà, sviluppo sostenibile e PMI

*Alberto Brugnoli, Paola Garrone, Giorgio Vittadini*

## 1.1 Introduzione

Per affrontare e condurre a buon esito le sfide che ci pone innanzi il quadro internazionale, delineate con i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* - SDGs) dell'Agenda 2030 (UN, 2015a), appare sempre più strategico il coinvolgimento diretto del mondo *profit*, in stretta collaborazione con i vari soggetti attivi nei differenti territori.

Tuttavia, quando si affrontano argomenti che riguardano il benessere di tutti e la salvaguardia del pianeta, permangono diffuse resistenze – talvolta fino al sospetto – verso le realtà *profit*, dovute soprattutto a un retaggio ideologico tipicamente novecentesco, anche se, a volte, motivate da comportamenti poco inclini a coniugare il profitto nel quadro di un orizzonte universale di responsabilità condivisa.

Così si spiega in larga misura perché l'impresa privata assai di frequente venga giudicata come un soggetto dedito esclusivamente ai propri interessi e, di conseguenza, portatore di un *deficit* preoccupante rispetto alle urgenze globali. Si tratta di punti di vista ovviamente parziali, in quanto molte imprese *profit* si sono da tempo coinvolte in buone pratiche, ricoprendo posizioni importanti nell'attuazione di programmi e progetti coerenti con gli Obiettivi dell'Agenda 2030, in collaborazione con altri stakeholder privati (*profit* e *non profit*) e pubblici.

Il ruolo strategico del *profit* è sempre più evidente non solo in relazione alle grandi imprese, ma anche, e forse soprattutto, con particolare riferimento alla diffusa esperienza delle piccole e medie imprese (PMI) che, in numerosi contesti, non solo in Italia, hanno tradizionalmente svolto e continuano a svolgere una funzione di traino dei sistemi territoriali, dando vita ad alleanze

sempre più innovative, formali e informali, che, di tali sistemi, divengono la linfa vitale.

Eppure, le sfide globali chiedono oggi – di fatto – un’ulteriore accelerazione, al cuore della quale possa venir superata la logica di una responsabilità sociale semplicisticamente affiancata ai modelli di business e vengano invece profondamente ripensati gli stessi modelli di business nell’orizzonte di uno sviluppo realmente sostenibile, nella direzione delle considerazioni sviluppate da Papa Francesco nell’Enciclica *Laudato si’* (Papa Francesco, 2015). E il variegato e strategico universo delle PMI è fortemente interpellato da tale prospettiva, chiamato a essere uno dei principali catalizzatori – se non, almeno in Italia, il principale – di un processo virtuoso di sviluppo in piena sintonia con il dettato dell’Agenda 2030.

## 1.2 Verso lo sviluppo sostenibile

Già, l’Agenda 2030! È il concetto stesso di “sviluppo” che, nel tempo, è fortemente evoluto, legandosi ormai indissolubilmente al concetto di “sostenibilità”.<sup>1</sup>

Sono anni ormai che in sede di Nazioni Unite è stato individuato il binomio “sviluppo sostenibile”: già nel 1972, alla Conferenza sull’Ambiente Umano, tenutasi a Stoccolma, vi si fece riferimento, anche se per ricomprendere nel concetto di sviluppo soprattutto la pura dimensione ambientale (UN, 1972). In tale occasione emerse chiaramente la necessità di proteggere il pianeta in quanto dimora dell’uomo. Senza che questo si traducesse nell’impossibilità di intervenire sull’ambiente, venne indicato un orizzonte affinché qualsiasi iniziativa che si intendesse porre in essere potesse essere inquadrata in un’ottica di protezione della natura.

Fu poi nel 1987 che si pervenne alla definizione di sviluppo sostenibile ancora oggi più nota e condivisa – contenuta nel *Rapporto Brundtland* (WCED, 1987) – secondo cui è sviluppo sostenibile quello che “[...] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”.<sup>2</sup> Tale definizione è preziosa, innanzitutto, perché guarda

1 Per una sintetica descrizione delle principali tappe che hanno contrassegnato il cammino verso lo sviluppo sostenibile si veda Giovannini (2018).

2 “[...] soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future”.

ai “bisogni” della persona e di tutte le persone, riconducendo in tal modo alla persona stessa tutte le possibili dimensioni considerate rilevanti per l’affronto della questione (sintetizzate, solitamente, nelle dimensioni “sociale”, “economica”, “ambientale” e “istituzionale”) e, in secondo luogo, perché lega il concetto di sostenibilità a quello di “responsabilità nei confronti delle generazioni future”, senza della quale – appunto – non vi potrà mai essere sviluppo sostenibile.

Successivamente, altra tappa fondamentale fu la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo del 1992. Tra i documenti sottoscritti al termine della stessa vi fu l’Agenda 21 che, tra le numerose altre questioni, si concentrò sulla promozione dello sviluppo sostenibile a livello locale, indicando anche come la partecipazione democratica potesse essere considerata il punto di partenza per “una gestione sostenibile delle risorse” (UN, 1992). Infine, gli ultimi due passaggi chiave nel percorso verso lo sviluppo sostenibile possono essere considerati la Dichiarazione del Millennio (UN, 2000) e l’Agenda 2030 (UN, 2015a). La prima ha individuato 8 Obiettivi del Millennio (*Millennium Development Goals - MDGs*) da perseguire entro il 2015 (Figura 1.1),<sup>3</sup> rispetto ai quali sono stati ottenuti risultati per certi aspetti sicu-

**Figura 1.1** Gli Obiettivi del Millennio (MDGs)



Fonte: NU, 2000

3 Gli 8 Obiettivi del Millennio erano così definiti: 1. Eliminare la povertà estrema e la fame; 2. Assicurare l’istruzione primaria universale; 3. Promuovere l’uguaglianza di genere e l’autonomia delle donne; 4. Ridurre la mortalità infantile; 5. Migliorare la salute materna; 6. Combattere l’HIV/AIDS, la malaria e altre malattie; 7. Assicurare la sostenibilità ambientale; 8. Sviluppare un partenariato globale per lo sviluppo.

ramente soddisfacenti. Solo a titolo di esempio: nel 1990 la povertà estrema<sup>4</sup> riguardava metà della popolazione mondiale, mentre nel 2015 tale percentuale si è ridotta al 14%; dal 1990 al 2015 il tasso di mortalità infantile sotto i 5 anni di età è diminuito del 50%; dal 2000 al 2013 le nuove infezioni di HIV sono diminuite del 40%; dal 2000 al 2014 l'aiuto pubblico allo sviluppo è aumentato del 66% (UN, 2015b).

Se esiti apprezzabili sono però stati conseguiti rispetto a urgenze conclamate, altri Obiettivi non si sono invece concretizzati in modo accettabile. I principali limiti riscontrati hanno riguardato il fatto che i miglioramenti ottenuti non sono stati uniformemente distribuiti, da un lato, lasciando in particolare sofferenza alcune regioni africane, soprattutto quelle subsahariane, o, più in generale, quelle senza sbocco sul mare e i piccoli Stati insulari, dall'altro, non riuscendo a impedire che le disuguaglianze crescessero tra i differenti sistemi economici e all'interno degli stessi.

L'Agenda 2030, più esplicitamente fondata sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (UN, 1948), ha quindi specificato 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile che, riprendendo e rilanciando quelli della Dichiarazione del Millennio, li ha declinati e circostanziati in una prospettiva più articolata e con aspetti decisamente innovativi, che vanno dal considerare i 17 SDGs l'orizzonte di sviluppo adeguato per tutti i Paesi del mondo, senza più distinzioni tra di essi, alla necessità del coinvolgimento responsabile di tutti gli attori della società per la loro realizzazione, alla concezione unitaria, olistica, integrata di sviluppo e quindi delle *policy* necessarie al suo perseguimento (Figura 1.2).<sup>5</sup>

4 Dal 2018 la Banca Mondiale considera in condizione di povertà estrema chi vive con meno di 1,90 USD al giorno.

5 Sono 193 i Paesi che nel 2015 hanno sottoscritto l'Agenda 2030, nella quale si declinano i 17 SDGs (con i loro 169 Target): 1. Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo; 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile; 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età; 4. Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti; 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze; 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie; 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni; 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti; 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile; 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni; 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili; 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo; 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico; 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile; 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre; 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per

**Figura 1.2** Gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)

Fonte: NU, 2015

Ci preme in questa sede sottolineare da subito, seppur sinteticamente, un elemento dell'Agenda 2030, tra quelli ora indicati, che ci pare non ancora compreso dai più in tutte le sue potenziali implicazioni ai fini del raggiungimento di tutti gli SDGs: la necessaria condivisione di responsabilità tra tutti gli attori della società, nella considerazione adeguata dell'importanza strategica dei vari territori, ai diversi livelli di competenza e scala. È nella diversità tra il vecchio MDG 8 e il nuovo SDG 17 che può essere maggiormente apprezzato l'affermarsi di questa nuova concezione, anche se, in realtà, è tutta l'Agenda 2030 a esserne profondamente permeata.<sup>6</sup>

### 1.3 Risultati conseguiti ed elementi di criticità

Il percorso in atto nel mondo per adempiere agli impegni assunti dai Paesi nel 2015 e delineati nei 17 SDGs ha prodotto in questi primi tre anni risultati significativi rispetto a numerosi Target relativi agli Obiettivi stessi. Elementi di criticità risultano però essere ancora largamente presenti per altri Target, anche particolarmente rilevanti – connessi, tra gli altri, a fame, insicurezza

uno sviluppo sostenibile; 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

<sup>6</sup> Per un interessante approfondimento sull'importanza dell'SDG 17 per la realizzazione dell'Agenda 2030, si veda, tra gli altri, Vaggi, 2018.

alimentare, disuguaglianze, qualità degli ecosistemi, cambiamenti climatici, specialmente per i gruppi più svantaggiati e marginalizzati – tali da far temere che difficilmente il pianeta tutto e in esso l'Europa e l'Italia conseguiranno i risultati prefissi entro il 2030 (UN, 2018; BS and SDSN, 2018; Istat, 2018; ASviS, 2018).

Nello specifico, in Italia, se da un lato si deve riconoscere l'impegno profuso da più parti,<sup>7</sup> dall'altro occorre rilevare – almeno guardando agli indicatori individuati in sede internazionale per misurare il grado di raggiungimento degli Obiettivi stessi – come permanga un certo ritardo rispetto ai risultati ottenuti da altri Paesi, tale da collocarci attualmente al 29esimo posto della graduatoria complessiva del più autorevole rapporto internazionale redatto in merito (BS and SDSN, 2018).<sup>8</sup>

Rilevanti sono anche le disparità che emergono dallo studio, in relazione al grado di raggiungimento medio dei diversi SDGs nel nostro Paese. In particolare, l'Italia sembrerebbe maggiormente in difficoltà relativamente ai traguardi riferiti agli SDGs 9, 12, 14, 16 e 17, Obiettivo quest'ultimo, come sopra segnalato, a noi particolarmente caro per la strategicità che riteniamo abbia rispetto ai fini dell'Agenda nel suo complesso.

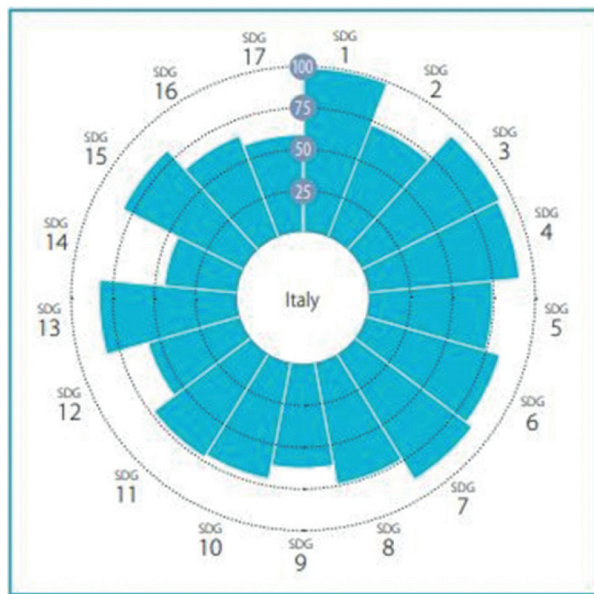
A conclusioni più articolate giunge Istat, che offre anche indicatori diversi da quelli utilizzati nel rapporto precedente, al fine di meglio cogliere la struttura e le dinamiche del contesto italiano, monitorando fenomeni che l'agenda internazionale non prevede esplicitamente:<sup>9</sup> “Con riferimento a una rappresentazione che esclude gli indicatori non disponibili, il quadro sintetico degli andamenti tendenziali di lungo periodo indica sviluppi positivi con riferimento agli Obiettivi Istruzione di qualità (goal 4), Industria, innovazione e

7 *In primis* dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS). “L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) è nata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma Tor Vergata, per far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e per mobilitarli allo scopo di realizzare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Alleanza riunisce attualmente oltre 200 tra le più importanti istituzioni e reti della società civile.” (<http://asvis.it>)

8 In tale rapporto risultano guidare la graduatoria complessiva, nell'ordine, Svezia, Danimarca, Finlandia, Germania, Francia, Norvegia e Svizzera.

9 “Non esiste una corrispondenza univoca tra gli indicatori definiti in sede internazionale e le misure individuate per l'Italia. Per 83 misure c'è una perfetta coincidenza con gli indicatori internazionali, 96 misure rispecchiano parzialmente le esigenze informative dell'indicatore internazionale a cui sono collegate (questo accade per svariate ragioni, principalmente perché non tutti i dati sono disponibili nella specificità richiesta). Le restanti 56 misure, sono state inserite al fine di fornire ulteriori elementi utili alla comprensione e al monitoraggio dei Target calati nel 'contesto nazionale'.” (Istat, 2018, p. 8)



**Figura 1.3 Performance media per SDG in Italia**

Fonte: BS e SDSN, 2018

infrastrutture (goal 9), Consumo e produzione (goal 12). L'effetto della crisi economica è evidente dall'analisi dei dati del quinquennio che va dal 2006 al 2011, con un numero maggiore di indicatori che peggiorano per gli Obiettivi: 1 (Povertà), 8 (Lavoro), 11 (Città) e per il goal 7 (Energia sostenibile). Registrano andamenti tendenziali leggermente positivi gli indicatori relativi ai goal: 4 (Istruzione), 5 (Uguaglianza di genere), 9 (Industria, innovazione e infrastrutture) e 12 (Consumo e produzione). Nel quinquennio più vicino (dal 2011 al 2016) si rilevano moderati progressi: diminuiscono le variazioni fortemente negative, presenti nel goal 1 (Povertà) e 11 (Città), oltre a quella del goal 3 (Salute); presentano variazioni leggermente positive i goal: 4, 5, 7, 9 e 12; più del 30% degli indicatori rimangono invariati, in particolare per i goal 8 (Lavoro), 16 (Pace, giustizia e istituzioni), 10 (Ridurre le disuguaglianze).” (Istat, 2018, p. 16).

Lo sforzo che Istat sta conducendo è senza dubbio ingente e prezioso. Forse, nel futuro, potrebbe essere utile soffermarsi maggiormente sull'SDG 17, in merito al quale al momento Istat ha diffuso solo cinque indicatori, riferiti a

quattro dei 19 Target previsti, e non è entrato in merito ai temi più strettamente connessi ai Target relativi ai partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e società civile, non fornendo così particolari elementi quantitativi per indagare lo sviluppo di tali dinamiche e di dinamiche a esse connesse.

Infine ASviS, attraverso indicatori originali da essa stessa elaborati, a livello europeo, nazionale e regionale, ha mostrato, da un lato, che in Europa “il progresso verso la realizzazione degli SDGs è troppo lento e in alcuni casi assente” (ASviS, 2018, p. 6), dall’altro, che in Italia “anche laddove si riscontrano evidenti miglioramenti, siamo molto lontani dagli Obiettivi, mentre in altri casi le tendenze osservate vanno nella direzione sbagliata, senza parlare delle fortissime disuguaglianze tra generi, gruppi sociali e territori. In particolare, secondo gli ultimi dati disponibili, l’Italia mostra segni di miglioramento in otto aree: alimentazione e agricoltura sostenibile, salute, educazione, uguaglianza di genere, innovazione, modelli sostenibili di produzione e di consumo, lotta al cambiamento climatico, cooperazione internazionale. Per cinque aree, invece, la situazione peggiora sensibilmente: povertà, condizione economica e occupazionale, disuguaglianze, condizioni delle città ed ecosistema terrestre, mentre per le restanti quattro (acqua e strutture igienico-sanitarie, sistema energetico, condizione dei mari e qualità della *governance*, pace, giustizia e istituzioni solide) la condizione appare sostanzialmente invariata”. (ASviS, 2018, p. 6).

Anche il rapporto di ASviS offre senza dubbio preziosi elementi. Pure in questo caso, forse, nel futuro, potrebbe essere utile soffermarsi maggiormente sull’SDG 17, in merito al quale al momento anche ASviS, pur facendo tesoro della rilevante valorizzazione delle iniziative della società civile che l’associazione promuove e dell’importante tentativo di “territorializzazione” degli SDGs che essa sta conducendo, non ha ancora proposto indicatori riferiti ai Target relativi ai partenariati non offrendo così particolari elementi quantitativi per valutare l’evoluzione e l’efficacia di tali strumenti e di strumenti a essi collegati.

## 1.4 Sussidiarietà e sviluppo sostenibile

A noi pare che alla cultura sussidiaria, intesa nella sua concezione più ampia, e a come essa possa supportare la piena realizzazione dell’Agenda 2030, occorra dedicare maggiore attenzione. Non per un’affermazione di principio; piuttosto, per una constatazione realistica, per ciò che l’esperienza suggerì-

sce, in Italia, in Europa, nel mondo intero: non vi è e non vi sarà sviluppo sostenibile senza sussidiarietà (Brugnoli, 2018; Vittadini, 2018).

Per più ragioni. La prima e forse più evidente è che *la cultura sussidiaria favorisce il coinvolgimento, la partecipazione di tutti gli attori della società*. È soprattutto una questione di libertà che si mette in gioco per realizzare i propri desideri. E senza tale mossa (almeno tendenziale) da parte di tutti non potranno essere attivate le risorse sociali, ambientali, economiche, ma anche, e soprattutto, umane, necessarie al raggiungimento di un tale ambizioso, quanto irrinunciabile, obiettivo.

L'approccio sussidiario favorisce che si liberino le risorse di persone e istituzioni (pubbliche e private, *profit* e *non profit*) alle diverse scale. Ed è ormai evidente che occorrono veramente le risorse di ognuno e di tutti per collocarsi su un sentiero di sviluppo sostenibile a livello locale, nazionale, sovranazionale, planetario.

La seconda ragione, forse a tanti un po' meno evidente della prima, ma non per questo meno reale, è che *la cultura sussidiaria offre alle persone e alle istituzioni motivazioni adeguate per mettersi in gioco nel proseguimento di uno sviluppo che sia veramente sostenibile, in quanto fonda l'azione personale e collettiva non su ragioni strumentali o contingenti, ma sulla natura del cuore umano*. È qui soprattutto una questione di responsabilità. Per tenere conto delle esigenze di tutti, anche di chi è normalmente escluso, e per assicurare le necessarie risorse sociali, economiche e ambientali alle generazioni future occorre infatti una chiara responsabilità, possibile solo se si opera in un orizzonte di significato proporzionato ai bisogni e ai desideri umani più veri: verità, giustizia, felicità, amore, pace. Si potrebbe dire, in altri termini, che la sussidiarietà offre gli incentivi corretti per perseguire traiettorie di sviluppo efficienti, efficaci e sostenibili.

Trasversali, e in qualche modo già ricomprese nelle due ragioni sinteticamente espresse sopra, se ne possono comunque rintracciare altre. Ci soffermiamo di seguito solo su due di esse, particolarmente rilevanti in questa sede.

*La cultura sussidiaria favorisce la collaborazione e, con essa, l'inclusione e la solidarietà, riducendo le disuguaglianze e il conflitto tra i diversi attori*. E sempre più, nel contesto odierno – così globalizzato e interconnesso, affinché i processi maturino in traiettorie virtuose – risulta fondamentale che ciascun soggetto non svolga il proprio progetto in modo autonomo, ma cerchi invece complementarietà e sinergie con altri attori, a vari livelli. Si tratta anche, se non soprattutto, di una questione di fiducia nella possibilità che una partecipazione corale, riconoscendo la pari dignità ed esaltando le specificità

di ciascun protagonista, dia nuova linfa al valore di ogni esperienza, potenziandola e aprendole percorsi prima spesso neanche immaginabili.

Infine, *la cultura sussidiaria permette di perseguire le migliori strategie di governo e di governance, declinandole alle differenti scale territoriali*, consentendo alle autorità pubbliche di ogni livello di individuare più adeguatamente le priorità nella gestione dei processi di trasformazione, per rispondere in modo adeguato alle urgenze di sistema, siano esse locali, nazionali, globali. Oggi è evidente che prefiggersi uno sviluppo sostenibile su scala globale senza innestarlo sui singoli territori non può che risultare un'operazione fallimentare. La realtà nel suo complesso dice esattamente il contrario e la cultura sussidiaria enfatizza proprio l'importanza di un'accelerazione nella direzione di un coinvolgimento diretto di tutti i protagonisti (persone e istituzioni, pubbliche e private, *profit* e *non profit*) dei differenti territori, ognuno secondo le proprie specificità e con ruoli anche differenti, in relazione alla propria capacità di operare nel territorio di riferimento con una visione di ampio respiro e, in forza di tale visione, capaci di mobilitare risorse finanziarie plurime con innovative modalità di gestione delle stesse. Solo con sistemi di *governance* multilivello autorevoli, democratici, trasparenti, efficaci, che agiscano evitando prevaricazioni e ambiguità nel perseguimento di un gioco di squadra che liberi le virtù di ciascun interprete, può trovare casa e alimentarsi uno sviluppo realmente sostenibile.

Decisivo è, in questo orizzonte, l'apporto che la cultura sussidiaria può offrire alla realizzazione dell'SDG 17 dell'Agenda 2030 che esprime al meglio lo spirito collaborativo necessario allo scopo generale e rappresenta, come anticipato, un Obiettivo al servizio del raggiungimento degli altri 16. In particolare, le forme di collaborazione fra pubblico e privato tese a realizzare opere e servizi di interesse pubblico possono fortemente alimentarsi con l'approccio sussidiario, considerato quale risorsa versatile di cultura politica che ha nel proprio DNA la capacità di favorire l'organizzazione di collaborazioni e relazioni organiche, anche complesse. Esso, se opportunamente perseguito, può portare a formule di partecipazione strategica ad ampio spettro nella direzione di promuovere modelli plurali che operino insieme per raggiungere gli Obiettivi dell'Agenda 2030, attraverso progetti condivisi, costantemente monitorati in corso d'opera e nella valorizzazione delle specifiche competenze e ruoli.

Il benessere della generazione presente, come di quelle future, passa dall'assunzione di una responsabilità condivisa: non vi può essere miglioramento durevole delle condizioni di vita per ognuno e per tutti senza collocarsi su un sentiero di sviluppo sostenibile. E la cultura sussidiaria, proprio per la sua

natura di principio che intende esaltare “l’avventura di una libertà responsabile” (Mounier, 1949), è in grado di mettere in relazione feconda tutti gli interpreti sulla scena restituendo a ciascun attore ciò cui aspira.

## 1.5 Ruolo del settore privato e delle PMI

È nell’orizzonte delle considerazioni approfondite nei paragrafi precedenti che ci preme quindi, con il presente Rapporto, offrire un contributo per una maggiore comprensione del ruolo che il settore *profit* e, in particolare, le PMI possono svolgere nel portare i differenti territori e l’intero pianeta, con tutti i propri abitanti, su percorsi di sviluppo sostenibile.

Il settore privato è certo, da tempo, un attore fondamentale sul palcoscenico della cooperazione internazionale allo sviluppo (CIS). Lo certificano i dati e lo ha più volte riconosciuto la comunità internazionale.

Se ne prese più esplicita consapevolezza in due autorevoli appuntamenti: il Terzo Forum di Alto Livello sull’Efficacia degli Aiuti di Accra (OECD, 2008) e il Quarto Forum di Alto Livello sull’Efficacia degli Aiuti di Busan (OECD, 2011). In entrambi i casi, nelle riflessioni e nei documenti conclusivi, venne riconosciuto il ruolo centrale del *profit* nel processo di riduzione della povertà, soprattutto attraverso la creazione di occupazione, la produzione di maggiore reddito, la promozione dell’innovazione.

A seguire, più recentemente, nel 2014 la Comunicazione 263 della Commissione europea (EC, 2014) richiese il rafforzamento del ruolo del *profit* nella CIS, allo scopo di favorire una crescita inclusiva e sostenibile, soprattutto chiamandolo a un impegno in settori strategici quali agricoltura, infrastrutture, energie alternative e incoraggiandolo a dare vita a partnership con il settore pubblico.

Il tema delle partnership divenne quindi il fulcro dei lavori di Addis Abeba (UN, 2015c), laddove si affermò l’importanza di rafforzare le politiche atte ad allineare investimenti pubblici e privati e a incentivare il settore privato affinché si impegnasse nelle pratiche di sviluppo.

L’importanza del settore privato e, in esso, delle PMI, fu infine definitivamente confermata proprio con l’Agenda 2030. Di seguito il passaggio cardine:

“Private business activity, investment and innovation are major drivers of productivity, inclusive economic growth and job creation. We acknowledge the diversity of the private sector, ranging from micro-enterprises to cooperatives to

multinationals. We call upon all businesses to apply their creativity and innovation to solving sustainable development challenges.” (UN, 2015a, p. 25)<sup>10</sup>

In Italia, l'importanza del ruolo del *profit* nella CIS cominciò a emergere, anche se ancora in forma ancillare, già con la legge 49 del 1987, “Nuova disciplina della cooperazione dell’Italia con i Paesi in via di sviluppo” con la quale si riconobbero anche, e soprattutto, attori nuovi quali la società civile e le autonomie locali, fondamentali per lo sviluppo della cooperazione decentrata:

“Il Ministro degli affari esteri, d’intesa con il Ministro del tesoro per la parte di sua competenza, promuove e coordina nell’ambito del settore pubblico, nonché tra questo e il settore privato, programmi operativi e ogni altra iniziativa in materia di cooperazione allo sviluppo” (art. 5, 49/1987).

È con la legge 125 del 2014 che viene però attribuita importanza decisiva al *profit* riconoscendo che partecipano alla cooperazione anche:

“i soggetti con finalità di lucro, qualora agiscano con modalità conformi ai principi della presente legge, aderiscano agli standard comunemente adottati sulla responsabilità sociale e alle clausole ambientali, nonché rispettino le norme sui diritti umani per gli investimenti internazionali”

In particolare, la legge:

“riconosce e favorisce l’apporto delle imprese e degli istituti bancari ai processi di sviluppo dei Paesi partner” (art. 27, 125/2014).

Il concetto è ribadito anche nel recente Documento Triennale di Programmazione e di Indirizzo 2017-2019 del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale nel quale viene affermato che:

“Il coinvolgimento del settore privato previsto all’art. 27 della Legge 125/2014 coincide con la tendenza in ambito internazionale a vedere riconosciuto alle impre-

10 “L’attività imprenditoriale privata, gli investimenti e l’innovazione rappresentano i motori principali della produttività, di una crescita economica inclusiva e della creazione di posti di lavoro. Riconosciamo la varietà del settore privato, che varia dalle microimprese alle cooperative, e alle multinazionali. Invitiamo tutte le imprese ad impiegare la loro creatività e la loro innovazione, al fine di trovare una soluzione alle sfide dello sviluppo sostenibile.” Traduzione italiana: NU (2015), p. 29.

se un ruolo crescente nell'attività di cooperazione allo sviluppo con l'obiettivo di promuovere una cultura d'impresa che contribuisca alla realizzazione dell'Agenda 2030 e in particolare: i) a sostenere lo sviluppo di piccole e medie imprese a livello diffuso; ii) a favorire una crescita economica sostenibile e inclusiva che assicuri piena occupazione e lavoro dignitoso per tutti; iii) a ridurre le disegualianze promuovendo l'inclusione sociale, economica e politica senza discriminazioni; iv) a garantire una società più pacifica e più giusta con istituzioni solide e responsabili; v) a favorire partenariati tra imprese italiane e locali, anche al fine di garantire la continuità degli investimenti; vi) a incentivare investimenti sostenibili a impatto sociale e ambientale, in particolare in aree a rischio economicamente poco attraenti, promuovendo partenariati con soggetti, ONG/OSC e altri attori *non profit*, che abbiano comprovata esperienza e conoscenza del territorio. “ (MAECI, 2017, p.9)

L'effettivo impegno delle imprese italiane, soprattutto PMI, in tale direzione è stato poi dimostrato dalla risposta ai primi bandi dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (AICS) in favore delle iniziative sostenibili delle imprese italiane nei Paesi *partner* di cooperazione,<sup>11</sup> ovvero ai destinatari dell'aiuto pubblico allo sviluppo (APS) presenti nella lista della *Development Assistance Committee* (DAC) dell'OECD.<sup>12</sup> I bandi erano rivolti ai soli soggetti *profit* e tra i requisiti richiesti per la partecipazione vi era quello di aver aderito formalmente ai 10 principi ONU del Global Compact e ai Principi guida su Imprese e Diritti umani elaborati dal Consiglio Diritti Umani dell'ONU nel 2011 e riaffermati dall'UE con Conclusioni del Consiglio Affari Esteri nel giugno 2016.

Nel nostro Paese il coinvolgimento da parte delle PMI è stato anche dimostrato da numerose altre iniziative. Basti ricordare, in questa sede, il Patto di Milano, sottoscritto per la prima volta il 31 maggio 2017 da dieci sigle di organizzazioni imprenditoriali – Cooperative Italiane, Confagricoltura, Confartigianato Imprese, CIA-Agricoltori Italiani, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa-CNA, Confcommercio, Confindustria, Federazione Banche Assicurazioni e Finanza-FEBAF, Unioncamere, Utilitalia – e rinnovato poi nel giugno 2018. Grazie anche al supporto di ASviS, ognuna di queste sigle sta ora proponendo e realizzando azioni per offrire il proprio con-

11 “Procedura aperta per la selezione di iniziative imprenditoriali innovative da ammettere a finanziamento/cofinanziamento e da realizzare nei Paesi partner di cooperazione per il perseguimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile” (AICS, 2017; AICS, 2018).

12 [https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC\\_List\\_ODA\\_Recipients2018to2020\\_flows\\_En.pdf](https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf)

tributo all'implementazione dei 17 Obiettivi dell'Agenda 2030.

L'apporto che le imprese *profit*, anche di piccole e medie dimensioni, possono assicurare in relazione agli investimenti necessari per la realizzazione degli SDGs, è stato ben evidenziato anche dall'OCSE (OECD, 2016). Il rapporto si sofferma su cinque percorsi già in atto che riconosce prioritari affinché il settore privato possa risultare sempre più artefice decisivo del processo di sviluppo sostenibile: il primo riguarda gli investimenti diretti esteri (IDE), che creano occupazione, danno impulso alla produzione e alla tecnologia e consentono alle imprese di entrare in nuovi mercati; il secondo concerne la possibilità di far convergere aiuti pubblici e privati (*blended finance*) allo scopo di far lievitare gli investimenti nei Paesi più arretrati; il terzo si riferisce al monitoraggio dei fondi privati mobilitati, che mira a favorire trasparenza e buone pratiche; il quarto è relativo agli investimenti a impatto sociale, destinati a migliorare le condizioni di vita dei più poveri in quanto portatori sani di innovazione rispetto alle tipologie di business sostenibili; il quinto inerisce la condotta responsabile del *profit* a due livelli: rapporto tra quantità e qualità di investimenti e massima attenzione nei tre tradizionali ambiti di sviluppo sostenibile: sociale, ambientale ed economico.

L'OCSE ha poi recentemente anche approfondito il ruolo delle PMI in riferimento alla questione di come “non lasciare indietro nessuno” in questo viaggio verso lo sviluppo sostenibile, riconoscendo che esse sono un attore base per i processi di inclusione e che potrebbero esserlo sempre maggiormente se potessero accedere a più significative risorse finanziarie (OECD, 2018). Questo vale sia nei contesti più avanzati, sia in quelli più arretrati. In quest'ottica sarebbe assai riduttivo definire il coinvolgimento del *profit* come mera attività filantropica; semmai lo è solo in minima parte. Infatti, il settore privato diventa parte attiva tramite la partnership con altri attori. Così facendo, ottiene benefici anche economici, e non si limita a erogare donazioni che, da un lato, possono migliorare la sua immagine ma, dall'altro, non apportano ulteriori vantaggi e non innescano alcun tipo di processo di collaborazione. D'altro canto, le imprese possono contribuire alle partnership in diversi modi: condividere conoscenze e trasferire *know-how*; discutere di politiche riguardanti strategie da attuare e l'adozione di specifici standard e buone pratiche; fornire assistenza tecnica; favorire e rafforzare lo sviluppo di capacità tra gli attori. È un dato di fatto che i membri della DAC dell'OECD stiano favorendo sempre più partnership con il settore privato al fine di far leva sul suo capitale economico-finanziario, le sue competenze, la sua innovazione e i suoi *core business* a favore dello sviluppo sostenibile (OECD, 2016).



## 1.6 Struttura del Rapporto

Il presente Rapporto, come già segnalato, intende quindi offrire un contributo per una maggiore comprensione del ruolo che il settore *profit* e, in particolare, le PMI possono svolgere nel cammino verso lo sviluppo sostenibile.

Tale approfondimento non viene proposto in questa sede a partire dai numerosi indicatori utilizzati ai differenti livelli internazionale, nazionale e regionale richiamati nel paragrafo 1.3. Questi ultimi, pur svolgendo una funzione decisiva rispetto alle finalità per le quali sono stati creati – la “misurazione ufficiale” dello stato di avanzamento e di realizzazione degli SDGs –, non sono in grado (né hanno ovviamente la pretesa di) esaurire l’apporto informativo in merito.

A noi interessa invece, almeno in questa sede, individuare e indagare le questioni che paiono centrali per cogliere appieno le potenzialità che le PMI possono esprimere per la realizzazione dell’Agenda 2030, nell’orizzonte di quella cultura sussidiaria sopra richiamata che con tanto interesse ci fa guardare, innanzitutto, alla modalità di realizzazione dell’SDG 17, soprattutto nelle sue dimensioni appunto più prettamente sussidiarie.

È questa quindi la prospettiva che ha plasmato l’organizzazione del Rapporto. Nella *prima parte*, dedicata all’individuazione dei percorsi di sviluppo sostenibile che le PMI europee, soprattutto italiane, potrebbero perseguire, Bramanti e Brugnoli riprendono gli snodi di fondo del modello economico produttivo del Paese e propongono una originale lettura d’insieme tra modelli di sviluppo territoriale, trasformazioni strutturali e Agenda 2030, allo scopo di individuare traiettorie di sviluppo sostenibile che rivestano valore paradigmatico.

La *seconda parte* è dedicata ai giovani, non tanto (o non solo) per tenere conto adeguatamente del loro ruolo esplicitamente richiamato ai fini della realizzazione degli SDGs 4 e 8 ma soprattutto per riaffermare il cuore della definizione di sviluppo sostenibile, richiamata nel paragrafo 1.2:<sup>13</sup> la necessità di guardare ai “bisogni” della persona e di tutte le persone e la necessità di vivere una “responsabilità nei confronti delle generazioni future”. Per questo, più specificamente, la seconda parte è dedicata allo studio delle due questioni che ci paiono essere centrali nel rapporto tra PMI, giovani e sviluppo sostenibile: da un lato, Bertagna e Magni offrono una visione di ampio respiro degli elementi fondanti una formazione adeguata della persona in relazione alle sempre mutevoli esigenze del mercato del lavoro, suggerendo

13 È sviluppo sostenibile quello che “[...] soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

strade da percorrere nel prossimo futuro, dall'altro, Minola approfondisce in modo originale, per la prima volta in letteratura, con l'ausilio di un'analisi empirica, il contributo delle startup innovative italiane nel perseguimento degli SDGs, investigando anche il ruolo dei giovani nelle stesse.

Nella *terza parte* vengono valutati gli impatti delle collaborazioni delle PMI italiane sui percorsi di internazionalizzazione e sulle principali variabili aziendali di riferimento, intendendo così introdurre la considerazione di un elemento importante per la realizzazione dell'SDG 17, anche in prospettiva sussidiaria: Zucchella e Magnani analizzano in modo rigoroso il ruolo delle collaborazioni (formali e informali) come *driver* dello sviluppo internazionale delle PMI italiane e, attraverso questo, del loro inserimento in percorsi di sviluppo sostenibile; Garrone, tramite un'innovativa analisi empirica, offre evidenza del ruolo che gli accordi di collaborazione con altre imprese hanno avuto per le PMI italiane ed esamina la relazione esistente tra ricorso agli accordi e performance aziendali.

La *quarta parte* guarda all'accesso al credito che, oltre a costituire un elemento importante per la realizzazione di tutti gli SDGs, rappresenta anche uno dei mezzi di attuazione più rilevanti specificati nell'SDG 17. Esso pure risulta decisivo in una prospettiva sussidiaria. Erzegovesi presenta in modo esaustivo l'evoluzione della disponibilità, dei rischi e del costo del credito alle PMI negli anni successivi alla crisi finanziaria globale del 2007-2008, ipotizzando, accanto al ripensamento e al rilancio dei modelli di business bancari, un nuovo ruolo per i confidi (consorzi di garanzia fidi). Brugnoli e Matraia mostrano la rilevanza delle diverse modalità di finanziamento delle PMI e rivisitano puntualmente le misure di *policy* che sono state proposte dalle istituzioni internazionali e dagli stakeholder al fine di rafforzare ulteriormente la politica di sostegno all'accesso ai finanziamenti delle PMI.

Nella *quinta parte* vengono segnalati alcuni casi che riteniamo paradigmatici per il contesto italiano: Celentano, Misuri e Romeo (Unioncamere) introducono lucidamente alle sfide che l'avvento delle tecnologie digitali stanno proponendo alle PMI e come il Sistema Camerale si sia organizzato, attraverso i Punti Impresa Digitali, per volgere tali sfide in opportunità di sviluppo sostenibile; il Centro Studi & Cultura di Impresa Fondazione UCIMU indaga esaurientemente in chiave di sviluppo sostenibile le dinamiche in corso nel settore della "macchina utensile, robotica e automazione, componentistica", approfondendo l'analisi anche in relazione ai giovani e alle forme di collaborazione tra imprese; il Centro studi FederlegnoArredo presenta i risultati di un'interessante indagine condotta presso gli associati, tesa a verificare il grado

di conoscenza e la recettività della Filiera Legno Arredo rispetto al concetto di sostenibilità, anche in questo caso con un'attenzione particolare al ruolo dei giovani e delle collaborazioni tra imprese.

Infine, le Conclusioni avanzano alcune considerazioni di sintesi in chiave prospettica, mentre i Commenti offrono alcune originali riflessioni in merito ai contenuti del presente Rapporto da parte di varie personalità del panorama economico e sociale italiano.

A tutti gli autori, le personalità che sono intervenute, coloro che hanno supportato in vari modi la realizzazione del Rapporto, vanno i nostri più sinceri ringraziamenti.

## Riferimenti bibliografici

- Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (2017), *Procedura aperta per la selezione di iniziative imprenditoriali innovative da ammettere a finanziamento/cofinanziamento e da realizzare nei paesi partner di cooperazione per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile*, <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2017/07/29/176/sg/pdf>
- Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo (2018), *Procedura aperta per la selezione di iniziative imprenditoriali innovative da ammettere a finanziamento/cofinanziamento e da realizzare nei paesi partner di cooperazione per il perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile*, <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2018/11/23/273/sg/pdf>
- ASviS (2018), [http://asvis.it/public/asvis/files/ASviS\\_REPORT\\_2018\\_Ri-stampa.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/ASviS_REPORT_2018_Ri-stampa.pdf)
- Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (2018), *SDG Index and Dashboards Report 2018. Global Responsibilities. Implementing the Goals*, <http://sdgindex.org/assets/files/2018/01%20SDGS%20GLOBAL%20EDITION%20WEB%20V9%20180718.pdf>
- A. Brugnoli (2018), *Giovani e sussidiarietà: una scelta strategica per il Mezzogiorno e per l'intero Paese*, in A. Brugnoli, P. Garrone (a cura di), *Sussidiarietà e... giovani al Sud*. Rapporto sulla sussidiarietà 2017/2018, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.

- European Commission (2014), *A Stronger Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries*, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/EN/1-2014-263-EN-F1-1.Pdf>
- E. Giovannini (2018), *L'utopia sostenibile*, Editori Laterza, Bari-Roma.
- Istituto Nazionale di Statistica (2018), *Rapporto SDGs 2018. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia. Prime analisi*, <https://www.istat.it/it/files/2018/07/SDGs.pdf>
- MAECI - Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2017), Documento Triennale di Programmazione e di Indirizzo 2017-2019, [https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2018/02/doc\\_triennale\\_2017-2019\\_27.07.2017.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2018/02/doc_triennale_2017-2019_27.07.2017.pdf)
- E. Mounier (1949), *Il personalismo*, Editrice AVE, Roma 2004 [ed. originale *Le Personnalisme*]
- Nazioni Unite (2000), *Dichiarazione del Millennio*, <https://www.unric.org/it/informazioni-generalisullonu/36>
- Nazioni Unite (2015), *Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, [https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf), 25 settembre.
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2008), Chair's Summary, Third High Level Forum on Aid Effectiveness, Accra, Ghana, 2-4 September, <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/41571216.pdf>
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2011), Busan Partnership for Effective Development Co-operation, Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness, Busan, Korea, 29 November-1 December, <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2016), *Development Co-operation Report 2016. The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*, [https://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2016\\_dcr-2016-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/development-co-operation-report-2016_dcr-2016-en)
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development (2018), *Development Co-operation Report 2018. Joining forces to leave no one behind*, <https://www.oecd.org/dac/DCR2018-leave-no-one-behind.pdf>
- Papa Francesco (2015), *Laudato si'*, Lettera enciclica sulla cura della casa comune, Roma, 24 maggio; [http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html)

- Patto di Milano (2017), [http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/portale/pagine\\_primo\\_piano/doc/PattoMilano.pdf](http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/portale/pagine_primo_piano/doc/PattoMilano.pdf)
- United Nations (1948), *A Universal Declaration of Human Rights*, [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/217\(III\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/217(III))
- United Nations (1972), *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*, <http://www.un-documents.net/unchedec.htm>
- United Nations (1992), *Conference on Environment and Development. Agenda 21*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
- United Nations (2000), *United Nations Millennium Declaration*, <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.pdf>
- United Nations (2015a), *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E), 25 settembre.
- United Nations (2015b), *The Millennium Developments Goals Report*, [http://www.un.org/millenniumgoals/2015\\_MDG\\_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)
- United Nations (2015c), *Report of the Third International Conference on Financing for Development*, Addis Ababa, Ethiopia, 13-16 July 2015, <https://www.undocs.org/A/CONF.227/20>
- United Nations (2018), *The Sustainable Development Goals Report 2018*, <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-EN.pdf>
- G. Vaggi (2018), *Development. The Re-Balancing of Economic Powers*, Palgrave Macmillan
- G. Vittadini (2018), *Introduzione*, in A. Brugnoli, P. Garrone (a cura di), *Sussidiarietà e... giovani al Sud*. Rapporto sulla sussidiarietà 2017/2018, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

## Normativa

Legge 26 febbraio 1987, n. 49

Legge 11 agosto 2014, n. 125



**PARTE PRIMA**  
**PMI E PERCORSI DI SVILUPPO**  
**SOSTENIBILE**





## 2. PMI, sistemi territoriali e percorsi di sviluppo paradigmatici

*Alberto Bramanti, Alberto Brugnoli*

### 2.1 Introduzione

Il percorso verso lo sviluppo sostenibile, così come definito nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (UN, 2015),<sup>14</sup> – con i suoi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs<sup>15</sup>) articolati in 169 Target – non può prescindere dal forte coinvolgimento del mondo *profit*, in particolare delle piccole e medie imprese (PMI), soprattutto di quelle più innovative e ben inserite nei loro territori d'appartenenza. I contenuti affrontati in questo scritto muovono da questa convinzione.

14 Il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile, con i suoi Obiettivi da realizzare su scala planetaria entro il 2030. Per un approfondimento dei contenuti dell'Agenda e del cammino verso lo sviluppo sostenibile che la ha preceduta e che ora ne accompagna la realizzazione, si veda Giovannini (2018) e, in questo Rapporto, Brugnoli *et al.* (2019).

15 I 17 SDGs sono i seguenti: 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo; 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile; 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età; 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti; 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze; 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie; 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni; 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti; 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile; 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni; 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili; 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo; 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico; 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile; 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre; 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

Come è stato ben sintetizzato recentemente, l'orizzonte delineato dall'Agenda 2030 – lo sviluppo sostenibile – rappresenta “... la ‘chiave di lettura’ sempre più largamente condivisa che si estende dal livello personale al livello planetario. È diventata un ‘sostituto delle ideologie’ nella faticosa ricerca di un sistema di dialogo del futuro” (Deaglio, 2018, p. 206). Per questo, tale orizzonte costituisce anche il terreno più fertile sul quale costruire quella ormai non più rimandabile alleanza tra imprese e altri attori dell'arena internazionale, così insistentemente invocata da coloro che individuano nel potenziamento della “dimensione sistemica”, sussidiaria e solidale, la vera chiave di volta per uno sviluppo sostenibile.<sup>16</sup>

La realizzazione di tale alleanza è comunque oggi una sfida dagli esiti tutt'altro che scontati. Se da un lato è infatti evidente che la dimensione sistemica è prevalente sulle singole scelte microeconomiche (ed è questo probabilmente il significato più pregnante che assegniamo al giudizio “è finita l'epoca dello sviluppo spontaneo”); dall'altro, occorre che pubblico e privato si muovano all'unisono nel “fare sistema”, mentre viviamo un momento in cui le discrasie tra obiettivi temporali sono evidenti in tutte le declinazioni della vita socio-economica. Basti pensare, al riguardo, al “breve” orizzonte della politica vs. il “medio-lungo” termine della sostenibilità economica dell'impresa, un “breve” accompagnato inevitabilmente da una logica redistributiva tutta a carico delle generazioni future.

Proprio in uno sguardo al futuro che investa sanamente il presente trova casa la ragione più profonda della forte attenzione alla sostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, come già era stato intuito nella definizione che di “sviluppo sostenibile” era stata offerta nel *Rapporto Brundtland* (WCED, 1987), quale processo che consente di “soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future”. Un popolo e delle istituzioni che non sanno guardare al futuro, che non sanno progettare il proprio futuro, che non vogliono investire sul proprio futuro, non avranno un futuro.

Nelle PMI esiste ancora una risorsa culturale importante che mette la sostenibilità aziendale – e con essa la sostenibilità del tessuto in cui l'impresa opera – al centro del proprio business e del proprio modo di guardare al futuro. Occorre far leva su questo asset per rimettere in gioco quelle energie

16 Si vedano, tra gli altri, Bramanti (2012a) e Brugnoli (2018). Si consideri, in merito, anche il ruolo decisivo e di supporto trasversale che assume, per il raggiungimento di tutti gli Obiettivi dell'Agenda 2030, l'Obiettivo 17. A tale riguardo si veda Vaggi (2018) e, in questo Rapporto, Brugnoli *et al.* (2019).

di costruzione che sono ancora presenti, seppur forse minoritarie, anche nel sentire comune e nell'immaginario di una società e di una classe politica che è figlia di un tempo di profonde incertezze.

Non è possibile negarlo: viviamo tempi complessi e difficili. Non solo e non tanto perché la politica sembra incapace di offrire buone risposte al Paese ma forse e soprattutto perché faticiamo – anche dal punto di vista culturale – a coniugare tradizione e futuro, ciò che sappiamo far meglio con ciò che percepiamo richiesto dai mercati, e a valorizzare gli asset di cui disponiamo – tra questi certamente il *genius loci* – in una competizione che sembra sempre più avanti (Micelli, 2011).

D'altra parte, di fronte alle sfide che si manifestano a livello globale, chiamando sempre più i vari territori al cuore delle stesse, le PMI non possono esimersi dall'assumere una sempre maggiore responsabilità nei confronti dei territori di appartenenza per contribuire al loro sviluppo sostenibile, generando così una ricaduta positiva anche sullo scacchiere nazionale e internazionale. Per esse ci troviamo quindi al cospetto di un ennesimo passaggio fondamentale nel segno di un sempre rinnovato protagonismo – diremmo obbligato – pena un progressivo inaridimento della loro vitale esperienza.

## 2.2 Le PMI nell'odierno contesto europeo

In Europa (EU-28), le PMI<sup>17</sup> dei settori non finanziari, dopo la Grande Crisi del 2008 che ne ha rallentato il consolidamento, sono tornate a crescere subito (a partire dal 2010) in termini di numero e valore aggiunto totale, mentre hanno sperimentato una più lunga stagione di decrescita (2008-2013) in termini di occupati totali. Negli ultimi anni, comunque, anche i tassi di crescita annuali relativi agli occupati totali si sono sostanzialmente riallineati con quelli relativi al numero di imprese, portando anche l'occupazione totale, seppur di poco, a valori superiori a quelli precedenti la crisi (Figura 2.1).

17 In termini puramente definitivi, la Commissione europea ricomprende tra le PMI le microimprese (numero di dipendenti inferiore a 10 e fatturato annuo oppure totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro), le piccole imprese (numero di dipendenti tra 10 a 49 e fatturato annuo oppure totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro), le medie imprese (numero di occupati tra 50 e 249 e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro). Inoltre, una PMI può essere considerata autonoma, associata o collegata: autonoma se è indipendente o detiene meno del 25% di un'altra impresa; associata se detiene tra il 25 e il 50% di un'altra impresa; collegata se la partecipazione a un'altra impresa è maggiore del 50% (Commissione europea, 2003).

**Figura 2.1 PMI in Europa (EU-28): numero, valore aggiunto, occupati (2008-2016)**



Fonte: European Commission (2017)

Nel 2016, per il complesso dei settori non finanziari, le PMI rappresentano numericamente il 99,8% delle imprese dell'area (il 93,2% delle quali sono microimprese) per un totale di circa 23 milioni 849mila unità, e sono significativamente aumentate in numero rispetto al 2008 (+10,8%). Nello stesso arco di tempo (2008-2016), pure il valore aggiunto totale da esse generato è significativamente cresciuto (+10,9%), attestandosi al 57% di quello prodotto dai settori non finanziari, e nel 2016 in tutti i Paesi è stato registrato un andamento complessivamente positivo di tale indicatore, con le sole eccezioni di Grecia e Polonia. Contestualmente, come anticipato, anche il numero di occupati totali è aumentato, seppur marginalmente (+0,6) e, anche in questo caso, ovunque è stato rilevato nel 2016 un andamento complessivamente positivo di tale variabile, fatta eccezione per la Lettonia. Nello stesso anno le PMI hanno assicurato in Europa il 67% dell'occupazione totale dei settori non finanziari, per un valore complessivo di 93 milioni di unità.

A livello di singolo Stato membro, l'andamento dei tre indicatori nel periodo di riferimento è comunque stato più variegato. Solo in nove Stati membri (Austria, Belgio, Finlandia, Germania, Lussemburgo, Malta, Polonia, Svezia e Regno Unito) il valore di tutti e tre gli indicatori è più alto nel 2016 rispetto al 2008; al contrario, in sei Stati membri (Croazia, Cipro, Grecia, Italia, Portogallo e Spagna) il valore dei tre indicatori risulta sempre inferiore. I rimanenti 13 Stati membri mostrano nel 2016 un pieno recupero solo in uno o due dei tre indicatori.

La Tabella 2.1 rappresenta invece le variazioni percentuali delle tre variabili a livello settoriale, sempre nell'arco di tempo 2008-2016.

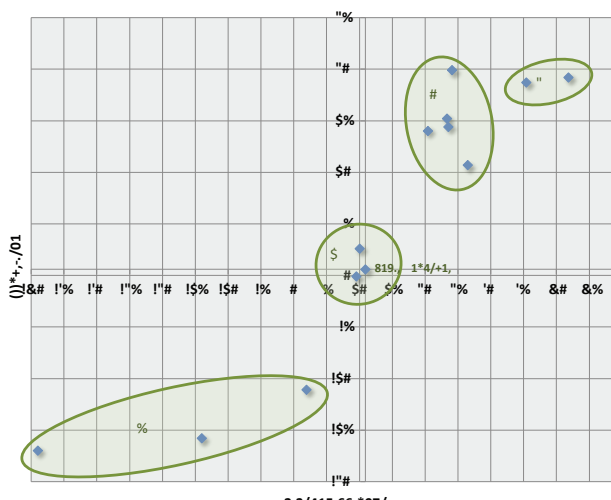
**Tabella 2.1 PMI in Europa per settore: valore aggiunto, produttività del lavoro, occupazione (2008-2016)**

Settore	Valore aggiunto	Produttività del lavoro	Occupazione
Estrazione mineraria	-39,0%	-22,0%	-17,0%
Costruzioni	-14,0%	1,9%	-15,8%
Manifattura	1,9%	13,0%	-11,1%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio di autoveicoli e motocicli	9,5%	9,5%	-0,1%
Trasporto e magazzinaggio	10,0%	7,4%	2,6%
<b>Totale dei settori non finanziari</b>	<b>10,9%</b>	<b>10,3%</b>	<b>0,6%</b>
Raccolta, trattamento e fornitura di acqua, gestione delle reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento	20,4%	6,4%	14,0%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	23,3%	8,2%	15,2%
Servizi di alloggio e ristorazione	23,5%	9,2%	14,4%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	24,1%	4,3%	19,9%
Attività immobiliari	26,5%	15,8%	10,7%
Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	35,4%	16,7%	18,7%
Informazione e comunicazione	41,8%	22,6%	19,2%

Fonte: European Commission (2017)

I dati ben evidenziano le diverse dinamiche in atto, segnalando quattro principali trend (Figura 2.2).

**Figura 2.2 PMI in Europa: valore aggiunto e occupazione (2008-2016)**



Fonte: Elaborazione propria su dati European Commission (2017)

**Trend 1** – In forte ascesa il valore aggiunto generato dalle PMI dei settori “Informazione e comunicazione” (+41,8%) e “Attività di supporto per le funzioni d’ufficio e altri servizi di supporto alle imprese” (+35,4%), con l’importante contributo sia della produttività del lavoro (rispettivamente +22,6% e +16,7%) sia dell’occupazione (+19,2% e +18,7%).

**Trend 2** – In crescita sostenuta, anche se meno significativa di quelle evidenziate ora sopra, pure il valore aggiunto prodotto dalle PMI dei settori “Attività immobiliari” (+26,5%), “Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata” (+24,1%), “Servizi di alloggio e di ristorazione” (+23,5%), “Attività professionali, scientifiche e tecniche” (+23,3%), “Raccolta, trattamento e fornitura di acqua, gestione delle reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento” (+20,4%), con un maggiore contributo della produttività del lavoro (+15,8%) rispetto a quello dell’occupazione (+10,7%) il primo, e con invece maggiori contributi dell’occupazione (rispettivamente +19,9%, +14,4%, +15,2% e +14,0%) rispetto a quello della produttività del lavoro (+4,3%, +9,2%, +8,2% e +6,4%) gli altri.

**Trend 3**<sup>18</sup> – In crescita, anche se ancora meno significativa di quelle segnalate sopra, il valore aggiunto generato dalle PMI dei settori “Trasporti e magazzinaggio” (+10%), “Commercio all’ingrosso e al dettaglio, di autoveicoli e motocicli” (+9,5%), con in entrambi i casi un maggiore contributo della produttività del lavoro (rispettivamente +7,4% e +9,5%) rispetto a quello dell’occupazione (+2,6% e -0,1%).

**Trend 4** – Infine, in quest’ultimo trend sono aggregate tre attività con andamenti anche differenziati ma accomunati da una forte decrescita occupazionale che si colloca tra il -11% e il -18%. La prima attività è il settore “Manifattura” dove si registra una minima crescita del valore aggiunto prodotto dalle PMI (+1,9%). Si tratta qui di un modesto recupero di quanto perso negli anni della Grande Crisi. La negatività del dato occupazionale si accompagna a un importante contributo della produttività del lavoro (+13,0%). Accanto a questo primo settore compare poi quello delle “Costruzioni” che affianca alla decrescita occupazionale anche quella del valore aggiunto generato dalle PMI del settore (-14,0%) e un solo marginale aumento della produttività del lavoro (+1,9%). Infine, in forte diminuzione il valore aggiunto prodotto dalle PMI del settore “Estrazione mineraria” (-39,0%), con una forte diminuzione sia della produttività del lavoro (-22,0%), sia dell’occupazione (-17,0%).

18 Il rombo collocato esattamente all’incrocio degli assi rappresenta il dato medio europeo per l’insieme dei settori produttivi non finanziari, cioè tutti quelli riportati nel grafico.

Gli andamenti delle tre variabili sopra riportati e i quattro trend segnalati, con le importanti differenze evidenziate al loro interno, suggeriscono che le PMI dei vari settori stiano seguendo diversi modelli e percorsi di sviluppo, dimostrando differenti vitalità e capacità di rafforzarsi, anche in relazione ai propri territori di appartenenza, oltre che, ovviamente, alle proprie specificità in termini di risorse, conoscenze, competenze e abilità.

### 2.3 Alcuni dati per il caso italiano

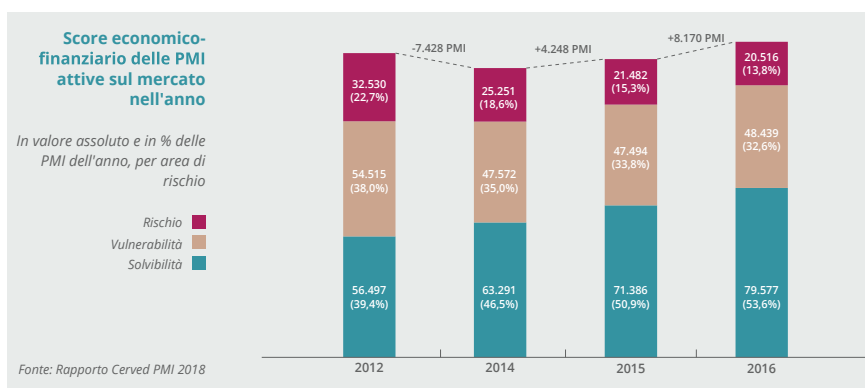
Nell'ambito del panorama tracciato per il contesto europeo nel suo complesso, anche le PMI italiane stanno seguendo percorsi tra loro differenziati. In Italia, nel 2016, erano presenti circa 4 milioni 391 mila imprese, il 99,9% delle quali di dimensione micro (0-9 addetti – 95,2%), piccola (10-49 addetti – 4,2%) o media (50-249 addetti – 0,5%); esse occupavano circa 13 milioni di addetti (79% del totale; rispettivamente, 45,3%, 19,7% e 12,9%). Nel 2015, le microimprese attive nell'industria e nei servizi di mercato hanno generato il 29,7% del valore aggiunto dei settori, le piccole il 21,1% le medie il 17,7% (Istat, 2018).

In base al Rapporto Cerved PMI 2018,<sup>19</sup> nel 2016, tralasciando le microimprese, delle 148.531 società di capitale non finanziarie definibili come PMI che hanno depositato regolare bilancio 123.495 sono piccole imprese (che occupano 2,2 milioni di lavoratori) e 25.036 sono medie aziende (1,9 milioni di lavoratori). Il loro giro d'affari è stato di 886 miliardi di euro (38% di quello delle imprese non finanziarie), per un valore aggiunto di 212 miliardi (40%), pari al 12,6% del PIL, ed esse hanno contratto debiti finanziari per 223 miliardi di euro (29%). Dopo che nel periodo 2007-2014 il numero di PMI era diminuito da 150mila a 136mila (-10%), l'aumento sperimentato nel 2015 (+3,1%), 2016 (+5,8%) e 2017 (+2,9%) ha portato il Paese a 152mila PMI, tornando finalmente oltre i livelli pre-crisi. Sempre nel 2017, grazie all'accelerazione della dinamica congiunturale, le PMI hanno registrato picchi di crescita annuale particolarmente significativi nei ricavi (+5,3%, con +5,7% per le PMI industriali), nel valore aggiunto (+4,5%), nella redditività lorda (+3,6%), nella redditività operativa (ROA, +4,9%), nella redditività netta (ROE, +11,2%, con +13,6% per le PMI industriali), nel rapporto tra investimenti e immobilizzazioni materiali (7,8%). Tra il 2007 e il 2017, inoltre,

19 L'analisi riguarda il complesso di società di capitale non finanziarie che rientrano nei requisiti definiti dalla Commissione europea (2003) per dipendenti, fatturato e attivo di bilancio.

l'incidenza dei debiti finanziari in rapporto al capitale proprio è scesa vertiginosamente (dal 116% al 68%) e il rapporto tra debiti finanziari e redditività lorda è sceso da un multiplo di 3,5 a un multiplo di 3,3, a testimonianza del percorso compiuto dal comparto verso una situazione di maggiore sostenibilità dei debiti contratti. In sintesi, secondo lo *score* economico-finanziario di Cerved, in Italia le PMI con un profilo “solido” sono passate dal 39,4% (56.497) del 2012 al 53,6% (79.577) del 2016 (Figura 2.3).

**Figura 2.3 Score economico-finanziario delle PMI attive sul mercato nell'anno (2016)**



Fonte: Cerved (2018)

In questa ultima decade, sono state le PMI a maggiore vocazione internazionale a trainare la ripresa, sperimentando tra il 2010 e il 2017 una forte crescita nel valore aggiunto (+22%), maggiore di 17 punti percentuali rispetto a quella delle altre imprese (Cerved, 2018).

Numerosi fattori, sui quali per ragioni di spazio non possiamo fermarci in questa sede, hanno poi mostrato o segnalato per il 2018 e per i primi mesi del 2019 il rischio di un rallentamento – se non in alcuni casi di un’inversione – della dinamica congiunturale positiva che era in corso (si vedano, tra gli altri, Cerved, 2018; Confindustria-Cerved 2019a; Confindustria-Cerved, 2019b). Rimandiamo necessariamente la loro analisi puntuale ad altra sede, soffermandoci in questa solo su alcune dinamiche territoriali, prioritarie ai fini del presente lavoro.

Secondo il rapporto PMI Mezzogiorno 2019 di Confindustria e Cerved, nel 2018 al Sud il numero delle PMI attive è ancora inferiore del 18% rispetto al 2007. Le quasi 30mila PMI di capitali del Mezzogiorno – 136 miliardi di



euro di fatturato e un valore aggiunto di quasi 32 miliardi di euro, pari a circa il 10% del PIL meridionale – sembrano ancora soffrire soprattutto delle loro storiche diseconomie interne ed esterne. Le differenze territoriali – valutate anche solo a un livello aggregato così ampio quale è quello regionale – sono però significative, con Campania, Puglia, Basilicata e Calabria che mostrano un più positivo andamento di medio periodo quanto a redditività e solidità finanziaria. I fattori strutturali di debolezza sembrano riguardare la ridotta capitalizzazione e dimensione media, la *governance* ancora troppo familiare e la scarsa propensione all’exportazione (Confindustria-Cerved, 2019a).

In base al Rapporto PMI Centro-Nord 2019 di Confindustria e Cerved, nel 2018 il Nord Ovest e il Nord Est del Paese sono invece già tornati oltre il numero di PMI attive che avevano prima del 2007, mentre il Centro è ormai vicino a tale traguardo. Delle oltre 122.00 imprese attive – 80% del totale delle imprese di capitali italiane, oltre 750 miliardi di euro di fatturato, 3 milioni e 300mila occupati, 180 miliardi di euro di valore aggiunto, pari a circa il 10% del PIL nazionale – 51mila imprese sono nel Nord Ovest, oltre 39mila nel Nord Est e circa 32mila al Centro. Particolarmente positivi i risultati delle PMI industriali. Anche in queste aree le differenze regionali sono però rilevanti, con la Lombardia leader indiscusso per numeri assoluti, mentre Trentino Alto Adige, Piemonte, Emilia Romagna e Veneto si segnalano come le regioni con le migliori performance di medio periodo; le uniche due regioni con livello del fatturato ancora inferiore a quelli del 2007 sono Umbria e Lazio. I possibili percorsi per il recupero di livelli più elevati di competitività sono gli stessi identificati per il Sud: la capitalizzazione e la crescita dimensionale, l’apertura del capitale aziendale, soprattutto per le 4mila imprese “eccellenti” individuali, e la propensione all’exportazione (Confindustria-Cerved, 2019b).

Un’osservazione si impone: se vi è un fattore che sempre emerge, anche se più o meno esplicitamente, da queste e da altre analisi relative ai percorsi di possibile sviluppo delle PMI italiane ed europee, esso è quello relativo all’importanza del loro sistema di riferimento, non sempre adeguatamente indagato a livello di scala locale e globale e di vocazione produttiva. Verso questa direzione, in chiave di sviluppo sostenibile, muovono i prossimi paragrafi.

## **2.4 Gli snodi di fondo del modello economico produttivo italiano**

Il nostro sistema economico produttivo è fortemente connotato dalla piccola dimensione d’impresa, un dato strutturale che ci è stato spesso imputato

a debolezza. Senza nulla togliere alle più e più volte richiamate esigenze di crescita, è utile qui sottolineare sinteticamente cinque punti di forza su cui il sistema delle imprese (PMI e imprese artigiane) ha costruito il proprio successo e ha offerto un contributo prezioso allo sviluppo del Paese e alla diffusione del benessere (Bramanti, 2012b).

Il primo contenuto caratterizzante le PMI è certamente legato al “senso del lavoro”, al gusto per un mestiere ben fatto. È l’orgoglio di una manifattura sapiente, il rispetto per la materia e la forma; è l’espressività di sé, è l’*homo faber* che emerge e forgia un pezzo di realtà (Sennet, 2008). È, per l’imprenditore e le sue maestranze, il sentirsi protagonisti del proprio lavoro, figure capaci di reinventare continuamente le motivazioni all’impegno lavorativo, motivazioni che divengono anche prospettiva di realizzazione della persona.<sup>20</sup>

Il secondo contenuto specifico delle PMI riguarda certamente il trinomio “cultura-tradizione-innovazione”. Se pensiamo alle filiere distrettuali, alle declinazioni delle imprese urbane, agli snodi cultura-natura-territorio, scopriamo una molteplicità di percorsi, differenti e complementari, di radicamento territoriale, di riferimento al *genius loci* in cui la dimensione produttiva, di contributo alla preservazione e all’arricchimento della cultura, oggi nuovamente e decisamente, è protagonista dello sviluppo. Cultura, arte, gastronomia, sono altrettanti campi – spesso sinergici e complementari – in cui si fa ponte tra vecchio e nuovo. Dove il nuovo stesso è la rivisitazione e l’ibridazione del passato.

Ma c’è di più, la PMI è oggi chi fa sintesi tra sapere tacito e codificato, tra esperienza e conoscenza astratta, tra produzione e creazione. È proprio questa sintesi, laddove ha successo, a rappresentare un elemento di barriera alla “banalizzazione” del mondo operato dalle *commodities* e dai grandi circuiti della distribuzione.

Il terzo snodo decisivo e caratteristico delle PMI è l’espressione di “imprenditorialità” e la “capacità di assunzione di rischio d’impresa”, è il gusto del misurarsi col mercato (anche su quelli esteri). Non è indifferente riconoscere il ruolo storicamente decisivo che questo modo di fare impresa ha avuto

20 Memorabili in proposito echeggiano le parole che Charles Péguy dedicò al tema: “Un tempo gli operai non erano servi. Lavoravano. Coltivano un onore, assoluto, come si addice a un onore. La gamba di una sedia doveva essere ben fatta. Era naturale, era inteso. Era un primato. Non occorre che fosse ben fatta per il salario o in modo proporzionale al salario. Non doveva essere ben fatta per il padrone né per gli intenditori né per i clienti del padrone. Doveva essere ben fatta per sé, in sé, nella sua stessa natura. E ogni parte della sedia che non si vedeva era lavorata con la medesima perfezione delle parti che si vedevano. Secondo lo stesso principio con cui costruivano le cattedrali”. (Péguy, 2011, p. 21). Presentazione a un saggio di Theodore Naudy, primo mentore e maestro di Péguy.

nello sviluppo del sistema manifatturiero del nostro Paese. La PMI ha infatti rappresentato un elemento connettivo fondamentale nel creare relazioni di filiera e di territorio (non è un caso che l'Italia sia il Paese dei distretti); un'alta soggettività imprenditoriale che ha privilegiato partecipazione e professionalizzazione del lavoro, personalizzazione del prodotto/servizio e fidelizzazione del cliente. L'impresa ha così svolto una funzione di riequilibrio e tenuta economica in territori e in momenti in cui le grandi organizzazioni entravano in crisi. Disoccupazione intellettuale e fuga di cervelli sono oggi la punta dell'iceberg che segnala che persino l'idea che l'istruzione (il titolo di studio) offra le migliori garanzie per un impiego duraturo si va incrinando. I mestieri che sopravviveranno e prospereranno in contesti avanzati e competitivi saranno quelli fondati sulla massima personalizzazione del servizio/prodotto, là dove la qualità si lega alla relazione. Sia detto per inciso, se i giovani laureati in materie scientifiche fossero maggiormente formati all'imprenditorialità e alla capacità di assunzione di rischio nell'avviare nuove imprese – qualità mostrate dalla PMI distrettuale – oggi l'Italia sarebbe un incrocio tra Finlandia e Stati Uniti, sulla frontiera dell'alta tecnologia. I nuovi imprenditori della tecnologia sono invece ancora una sparuta pattuglia, che pure comunque fa ben sperare per qualche ulteriore cambiamento futuro (Calenda, 2017).

Accanto a queste tre prime categorie fondative delle PMI ve ne sono altre due – prezioso “bene pubblico” per l'intero tessuto economico – che discendono direttamente dalle prime, che ne rappresentano il “frutto buono” per l'intera società civile: il forte contributo occupazionale e quello altrettanto decisivo offerto alla democrazia.

Innanzitutto, le PMI danno lavoro e siccome lo fanno sempre in modo “misurato”, mai il passo più lungo della gamba, garantiscono una certa stabilità e fungono da elemento riequilibratore per il sistema. Il lavoro manifatturiero è prezioso, è complesso, è riproducibile solo con tempi lunghi, una professionalità non si licenzia tranne che in casi estremi, quando l'impresa chiude, e questo ha generato negli anni crescita e consolidamento, prima, e tenuta occupazionale anche in momenti in cui la grande impresa si contraeva vistosamente. Ciò è accaduto in ogni contesto territoriale, anche nei sistemi economici più fragili.

Il secondo frutto prezioso che la PMI ha offerto all'intero Paese è certamente la democrazia economica. La possibilità di intraprendere, di mettersi in proprio sulla base di una propria competenza, ha alimentato nel tempo tassi di natalità significativamente elevati e saldi tendenzialmente positivi, ha garantito democrazia economica nei sistemi.

I valori insostituibili dell'impresa personale hanno così contribuito all'affermazione dei valori di partecipazione, di democrazia, di sussidiarietà e di solidarietà, nel quadro di una società del lavoro libero e della libera impresa. Partecipazione, democrazia, sussidiarietà e solidarietà<sup>21</sup> hanno anche rappresentato una barriera importante contro il dilagare della cultura della violenza e della lotta armata che ha insanguinato almeno un decennio della nostra storia recente. Ormai da tempo, inoltre, la sfida della democrazia economica si è ampliata e arricchita di un nuovo fronte, quello della multietnicità, e anche a questo riguardo la PMI ha offerto opportunità interessanti e arricchenti per l'intero sistema.

Non è superfluo riflettere su questi snodi di fondo perché aiutano nella lettura del presente e indirizzano nella progettazione e nell'immaginazione del futuro, anche perché i tre primi snodi fondativi del modello italiano (senso del lavoro; cultura-tradizione-innovazione; imprenditorialità e rischio di impresa) – dei quali, come segnalato sopra, contributo all'occupazione e contributo alla democrazia sono i frutti più significativi per l'intera società civile – sono messi oggi sotto forte pressione.

È decisivo prendere coscienza che questa “anomalia virtuosa”, pur preziosissima, non basta più, da sola, a garantire un futuro produttivo all'Italia. Non basta perché la concorrenza, sempre più agguerrita, richiede cambiamento, velocità e presidio dei mercati; non basta perché le “regole” vengono spesso scritte avendo in mente la grande dimensione, l'impresa transnazionale; non basta perché l'Europa fatica a distinguere una specificità alle PMI concedendo loro, al più, qualche tutela di accesso al mercato.

## **2.5 Il ruolo delle reti di impresa guidate dalle medie aziende italiane**

Esiste ormai una consapevolezza diffusa circa il peso che le medie imprese rivestono in Europa. Esse competono con le loro eccellenze, affrontando rischi globali e valorizzando opportunità in modo adeguato e spesso rappresentano, soprattutto in Italia, il fulcro attorno al quale operano insieme molto numerosi e variegati di PMI.

21 Il 90% delle imprese del Nord ha meno di 10 dipendenti, c'è un capannone ogni 4 famiglie dunque il conflitto di classe è virtualmente inesistente perché ogni non-imprenditore ha amici e parenti che lo sono (Alfieri, 2008).

A più riprese è stato già richiamato come la forza del sistema stia proprio nell'essere sistema, nel fare squadra: le PMI tra di loro, le PMI nei propri territori di appartenenza, con il mondo variegato dei servizi alla produzione, radicate all'interno dei propri contesti di riferimento.

Come è ben noto, quando vi è esigenza di far rete vi è bisogno di un facilitatore. Aggregare è un mestiere. Nel caso del nostro Paese, soprattutto nel Nord, è un mestiere ben praticato e con un elevato grado di efficacia. È questo un prezioso contributo fornito al sistema produttivo dalla media impresa industriale manifatturiera (Perulli, 1993; Mediobanca-Unioncamere, 2018)<sup>22</sup> (Figura 2.4).

**Figura 2.4 Localizzazione delle medie imprese industriali italiane nel 2016**



*Fonte: Mediobanca-Unioncamere (2018)*

<sup>22</sup> In questo paragrafo si fa riferimento specifico alla definizione di “media impresa” utilizzata da Mediobanca-Unioncamere per la quale sono medie imprese industriali manifatturiere le società di capitali con assetto proprietario autonomo riconducibile al controllo familiare, numero di dipendenti compreso tra i 50 e i 499 e fatturato tra i 16 e i 355 milioni di euro.

Nel nostro Paese, secondo la definizione di Mediobanca-Unioncamere (2018), le medie imprese sono 3.523 (attive al 2016) e il sottoinsieme permanente presente in questo segmento dal 2007 al 2016 (pari a 1.683 imprese) ha registrato un importante incremento nel fatturato (+16,2%), nell'export (+34,1%), nel valore aggiunto (+26%), nella produttività (+15,3%) e negli occupati (+10,6%), a fronte di un andamento complessivo, per il totale della manifattura, decisamente meno soddisfacente (+2,2% nel fatturato, +18,3% nell'export, +10,3% nella produttività e -5,8% negli occupati). Delle 3.523 attive il 78,3% è localizzato al Nord (40,9% nel Nord Ovest – di cui 30,7% in Lombardia – e 37,4% nel Nord Est).

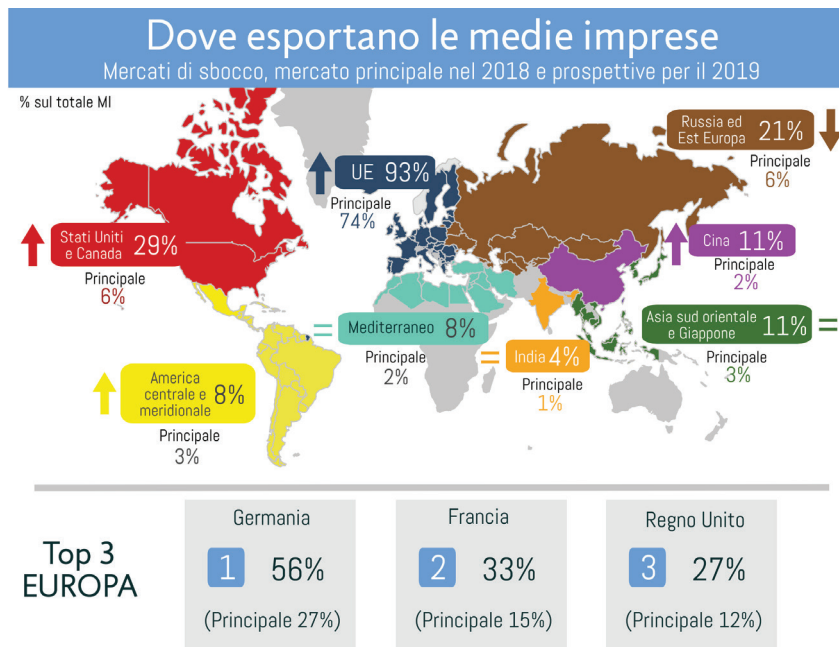
Si tratta di imprese che mostrano un modello aziendale ricorrente:

- proprietà dell'impresa largamente familiare;
- forte stabilità aziendale documentata in un'età media di circa 30 anni;
- forte radicamento locale, sia in termini di realizzazione del *core business*, sia in relazione al reperimento delle risorse umane;
- alta specializzazione, da cui discendono, frequentemente, posizioni di *leadership* anche su mercati internazionali, sebbene di nicchia;
- forte innovazione di prodotto con grande attenzione anche ai contenuti immateriali (design e servizio);
- prevalenza di un modello produttivo snello, con elevate connessioni di filiera.

Quest'ultimo punto – un modello produttivo snello con elevate interconnessioni di filiera – è certamente il più interessante dal nostro punto di vista.

Queste medie imprese trainanti svolgono infatti un fondamentale ruolo di aggregatori di più ampie filiere a forte base territoriale italiana. Ognuna di esse è in grado di attivare diverse decine e a volte centinaia di PMI che collaborano alla realizzazione di prodotti spesso tecnologicamente evoluti, con un contenuto medio-alto di innovazione, con specifiche qualitative stringenti, con tecnologie di processo avanzate.

Non sempre si ha piena evidenza di questi sistemi produttivi ma cominciano a essere diversi i segnali, anche indiretti, che si possono trarre dall'analisi di dati macroeconomici. Uno di questi è proprio l'export, terreno sul quale la *performance* delle medie imprese è certamente molto significativa (il 91% sono stabilmente esportatrici per un fatturato estero pari al 44% del fatturato totale delle medie imprese), con ulteriori aspettative di crescita, come sinteticamente richiamato dalla Figura 2.5. Questo fatturato estero viene realizzato con un contributo sostanziale di valore aggiunto offerto dal parco fornitori delle medie imprese, cioè, spesso, dalle piccole imprese.

**Figura 2.5 I mercati di sbocco delle medie imprese industriali italiane nel 2018**

Fonte: Unioncamere (2019)

Quando misuriamo l'export come valore aggiunto nazionale esportato, invece che semplicemente come fatturato realizzato all'estero, possiamo cogliere questa peculiarità. L'Italia ha infatti un peso decisamente elevato di valore aggiunto nazionale sul proprio export, soprattutto se comparata ad altri Paesi manifatturieri trasformatori: il dato italiano, sebbene in diminuzione, segnala quote stabilmente superiori al 70%. Le nostre piccole imprese partecipano attivamente a questa performance producendo quote importanti di export indiretto, cioè di lavorazioni e prodotti intermedi offerti alle medie imprese che poi esportano il prodotto finito assemblato.

Questo andamento di forte positività – e di preziosa collaborazione del sistema delle imprese minori alle performance esportative del Paese – deve essere mantenuto e rafforzato. In questa direzione, una linea di azione di sicuro interesse è certamente quella che guarda agli investimenti in capitale umano. È infatti noto che il contenuto di valore aggiunto, e quindi la redditività, rispondono anche al posizionamento delle imprese italiane lungo le catene

del valore: gli investimenti connessi alla qualità del personale (il capitale organizzativo e la formazione) sono quelli più correlati con l'appropriazione del valore aggiunto lungo le filiere. In sostanza, un adeguato investimento in competenze aziendali consente alle imprese non solo di partecipare alle catene del valore internazionali, ma anche di collocarsi nelle fasi produttive (progettazione, controllo di gestione, marketing, distribuzione, servizi post vendita, ecc.) dove si concentra l'appropriazione di valore aggiunto.<sup>23</sup> Ottima notizia, dunque, quella che nell'ambito del "Piano Nazionale Impresa 4.0" si prevedano oggi misure per l'investimento in nuove competenze oltre che in nuovi macchinari.

## 2.6 Modelli di sviluppo territoriale

A una prima analisi territoriale, tre sembrano essere i principali sistemi di riferimento – ai quali le PMI europee e italiane appartengono – che fortemente possono incidere sui percorsi di sviluppo sostenibile dell'area.

### 2.6.1 Aree di industrializzazione diffusa

Diverse zone del continente e del Paese ospitano da numerosi decenni una concentrazione importante di PMI, soprattutto nel settore manifatturiero, essendosi così configurate in aree di industrializzazione diffusa.

A tale fenomeno di aggregazione virtuosa è stato assegnato il nome di "distretto industriale" (Marshall, 1920). Giacomo Becattini (1927-2017), uno dei più autorevoli studiosi dello sviluppo dei nostri distretti industriali, nel 1989 ha definito il distretto industriale "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali" (Becattini, 1989). In tale concezione, i distretti per essere tali dovevano possedere alcune caratteristiche: essere specializzati nella produzione di un determinato tipo di bene; essere costituiti da imprese che appartengono a uno stesso settore o a settori affini e che si occupano ciascuna di una fase della filiera produttiva (o comunque di solo alcune di esse); comprendere una comunità che condivida valori che favoriscano un certo clima imprenditoriale e un certo sistema istituzionale.

23 Tra i lavori più recenti, offre interessanti testimonianze sul ruolo che rivestono le risorse umane nel raggiungimento di performance aziendali competitive Fabbrica per l'Eccellenza-Centro Studi CDO (2018).



Nel corso degli anni i distretti industriali italiani hanno subito profonde trasformazioni strutturali dovute a numerosi fattori – diminuzione della forza lavoro, introduzione di nuove tecnologie nei processi organizzativi e nelle comunicazioni, nuovi Paesi competitori sui mercati internazionali, ecc. – e, senza dubbio, la Grande Crisi del 2008 ha impattato ulteriormente e in modo rilevante sulle evoluzioni che già erano in atto. Tali fattori hanno portato con sé, da un lato, una minore necessità per le imprese di rinvenire gli asset tangibili e intangibili indispensabili al loro sviluppo all'interno di un territorio circoscritto e una minore necessità di manodopera, anche nei settori più maturi, dall'altro, una contestuale maggiore necessità di investimenti in capitale fisso, di formazione professionale formalizzata, di integrazione tra i diversi segmenti della filiera produttiva, anche attraverso la crescente partecipazione di imprese alle catene globali del valore, relazioni di fornitura che si snodano attraverso i confini, in genere trainate da imprese grandi o medio-grandi a base multinazionale. Inoltre, tali fattori hanno anche condotto all'affievolirsi del clima di fiducia reciproca tra i diversi attori del territorio, generando una sempre maggiore necessità di formalizzare le relazioni con i vari interlocutori fuori e dentro il distretto stesso. Tra i principali esiti di tali mutamenti sono stati segnalati: polarizzazione del mercato delle imprese, tra quelle che erano riuscite a mantenere risultati positivi, destinate ad avviare circoli virtuosi, e quelle che invece sperimentavano esiti negativi, destinate a scivolare in circoli viziosi; conseguente selezione sul mercato, con diminuzione negli anni delle imprese attive; ulteriore conseguente difformità di performance, anche rilevante, tra imprese all'interno dello stesso settore nello stesso distretto (Marini 2015a e 2015b).<sup>24</sup>

Come già rilevato sopra e come sempre più mostrano le analisi sulle performance dei distretti industriali italiani,<sup>25</sup> negli anni successivi alla Grande Crisi del 2008 le imprese di riferimento hanno comunque mostrato performance anche tra loro molto differenti e oggi il tessuto produttivo dei distretti stessi si presenta "... più forte e competitivo, con l'uscita dal mercato degli opera-

24 La letteratura scientifica ha ricondotto a tre principali elementi, in parte già operanti prima della Grande Crisi del 2008, le traiettorie positive delle imprese distrettuali oggi meglio performanti o promettenti: i) gli investimenti in riorganizzazione produttiva, tesi a elevare il valore aggiunto del prodotto o del servizio realizzato; ii) l'investimento in capitale umano, in tutte le fasi della produzione, commercializzazione e assistenza; iii) l'accorciamento della filiera produttiva e l'integrazione della catena del valore per personalizzare il più possibile l'offerta ai clienti. Per una sintetica descrizione di queste dinamiche si veda Marini (2015a e 2015b).

25 Si vedano Intesa Sanpaolo (2017 e 2018).

tori più deboli e il rafforzamento della struttura dimensionale, accompagnati da una diffusione crescente di marchi registrati a livello internazionale, brevetti e certificazioni ambientali e di qualità” (Intesa Sanpaolo, 2017).

### 2.6.2 Sistemi urbani

Più recentemente rispetto alle origini dei distretti industriali, è sorta e va affermandosi una seconda tipologia di PMI, che sta seguendo percorsi evolutivi propri e che condivide alcuni elementi con le PMI inserite nelle aree di industrializzazione diffusa ma ne presenta altri differenti. Si tratta di PMI, in più casi startup, spesso fortemente innovative, nate soprattutto nelle aree metropolitane e in città di media o grande dimensione, dove è rilevante la presenza di università e centri di ricerca e sviluppo, terziario avanzato, servizi tecnologici e forte disponibilità di connettività e accessibilità.

Tali PMI, spesso aggregate in modalità di diverso tipo (*competence center*, *innovation hub*, parchi scientifici e poli tecnologici, *incubatori di startup*, *coworking*) per meglio condividere e sviluppare conoscenze tecnologiche, di prodotto e di mercato, sono perlopiù specializzate in settori basati sulla conoscenza e sulla creatività – quali, ad esempio, servizi avanzati per le imprese, tecnologie dell’informazione e della comunicazione, prodotti di design, biotecnologie – e spesso già seguono traiettorie di sviluppo nelle quali la sostenibilità delle stesse è fattore strutturale e non corollario tentativamente recuperato a posteriori.

Sono PMI che, da un lato, si sviluppano valorizzando le economie esterne che il sistema urbano assicura, dall’altro, spesso, offrono allo stesso i servizi innovativi di cui necessita per migliorare la qualità della vita delle persone che in esso risiedono o transitano e le performance delle istituzioni che in esso operano. Per queste PMI il sistema urbano diviene così un vero e proprio *urban-lab*, ossia un ambiente nel quale le innovazioni tecnologiche e sociali trovano un laboratorio a scala reale nel quale essere applicate e consentire di testare nuovi *business model* sostenibili.

Un’ultima considerazione. Quando pensiamo alla struttura territoriale dei “sistemi urbani” non dobbiamo guardare unicamente alle grandi città e alle aree metropolitane, che peraltro in Italia sono un numero limitato. Esiste un ruolo significativo anche per i centri di piccola e media dimensione (PMC), soprattutto quando si sviluppano processi di agglomerazione che generano sistemi reticolari. Studi recenti hanno documentato come i servizi a forte base di conoscenza, fondamentali per i sistemi produttivi, si nutrono di relazioni osmotiche e stabili di reti lunghe e corte dove modalità differenti

di conoscenza prendono forma e si moltiplicano. Da questo punto di vista si rafforza il ruolo strutturante dell'ambiente urbano. Nonostante una parte importante delle attività maggiormente strategiche si concentri nelle aree metropolitane, una parte di questo insieme variegato di servizi si sviluppa anche nelle PMC, sia perché si nutre delle relazioni a rete che tali città di secondo e terzo livello intrattengono con i poli metropolitani di primo livello, sia perché si nutre delle relazioni a rete con il sistema delle PMI produttive che è spesso insediato nella prossimità delle PMC (Compagnucci, Cusinato, 2016).

### 2.6.3 Aree ad alta valenza “ambientale”

Anche nelle aree ad alta valenza agricola, naturale e culturale (tra le quali borghi storici e città d'arte) il protagonismo delle PMI, che già storicamente aveva avuto un ruolo importante, ha nuovamente trovato un forte impulso, in Europa, così come in Italia.

Questo sistema comprende aree ad attività agricola prevalente (incluse le aree ad agricoltura intensiva – serricoltura, coltivazione intensiva di orto-frutta), aree ricche di risorse naturali e paesaggistiche e aree caratterizzate dalla presenza di patrimonio culturale. In esso, i *driver* dello sviluppo sono le “risorse ambientali” e le PMI che sono presenti o vi si insediano valorizzano la ricchezza e l'attrattiva del territorio per produrre beni e servizi.<sup>26</sup>

Le aree a forte vocazione agricola vedono lo sviluppo dell'agricoltura di qualità – destinata sia ai consumi locali sia alle aree metropolitane – e dei prodotti alimentari tipici.

Le aree a importante potenziale naturale hanno conosciuto una forte evoluzione, sia dal lato dell'offerta, sia da quello della domanda. Dal lato dell'offerta, esse stanno progressivamente estendendosi, accrescendo la biodiversità – anche con il ritorno di specie in via di estinzione – e ricostruendo ambienti naturali che si erano molto deteriorati. Questo incremento del capitale naturale è stato accompagnato da un miglioramento della sua accessibilità dovuto sia a una maggiore accessibilità fisica (per esempio con sistemi di ciclovia), sia a una maggiore accessibilità conoscitiva connessa alla maggiore disponibilità di geoinformazioni. Dal lato della domanda, si è assistito a un forte aumento della richiesta di ecoturismo e a un cambiamento degli stili di vita, anche nei loro aspetti quotidiani (salute e tempo libero) sempre più legati alla fruizione della natura.

26 Un'interessante lettura trasversale e integrata del fenomeno, in chiave di sviluppo turistico sostenibile, applicata a un'area specifica, è stata offerta da Casti, Burini (2015).

Infine, anche sul fronte del patrimonio culturale, vi sono sviluppi rilevanti, sia dal lato dell'offerta, sia da quello della domanda, che rendono il patrimonio culturale stesso sempre più attrattivo e accessibile per i flussi turistici nazionali e, soprattutto, internazionali. Dal lato dell'offerta, sono stati realizzati significativi investimenti nella riqualificazione del patrimonio culturale e nella sua organizzazione e digitalizzazione; dal lato della domanda, si è assistito a un forte aumento del turismo culturale e, per quanto riguarda il nostro Paese, alla sua sempre maggiore attenzione da parte dei flussi globali. L'insieme di questi fattori ha determinato un forte impulso alla crescita delle PMI, sempre più accompagnato dallo sviluppo delle piattaforme digitali che consentono integrazioni in reti globali. Si è cioè aperto uno spazio enorme per le PMI, in grado di entrare in tali reti, anche per quelle situate nelle aree più remote quando esse hanno potuto godere della connettività fisica e digitale necessaria alla loro integrazione.

## **2.7 Agenda 2030, sviluppo territoriale, trasformazioni strutturali e percorsi verso la sostenibilità**

Al fine di individuare percorsi di sviluppo sostenibile che possano rivestire valore paradigmatico, occorre infine preliminarmente identificare – all'interno dei fattori che già influenzano e sono destinati a influenzare sempre più tali percorsi di sviluppo – le grandi trasformazioni strutturali che stanno caratterizzando la nostra epoca.

A tale scopo, soprattutto per quanto riguarda il contesto europeo e italiano, una premessa è d'obbligo. Non vi è dubbio che la dimensione urbana sia già oggi al centro delle dinamiche più positive sperimentate dai territori più sviluppati del mondo occidentale. In particolare, nel vecchio continente, le reti delle PMC già mostrano un ruolo determinante nel plasmare i percorsi di sviluppo territoriale in direzioni sostenibili (Servillo, Atkinson, Hamdouch, 2017).

La dimensione europea e italiana, certamente, è di città a misura d'uomo; non grandi megalopoli in cui la compresenza di opportunità ed enormi problemi procede di pari passo ovunque nel mondo, pregiudicando il raggiungimento delle sostenibilità ambientale e sociale. Inoltre, a una dimensione più gestibile – in termini di economie/diseconomie di agglomerazione – corrisponde più facilmente una migliore *governance*, cioè una più efficace possibilità e capacità di coinvolgere nel governo dei processi di sviluppo, accanto alla Pubblica Amministrazione, anche la *business community* e la società civile.

Infine, le PMC nei contesti italiano ed europeo non sono monadi isolate e autoreferenziali ma sempre più spesso si strutturano in reti di città, sia di sinergie che di complementarità, che consentono loro un più facile accesso a mercati più ampi e a insiemi di risorse specializzate, mantenendo alta la qualità dei servizi offerti ai propri territori e alla propria popolazione.

Ai fini di questo lavoro, è quindi nel contesto di queste specificità europee e italiane che intendiamo ora velocemente introdurre alcune delle maggiori trasformazioni strutturali che sfidano e muovono oggi le economie territoriali in tutti i Paesi sviluppati e che vedono, soprattutto in Europa e in Italia, le reti di città di piccola e media dimensione quali protagoniste dello sviluppo sostenibile.

La prima grande trasformazione cui desideriamo accennare è quella relativa all'impatto dei temi legati alla sostenibilità ambientale, sia dal lato della domanda, con la continua richiesta di miglioramento degli standard qualitativi, sia dal lato dell'offerta, con prospettive di innovazione (di prodotto, di servizio e organizzative) dirompenti. Per questo primo trend si può sinteticamente utilizzare l'etichetta di *green economy*. Uno dei suoi principali driver è legato al processo di transizione energetica ("decarbonizzazione"), che vede il progressivo abbandono delle fonti fossili (principalmente carbone, petrolio e gas) e l'introduzione massiccia delle fonti di energia rinnovabile, con le conseguenti evoluzioni nei modelli di business e tecnologici relativi.

La seconda grande trasformazione strutturale inerisce le nuove forme dell'organizzazione territoriale, che discendono dall'incrocio tra nuove tecnologie ICT, big data e sistemi intelligenti. Il riferimento a questo coacervo di elementi legati a tale processo di digitalizzazione è, per semplicità, la *smart city* nei contesti urbani densi e la *smart land* nei contesti territoriali diffusi.

Infine, la terza grande trasformazione strutturale riguarda, da un lato, la dinamica demografica di una popolazione mediamente istruita e con aspettative di vita crescenti (è il tema del cosiddetto "invecchiamento attivo" e dei "nuovi bisogni") e, dall'altro, la presenza di una quota crescente di popolazione derivante da processi di immigrazione sia da contesti europei che extraeuropei. Questi tre grandi trend di cambiamento coesistono, interagiscono e si intersecano, con risultati interessanti che nascono proprio nelle aree di sinergia e complementarità.

Connettere ora tra loro e leggere in modo unitario SDGs (Agenda 2030), modelli di sviluppo territoriale (aree di industrializzazione diffusa, sistemi urbani, aree ad alta valenza ambientale) e grandi trasformazioni strutturali in corso, al fine di individuare, nei loro nessi, percorsi di sviluppo sostenibile

paradigmatici in Italia e in Europa, non è operazione immediata. Di seguito offriamo un contributo – necessariamente sintetico – in tale direzione, rimandando ad altre sedi la trattazione più dettagliata degli elementi che fondano quanto qui esposto.

Il quadro sinottico sotto riportato (Tabella 2.2) presenta evocativamente gli incroci che possono contribuire in modo rilevante alla realizzazione dei 17 SDGs. Esso è il risultato dell'analisi del potenziale contributo che i differenti modelli di sviluppo territoriale – con le relative PMI a essi appartenenti – possono fornire alla realizzazione dei 17 SDGs, nella quale l'importanza dell'apporto di tali territori è stata definita sulla base di un confronto tra i tre modelli, operato con riferimento ai Target specifici previsti per ogni SDG stesso. L'esercizio intende suggerire l'intensità dei nessi prevalenti, anche al fine di cogliere più facilmente le differenze nei possibili percorsi di sviluppo sostenibile presenti e futuri.

Il tema della sostenibilità è dunque un *fil rouge* che unisce la parte più innovativa e dinamica delle PMI di tutti i principali modelli di sviluppo territoriale. Di seguito si commentano sinteticamente, a titolo esemplificativo, alcuni degli incroci più significativi riportati nel quadro sinottico.

Gli SDGs 5, 10, 16, 17 ricorrono in tutti i quadranti, a segnalare l'indiscutibile contributo che le PMI possono offrire per il raggiungimento di tali Obiettivi, qualunque sia il sistema territoriale al quale appartengono, in linea con l'importante apporto alla partecipazione, alla democrazia, alla sussidiarietà e alla solidarietà – preziosi “beni pubblici” dell'intera società civile – che esse sempre hanno assicurato, come già evidenziato più sopra nella trattazione degli snodi di fondo del modello economico produttivo italiano (cfr. Paragrafo 2.4).

Anche l'SDG 8 ricorre in tutti i quadranti, in quanto le PMI, qualunque sia il modello di sviluppo territoriale nel quale sono inserite, possono svolgere un ruolo fondamentale per la realizzazione di tale obiettivo, in linea con il forte e “misurato” contributo occupazionale che hanno sempre assicurato, altro “frutto buono” per l'intera società civile (cfr. Paragrafo 2.4). Tale ruolo può essere perseguito soprattutto per quanto riguarda due specifici Target: raggiungimento di più elevati livelli di produttività economica attraverso la diversificazione, aggiornamento tecnologico e innovazione, anche attraverso focus su settori ad alto valore aggiunto e settori ad alta intensità di manodopera; promozione di un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario.

**Tabella 2.2 Quadro sinottico: trasformazioni strutturali, modelli territoriali e sviluppo sostenibile**

Trasformazioni strutturali \ Modelli di sviluppo territoriale	Aree di industrializzazione diffusa	Sistemi urbani	Aree ad alta valenza ambientale
<i>green economy</i> - decarbonizzazione	4-5-7-8-9-10-11-12-13-16-17	5-7-8-9-10-11-12-13-16-17	2-5-6-7-8-10-12-13-14-15-16-17
digitalizzazione - <i>smart city / smart land</i>	4-5-7-8-9-10-11-16-17	1-2-3-5-6-7-8-9-10-11-13-16-17	2-5-6-7-8-9-10-11-16-17
demografia - invecchiamento attivo / immigrazione	3-4-5-8-9-10-12-16-17	1-2-3-5-8-10-12-16-17	2-3-5-8-10-12-16-17
<b>SDGs ad alta rilevanza per modello di sviluppo territoriale</b>	3-4-5-7-8-9-10-11-12-13-16-17	1-2-3-5-6-7-8-9-10-11-12-13-16-17	2-3-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17

*Legenda (17 SDGs): 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo; 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile; 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età; 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti; 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze; 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie; 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni; 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti; 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile; 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni; 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili; 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo; 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico; 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile; 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre; 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile; 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.*

*Fonte: Elaborazione propria*

### 2.7.1 Aree di industrializzazione diffusa

Il modello di sviluppo territoriale delle aree di industrializzazione diffusa si fonda su una rete di relazioni capillari tra diversi attori, che inerisce anche la filiera produttiva, soprattutto all'interno, ma anche all'esterno dei confini di riferimento.

Nell'ambito di questo modello di sviluppo territoriale, fortemente basato sull'industria manifatturiera, particolarmente elevato, per esempio, è il con-

tributo che può essere offerto al raggiungimento dei Target dell'SDG 4, in particolare a quelli collegati alla formazione tecnico-professionale.

La disponibilità di quest'ultima, di qualità, a costi accessibile e sempre più erogata in forte raccordo con il sistema delle imprese, contribuisce allo sviluppo di *green jobs*, di nuove competenze digitali e favorisce l'inclusione di fasce di popolazione, quali giovani, immigrati e disoccupati.

La disponibilità di infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, così come pure la capacità di innovazione e il rafforzamento di processi di industrializzazione inclusivi sostenibili (SDG 9) costituisce un elemento fondamentale per la competitività delle PMI in tutti e tre i modelli di sviluppo territoriale considerati. Particolarmente rilevante, con riferimento a tutte le grandi trasformazioni strutturali evidenziate, può essere il contributo offerto dalle aree di industrializzazione diffusa ai Target relativi all'accesso delle PMI ai servizi finanziari – compreso il credito a prezzi accessibili – grazie alla presenza del sistema di istituzioni finanziarie a base cooperativa e territoriale, e alla loro integrazione nelle catene e nei mercati di valore. Inoltre, in questo contesto, ricerca, sviluppo e innovazione possono essere sempre più indirizzate al potenziamento di tecnologie verdi, soluzioni intelligenti per *smart city* e *smart land* e nuove tecnologie per accompagnare l'evoluzione demografica, anche aumentando in modo sostanziale il numero dei lavoratori nei settori della ricerca e sviluppo.

Le aree di industrializzazione diffusa possono essere anche particolarmente rilevanti per il conseguimento dei Target relativi all'SDG 7, in particolar modo per quanto riguarda il miglioramento dell'efficienza energetica dei sistemi produttivi e per l'aumento della quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale.

Infine, per quanto riguarda i Target relativi all'SDG 11, è importante segnalare che, anche in questo modello di sviluppo territoriale, può contribuire in modo decisivo il consolidamento delle reti di PMC, che rappresentano il tessuto connettivo urbano delle aree di industrializzazione diffusa.

### 2.7.2 Sistemi urbani

Il modello di sviluppo territoriale dei sistemi urbani è sempre più fortemente sfidato, anche in Europa e in Italia, dai Target dell'SDG 1, che diventano in tali sistemi rilevanti in relazione ai processi di concentrazione della povertà in tutte le sue varie dimensioni che in essi vanno sempre più emergendo. A tali processi sono anche riconducibili nel nostro continente le principali sfide poste dai Target dell'SDG 2 relativi a fame, sicurezza alimentare e malnutri-



zione. Inoltre, anche i Target relativi all'SDG 3, soprattutto nelle componenti legate a salute mentale, abusi di sostanze stupefacenti, uso nocivo di alcool, malattie da sostanze chimiche pericolose e da inquinamento e contaminazione di aria, acqua e suolo necessitano oggi di risposte adeguate soprattutto nei sistemi urbani. Allo stesso tempo, sono proprio tali sistemi, con le PMI in essi inserite, a poter offrire possibili percorsi per l'adeguato affronto di tali bisogni, soprattutto nelle dimensioni di più recente emersione, anche sviluppando partnership tra PMI e terzo settore, in connessione con l'imprescindibile ruolo di regolazione del settore pubblico, creando così i presupposti per l'adozione e la diffusione di nuove esperienze di welfare aziendale.

Questo modello, nel quale le imprese si sviluppano in sistemi urbani – di prodotto e di servizio – è particolarmente attrezzato per la sfida delle *smart cities*. Il tema della *digital innovation* trova infatti in ambito urbano un terreno particolarmente favorevole per svilupparsi. Per citare solo alcuni campi di applicazione promettenti, relativi ai Target degli SDG 7, 11, 12 e 13, si può fare qui riferimento a: nuovi bisogni urbani di gestione intelligente degli spazi dell'abitare (domotica), della mobilità sostenibile (mobilità elettrica e *driverless*), della gestione efficiente delle reti energetiche (*smart grid*), del monitoraggio della qualità dell'ambiente e della salute dei cittadini, dell'incrocio di domanda e offerta secondo modalità più flessibili e veloci, della logistica predittiva e di molti altri campi di applicazione. In questi contesti le opportunità di sviluppo di nuove imprese urbane sono molteplici e adattabili a numerosi contesti, compreso quello delle PMC che possono rappresentare terreni di fertile sperimentazione del nuovo nelle sue molteplici forme.

### 2.7.3 Aree ad alta valenza “ambientale”

Il modello di sviluppo territoriale delle aree ad alta valenza ambientale, nel quale rientrano a pieno titolo le aree a vocazione agricola, vede oggi un rinnovato dinamismo generato dalle PMI impegnate nell'agricoltura sostenibile, che possono offrire un importante contributo alla realizzazione dell'SDG 2, soprattutto per quanto riguarda il Target relativo al garantire sistemi di produzione alimentare sostenibili e applicare pratiche agricole resilienti che aumentino la produttività e la produzione, che aiutino a conservare gli ecosistemi, che rafforzino la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici e che migliorino progressivamente il terreno e la qualità del suolo.

In queste aree, l'apporto delle PMI può essere particolarmente importante anche in relazione ai Target dell'SDG 6, sia ai fini degli usi nel settore agricolo, sia ai fini di quelli legati al consumo umano, in particolar modo per quanto

concerne la gestione delle risorse idriche in forma integrata a tutti i livelli, anche con l'adozione di nuove tecnologie di sistemi di trattamento, di efficienza e per il riciclo e il riutilizzo, e la partecipazione delle comunità locali nel miglioramento della gestione idrica e fognaria. In tale prospettiva, *green economy* (e, ancor più, *blue economy*) ed "economia circolare" sono modelli produttivi e opportunità di mercato da cui attendersi dinamiche di crescita futura.

La possibilità di proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste, zone umide, fiumi e laghi, porta a considerare, in questa sede, anche il ruolo che le PMI possono svolgere nel raggiungimento dei Target relativi agli SDG 14 e 15, quali la necessità di gestire e proteggere in modo sostenibile gli ecosistemi marini e costieri per evitare impatti negativi significativi, anche rafforzando la loro capacità di recupero e agendo per il loro ripristino, e di garantire la conservazione, il ripristino e l'uso sostenibile dei vari ecosistemi terrestri.

In questa direzione, le imprese che vivono la relazione con il territorio in "modo lento" (natura, cultura, accoglienza) offrono un contributo prezioso alle dinamiche di invecchiamento attivo, di inclusione sociale, di valorizzazione delle specificità, della messa a valore del *genius loci* dei territori a cui appartengono. Esse contribuiscono a sviluppare nuovi modelli di produzione e di consumo sostenibili (SDG 12) che innalzano il benessere delle popolazioni e che spesso hanno anche una capacità di attrazione propria che mette in relazione di simbiosi e scambio il cuore urbano e i medi e piccoli centri (SDG 11).

## 2.8 Conclusioni

Le PMI che sono uscite rafforzate dalla Grande Crisi del 2008 (cfr. Figura 2.3) sono ancora più veloci, di pensiero e di azione, hanno ulteriormente imparato a tradurre i cambiamenti in atto come provocazione a rinnovarsi, sono più vicine agli stakeholder, sia interni che esterni all'impresa, con una particolare vocazione a relazionarsi, prima di tutto, con il territorio di appartenenza. Esse, soprattutto, stanno dimostrando di avere connaturata un'attenzione alle dimensioni sociale, ambientale e istituzionale che, lungi dall'essere funzionale a puri obiettivi di profitto di breve periodo, è invece componente strutturale della loro tensione a uno sviluppo sostenibile di lungo periodo.

Le PMI spesso si sono ulteriormente rafforzate, almeno in Italia, tanto più si sono organicamente integrate nelle catene del valore delle medie imprese eccellenti ricevendo da queste ultime non solo ordini e fatturato, ma anche con-

sulenza diretta e indiretta, stimoli innovativi, confronto con i mercati esteri e con consumatori evoluti. Da questo punto di vista, in chiave di *policy*, ne consegue che anche le politiche industriali devono sempre più divenire politiche di filiera, rafforzando le medie imprese aggregatrici e, con esse, quell'esteso parco fornitori costituito da molte piccole imprese.

Il contesto interno permane difficile soprattutto dal punto di vista politico-istituzionale (scollamento con la realtà economico-sociale), demografico (ridotta natalità), economico (strutturale bassa produttività e disoccupazione, soprattutto giovanile, in particolar modo nel Mezzogiorno) e finanziario (variabili di finanza pubblica). Questo non aiuta certo ad affrontare le sfide che le grandi trasformazioni strutturali in corso (*green economy* – decarbonizzazione, digitalizzazione – *smart city / smart land*, demografia – invecchiamento attivo / immigrazione) stanno portando ai diversi sistemi territoriali (aree di industrializzazione diffusa, sistemi urbani, aree ad alta valenza ambientale) e alla Nazione nel suo complesso. Eppure, le PMI italiane, soprattutto quelle più innovative, stanno ancora dimostrando, con percorsi di sviluppo costantemente in evoluzione e sempre più sostenibili, capacità sorprendenti nello svolgere un ruolo indispensabile per la tenuta del Sistema Paese, seppur ancora costrette a convivere con quadri legislativi poco favorevoli e difficoltà burocratiche spesso fortemente limitanti.

L'iniziale approfondimento operato in questa sede dei nessi tra i principali modelli di sviluppo territoriale del continente e del Paese, le più decisive trasformazioni strutturali in atto e gli SDGs ha offerto indicazioni per individuare i percorsi di sviluppo sostenibile nei quali le PMI si stanno inoltrando, suggerendo anche di guardare in modo equilibrato al rapporto tra globale e locale per cogliere e promuovere più consapevolmente i fattori che possano sostenere lo sviluppo adeguato delle imprese e dei sistemi di riferimento. È tali nessi che occorre considerare con maggiore attenzione per precisare linee di *policy* sempre più efficaci.

A tale riguardo, a valle di questa prima analisi, una considerazione di particolare rilevanza si impone: per cogliere appieno il contributo che le PMI stanno offrendo al raggiungimento degli SDGs sarebbe fuorviante guardare ai loro impatti “singolari”; occorre invece osservare il contributo che i sistemi territoriali nei quali esse sono inserite e dei quali, spesso, sono la linfa vitale, stanno offrendo. Questo spiega anche quanto sia cruciale l'SDG 17 – per tutti, ma soprattutto per le PMI – perché esso vede nella dimensione sussidiaria – e nelle *partnerships* che la alimentano – lo strumento che consente ad attori singoli un cambiamento di scala in termini sistemici, offrendo

così l'opportunità di moltiplicare significativamente l'impatto delle proprie azioni.

La "dimensione locale" – in continua e dinamica relazione con il "globale" – si mantiene così viva e attiva. Essa è il punto di raccordo con il consumatore finale, offre una capacità di ascolto e di attenzione per le persone che vivono e lavorano e le imprese e organizzazioni che operano sul territorio; essa si presenta come quell'"ultimo miglio" in cui si generano informazioni e valori. La tecnologia può essere ottenuta facilmente, acquisendola da fornitori industriali, le reti di distribuzione possono essere facilmente modificate per adattarsi alle nuove economie di scala territoriali, ma c'è una modalità di gestione intelligente dei processi e di produzione di servizi che ha nella dimensione territoriale un punto estremamente interessante e forse unico: lavorare per progetti in maniera sinergica, unendo le diverse componenti (interne ed esterne al territorio) in alleanze strategiche. Questa è la sfida per le PMI, questa è la sfida per uno sviluppo (territoriale) sostenibile.

## Riferimenti bibliografici

- M. Alfieri (2008), *Nord terra ostile. Perché la sinistra non vince*, Marsilio Editori, Venezia.
- G. Becattini (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in *Stato e Mercato*, n. 25.
- A. Bramanti (2012a) (a cura di), *Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti di impresa nel contesto italiano e lombardo*, Aracne Editrice Srl, Roma.
- A. Bramanti (2012b), *Artigiani e politiche: una metafora dell'Italia che potrebbe farcela*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, n. 60, pp. 3-40.
- A. Brugnoli (2018), *Giovani e sussidiarietà: una scelta strategica per il Mezzogiorno e per l'intero Paese*, in A. Brugnoli, P. Garrone (a cura di), *Sussidiarietà e... giovani al Sud*. Rapporto sulla sussidiarietà 2017/2018, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (2019), *Sussidiarietà, sviluppo sostenibile e PMI*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- C. Calenda (2017), *Relazione annuale al Parlamento sullo stato di attua-*

- zione e l'impatto delle policy a sostegno di startup e PMI innovative*, Ministero dello Sviluppo Economico, Roma.
- E. Casti, F. Burini (2015) (a cura di), *Centrality of Territories. Verso la rigenerazione di Bergamo in un network europeo*, Bergamo University Press - Sestante Edizioni, Bergamo.
- Cerved (2018), *Rapporto Cerved PMI 2018*, Cerved, Roma.
- Commissione europea (2003), *Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003*, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale Unione europea legge n. L 124 del 20 maggio 2003.
- F. Compagnucci, A. Cusinato (2016), *Il ruolo delle piccole e medie città nell'economia 3.0. Evidenze dal caso italiano*, in *Scienze Regionali*, 15(2), pp. 61-90.
- Confindustria-Cerved (2019a), *Rapporto PMI Mezzogiorno 2019*, Confindustria-Cerved, Roma.
- Confindustria-Cerved (2019b), *Rapporto PMI Centro-Nord 2019*, Confindustria-Cerved, Roma.
- M. Deaglio (2018) (a cura di), *Il mondo cambia pelle? XXIII Rapporto sull'economia globale e l'Italia*, Guerini e Associati, Milano.
- European Commission (2017), *Annual Report on European SMEs 2016/2017. Focus on self-employment*, European Commission, Bruxelles.
- Fabbrica per l'eccellenza - Centro Studi Cdo (2018), *2° Relazione Annuale sullo stato della Media Impresa Italiana*, Milano.
- E. Giovannini (2018), *L'utopia sostenibile*, Editori Laterza, Bari-Roma.
- Intesa Sanpaolo - Direzione Studi e Ricerche (2017), *Economia e finanza dei distretti industriali. Decimo Rapporto Annuale*, Milano.
- Intesa Sanpaolo - Direzione Studi e Ricerche (2018), *Economia e finanza dei distretti industriali. Undicesimo Rapporto Annuale*, Milano.
- Istituto Nazionale di Statistica (2018), *Annuario Statistico Italiano 2018*, Roma, <https://www.istat.it/it/archivio/225274>
- D. Marini (2015a), *Le metamorfosi. Nord Est: un territorio come laboratorio*, Marsilio, Venezia.
- D. Marini (2015b), *Le metamorfosi dei distretti industriali*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato. Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale*, 2, pp. 255-272.
- A. Marshall (1920), *Principi di economia*, UTET, Torino.
- Mediobanca-Unioncamere (2018), *Le medie imprese industriali italiane (2007-2016)*, [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/mi\\_2018.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/mi_2018.pdf)

- Mediobanca (2019), *Le medie imprese industriali italiane. Dalle reti produttive alle reti digitali*, Presentazione, Roma 15 febbraio 2019, [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/mi\\_presentazioneUC19.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/mi_presentazioneUC19.pdf)
- S. Micelli (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, I Grilli, Marsilio, Venezia.
- C. Peguy (2011), *Denaro*, Piano B Edizioni Srl, Prato. (Tit. originale, *L'argent*, in *Cahiers de la Quinzaine*, 1913).
- P. Perulli (1993), *Nord, regioni e sviluppo industriale*, Meridiana, n. 16, pp. 179-200.
- R. Sennet (2008), *The Craftsman*, Yale University Press, New Haven.
- L. Servillo, R. Atkinson, A. Hamdouch (2017), *Small and Medium-Sized Towns in Europe: Conceptual, Methodological and Policy Issues*, in *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, February, pp. 1-16.
- United Nations (2015), *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)
- G. Vaggi (2018), *Development. The Re-Balancing of Economic Powers*, Palgrave Macmillan.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

**PARTE SECONDA  
PMI E GIOVANI**





### **3. Formazione della persona e mercato del lavoro: le nuove sfide per le PMI**

*Giuseppe Bertagna, Francesco Magni*

*Non siamo soltanto apprendisti operai, siamo apprendisti uomini, e il tirocinio di questo secondo mestiere è più faticoso e più lungo del primo.*

*J.-J. Rousseau, Emilio o dell'educazione, 1762*

#### **3.1 L'incertezza del futuro e il contesto internazionale verso il 2030**

In questi tempi di “cambiamento d'epoca” il futuro appare sempre più incerto e difficilmente prevedibile. Una constatazione che emerge anche dall'ultimo rapporto del Censis sulla situazione sociale del Paese,<sup>27</sup> dove la crescente insicurezza sembra tradursi sempre più spesso in una visione pessimistica sull'avvenire, in un sentimento di rabbia e di sfiducia generalizzati, nonché di chiusura nei confronti dell'altro. Istituzioni e strutture dell'antico e del recente passato appaiono sempre più in affanno nel rispondere alle sfide – nuove e impreviste – che si affacciano di continuo all'orizzonte dell'esperienza umana. Le sfide odierne appaiono talmente epocali che non è sufficiente un ragionamento di piccolo cabotaggio. Occorre tornare a riflettere *out of the box*, fuori dagli schemi, e con un orizzonte temporale di ampio respiro.

Basti questo esempio: un bambino che ha iniziato a frequentare nel 2018 il primo anno di scuola primaria completerà gli studi secondari nel 2031

<sup>27</sup> Censis (2018).

ed è questa la prospettiva che ci si deve porre per un discorso che voglia superare il futile quanto incessante flusso dei *tweet* e dei *like*. Detto in altri termini, come il suo percorso d'istruzione e formazione servirà a prepararlo “per lavori che non sono ancora stati creati, per tecnologie che non sono state ancora inventate, per risolvere problemi che non immaginiamo ancora”?<sup>28</sup>

In questa direzione sembrano porsi anche alcuni recenti documenti internazionali come l'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* promossa dall'ONU dove, tra i 17 Obiettivi principali, troviamo al quarto posto quello di “fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”.<sup>29</sup> L'Obiettivo si declina ulteriormente nel volere “garantire entro il 2030 a ogni ragazza e ragazzo libertà, equità e qualità nel completamento dell'educazione primaria e secondaria, che porti a risultati di apprendimento adeguati e concreti” e di voler garantire “un'istruzione tecnica, professionale e terziaria – anche universitaria – che sia economicamente vantaggiosa e di qualità”.

L'intento dichiarato dal documento – “fornire un'educazione di qualità per tutti” – è certamente ambizioso, forse anche troppo, se si pensa che a oggi solo poco più della metà dei bambini a livello mondiale frequenta una scuola dell'infanzia (con percentuali particolarmente basse in Africa e in alcune zone dell'Asia): nel 2016, infatti, 1 persona su 5 (per un totale di 263 milioni) in età scolastica non frequentava nessun percorso d'istruzione e 3 su 5 (pari a oltre 617 milioni) non raggiungeva le competenze basilari nella lettura e nella matematica.<sup>30</sup>

Occorre inoltre essere consapevoli che lo scenario globale che abbiamo di fronte si modificherà notevolmente nei prossimi anni, in particolare per quanto riguarda i numeri demografici: le Nazioni Unite, infatti, prevedono che la popolazione mondiale passerà dai 7,6 miliardi attuali ai 9,8 miliardi nel 2050: metà di questa crescita si concentrerà in 9 Paesi (India, Nigeria, Repubblica Democratica del Congo, Pakistan, Etiopia, Repubblica Unita della Tanzania, Stati Uniti d'America, Uganda e Indonesia) e la popolazione dei 26 Paesi africani si duplicherà. La percentuale di anziani crescerà ancora e il numero di persone che avrà nel 2050 più di 80 anni si triplicherà passando dagli attuali 137 milioni a oltre 425 milioni, con tutte le conseguenti necessità di assistenza e cura. L'aumento di persone anziane non sarà però

28 OECD (2018a).

29 NU (2015).

30 UNESCO (2018).

omogeneo e si concentrerà in Europa, dove l'età media si assesta già attorno ai 40-45 anni, mentre quella nei "Paesi emergenti" è di circa 25-30 anni.<sup>31</sup> Accanto a questi cambiamenti demografici, le trasformazioni delle prospettive macro-economiche non sono da meno: basti pensare che nel 2000 i Paesi dell'Unione Europea producevano il 26,5% del PIL mondiale, gli USA il 30,5%, il Giappone il 14,1%, l'Italia il 2,4%, la Cina il 3,6% e l'India l'1,4%. Nel 2017 abbiamo registrato il calo dei Paesi dell'area UE al 21,3%, degli USA al 24,4%, del Giappone al 6,4% e dell'Italia all'1,8%, mentre Cina (15,5%) e India (3,4%) hanno registrato balzi in avanti impressionanti. Con questo trend si stima che nei prossimi anni i Paesi del G7 (USA, UK, Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone) verranno superati in termini di potere economico dai Paesi delle economie emergenti (Cina, India, Brasile, Messico, Russia, Indonesia e Turchia), crescendo a un tasso medio annuale del 3,5% contro l'1,6% dei Paesi del G7 e arrivando così nel 2050 a rappresentare circa il 50% del PIL mondiale.<sup>32</sup>

Non parliamo poi della rivoluzione tecnologica già pienamente in atto, i cui sviluppi ed esiti sul lungo periodo (in termini antropologici e culturali, di cambiamento di attitudini, abitudini, ecc.) sono in gran parte ancora inesplorati e ignoti.

### **3.2 Il contesto italiano: il fallimento del sistema d'istruzione e il *mismatch* formativo**

All'interno di questo scenario globale, il caso italiano presenta specifiche peculiarità. Un primo elemento da rilevare è che la disoccupazione giovanile, stabilmente al di sopra del 30% per la fascia d'età under 25, soprattutto al Sud, è accompagnata da una difficoltà nel reperire lavoratori "competenti" con un *mismatch* tra offerta formativa e domanda delle imprese che sembra in continua crescita (come certificato dai periodici monitoraggi Excelsior Unioncamere). Eppure, le piccole e medie imprese – che innovano processi e prodotti, esaltano la digitalizzazione e incrociano bene con la loro produzione le dinamiche geografiche, sociali, economiche e culturali dei mercati

31 United Nations, *World Population Prospects The 2017 Revision. Key Findings and Advance Tables*, Department of Economic and Social Affairs. Population Division, New York, 2017, [https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017\\_KeyFindings.pdf](https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf).

32 World Economic Forum (2018).

di destinazione – vanno molto bene. Ma troppo spesso non riescono a trovare collaboratori adeguati. In un caso su quattro non trovano lavoratori da assumere. E, anche per quelli assunti, sono costrette a investire parecchio in formazione continua e “di recupero”. Dopo 13 anni di scuola pre-universitaria (la più lunga al mondo!). Dopo 3 o 5 anni di università. E magari anche dopo master specialistici.

Tutto questo si somma alla notizia sui circa 200mila posti di lavoro che restano mestamente vuoti per mancanza di competenze degli aspiranti. Come mai? Manca il lavoro o mancano innanzitutto i lavoratori (formati e competenti)?<sup>33</sup> Sarebbe così se queste aziende praticassero l'apprendistato formativo di I e III livello, non si pretende come in Germania dai 12 ai 23 anni di età, ma, come è possibile da noi, dai 15 ai 29? Se, viste le difficoltà frapposte alla diffusione di questa straordinaria opportunità formativa che in Germania coinvolge 1,5 milioni di studenti, si instaurasse un rapporto costante tra tutor aziendali che entrano a scuola/università e tutor scolastici/universitari che entrano in azienda? A questo riguardo, però, dobbiamo essere sinceri e domandarci anche: quanti di questi stessi imprenditori sono davvero convinti che, per i propri figli, questi percorsi sarebbero di gran lunga più formativi dei licei gentiliani e dell'università che abbiamo?

La questione potrebbe risultare di secondaria importanza se avessimo un sistema d'istruzione e formazione efficace ed efficiente, capace di accogliere e valorizzare il *proprium* di ciascuno per il bene di tutti. In grado di non perdere per strada nessuno e di valorizzare i talenti di ciascuno, suscitando e incoraggiando adeguate vocazioni professionali. Purtroppo però sappiamo tutti che oggi non è così.

Innanzitutto il nostro sistema di istruzione e formazione, a fronte di un non indifferente – almeno fino al livello della scuola secondaria – investimento di risorse pubbliche (circa 45 miliardi annui, pari al 3,9% del PIL, contro una media UE del 4,7%),<sup>34</sup> a oggi produce:

- *drop out* e abbandoni scolastici tra i più alti d'Europa (14% contro una media UE del 10,6%);
- bassi livelli di conseguimento dei diplomi a livello di istruzione terziaria (lauree o altri titoli equipollenti), con una percentuale di giovani tra i 30-

33 Cfr. OECD (2017).

34 Ma se si guarda alla spesa per singolo studente vediamo che siamo in linea per la scuola primaria, leggermente sotto per la scuola secondaria, gravemente sotto la media per l'università e l'alta formazione, con 8.583 euro per studente contro la media UE di 11.187.

- 34 anni in possesso dei suddetti attestati del 26,9% a fronte di una media UE di oltre 10 punti superiore (39,9%);
- il 20,1% dei giovani italiani tra 15 e 24 anni *Not in Employment, Education or Training* (NEET), la percentuale più alta d'Europa (media UE 10,9%);<sup>35</sup>
  - un sistema d'istruzione che non solo rimane incapace di offrire a tutti migliori possibilità formative, a prescindere dal background socio-economico-formativo dei propri genitori, ma che negli ultimi anni registra un ulteriore arretramento in termini di equità nelle possibilità educative;<sup>36</sup>
  - una burocrazia amministrativa ingessata da un sistema statale-centralistico, incapace di correggersi e di tutelarsi, prigioniero ormai di un labirinto giuridico di cui è allo stesso tempo artefice e vittima;
  - una ormai consolidata incapacità della classe politica e dell'amministrazione pubblica di elaborare e perseguire nel medio-lungo periodo un qualche tipo di visione coerente ed efficace;
  - conseguente risultato degli ultimi due "mali" segnalati, un precariato "istituzionalizzato" e una girandola di insegnanti e una mancata continuità didattica;
  - infine, un deficit di autonomia delle istituzioni scolastiche<sup>37</sup> e di effettiva libertà di scelta educativa da parte dei genitori, degli insegnanti e degli studenti, proprio in un momento storico dove a livello internazionale si affermano sempre più tentativi e iniziative in direzione opposta a quella italiana.<sup>38</sup>

A questi dati possiamo aggiungere il ritardo tecnologico e infrastrutturale degli edifici delle istituzioni scolastiche, la fatica e il sostanziale, perdurante insuccesso nella promozione di strategie di apprendimento per lo sviluppo del pensiero scientifico, computazionale e creativo, nonché l'orientamento di massa verso percorsi terziari di area STEM (Scienze, Tecnologie, Ingegneria, Matematica); le pessime performance dell'Italia nella formazione degli adulti e imprenditoriale (siamo al 40° posto nella classifica generale delle eccellenze tecnico-scientifiche, 25° posto in Europa), siamo poi il 74° Paese per spesa nel terzo ciclo formativo, il 57° nel *life long learning*, il 114° nello sviluppo dei talenti dei lavoratori dipendenti).

35 European Commission (2018).

36 OECD (2018b).

37 Bertagna (2008).

38 Cfr. Berner (2018); Wilson (2018), pp. 1279-1292.

Inutile, dunque, stupirsi se un sistema tanto rigido e ingessato nell'impianto – quanto liquido e farraginoso negli esiti – non riesca a rispondere a un mondo e a una realtà sempre più complessa e in movimento. Occorre dunque domandarsi, nella speranza e nell'attesa di un cambiamento del sistema d'istruzione e formazione, cosa possono fare già fin da ora le piccole e medie imprese italiane nell'ambito della formazione.

### 3.3 Lo sciame e il calabrone: quali linee formative per le PMI italiane?

Com'è noto, in Italia la stragrande maggioranza delle imprese è di piccole dimensioni. La maggior parte ha meno di 10 dipendenti; eppure siamo ancora la seconda manifattura europea. Sono 150 anni che si tenta di iniettare grandi imprese in questo sciame di moscerini dove, in verità, non regna nessuna *taxis*, ma solo un misterioso, ancorché sorprendentemente efficace, *cosmos* (fatto di distretti, *cluster*, reti). Nulla. Tutto fallito. Perfino la sempre più folta schiera di immigrati in Italia opta, oggi, per la continuità di questa tradizione nostrana. Contro ogni attesa il calabrone del tessuto economico nostrano ha continuato a volare e anche negli anni della crisi economica globale ha “tenuto”.

Com'è noto, il calabrone, per legge fisica, dato il rapporto tra peso e apertura alare, non potrebbe volare, secondo la scienza. Da noi, invece, ha volato moltissimo nei due decenni del miracolo economico (anni Cinquanta-Sessanta) e ha dimostrato di librarsi in aria meglio di tante grandi imprese pubbliche e private nella crisi economica più dura che abbiamo avuto dal dopoguerra.<sup>39</sup> Ma nel 2030 il calabrone volerà ancora (e bene)? E come rilanciare una prospettiva di reale ed efficace *employability* per i nostri giovani e, al tempo stesso, come aiutare le imprese, in particolare quelle medio-piccole, a colmare il crescente *skill gap* e il perdurante *mismatch* formativo? Per rispondere a queste domande occorre che siano innanzitutto le PMI a riguadagnare la consapevolezza di tre linee formative che è necessario intraprendere con sempre maggior urgenza.

#### 3.3.1 La formazione degli imprenditori: nell'impresa, per l'impresa

Finora i luoghi formativi sono stati storicamente impostati su un duplice paradigma: quello della *separazione* (prima la teoria, poi la pratica; prima la

39 Cfr. Giudice (2012).

scuola, poi un lavoro) e quello della *preparazione* (una formazione in vista di una specifica occupazione), generando così un sistema univoco e unidirezionale, rigido e prestabilito.

Nonostante tutti i tentativi fatti per abbatterlo (in particolare i tentativi di riforma del sistema di istruzione e formazione di inizio millennio),<sup>40</sup> in Italia vige ancora questo tipo di paradigma per cui:

- ci sarebbe chi merita di studiare e arrivare ai livelli superiori (*pochi*) e chi merita di lavorare e di fermarsi alla formazione professionale (*molti*);
- chi studia, lo deve fare per 13 o 18 anni e solo dopo può lavorare: studio e lavoro sono poli successivi, non simultanei e integrati; da noi non si può apprendere lavorando;
- chi lavora fin da giovane (dai 15 anni) o, finalmente, dopo che ha concluso scuola e università, non è più posto nelle necessità formale di studiare; l'impresa non è, infatti, un luogo riconosciuto formativo, né lo vuol essere per essere meglio impresa;
- la formazione degli adulti e dei lavoratori nell'intero arco della vita non solo è debole o assente, ma quando c'è assume le forme tradizionali dello "scolasticismo" separatista (si pensi ai corsi sulla sicurezza!).

Oggi però assistiamo alla crisi irreversibile di questo paradigma a causa della incompatibilità strutturale con lo scenario internazionale descritto in apertura di questo testo: la competizione nel mercato globale impedisce la separazione dei luoghi, così come la preparazione a una sola professione; le Nuove Tecnologie della Produzione e della Comunicazione impongono un aggiornamento costante; le migrazioni dei popoli e il multiculturalismo spingono verso un'apertura internazionale che sia consapevole delle proprie radici e al tempo stesso disponibile a incontrare l'altro e il diverso da sé.

Per questi motivi non è più possibile concepire la formazione ai posti di lavoro e ai lavori da quarta rivoluzione industriale come separata e separabile, e non invece simultanea a quella necessaria per sostenere le ricadute personali, interpersonali e sociali; allo stesso tempo, non si può più pensare di completare la propria formazione in un solo tempo della vita (quello giovanile), separato da quello successivo, riservato al solo lavoro.

Prendiamo, per esempio, la sfida dell'innovazione tecnologica. Per chi non è disposto a cambiare può far paura. Basti pensare che fino a solo 15 anni fa non esistevano oggetti, strumenti e applicazioni che oggi fanno parte della

40 Per una ricostruzione dettagliata si rimanda a Bertagna (2006); Bertagna (2009).

nostra vita quotidiana: Facebook (2004), Youtube (2005), Twitter (2006), Iphone (2007), Spotify (2008), Dropbox (2008), Airbnb (2008), Uber (2009), WhatsApp (2009), Ipad (2010), Instagram (2010). E questo è solo un incompleto e approssimativo elenco di quanto sia cambiata la nostra vita dal punto di vista tecnologico.

Eppure, a ben vedere, l'accelerazione tecnologica, in quanto tale, non è nulla di nuovo, semmai è qualcosa che c'è sempre stata nell'ultimo secolo, anche se ora avviene a velocità decuplicate. Già John Fitzgerald Kennedy in un'intervista del 2 settembre 1963 osservava che "troppe persone stanno provando a entrare nel mercato del lavoro e troppe macchine li stanno buttando fuori"; per questo rispose, dopo aver detto che non c'era nessuna ricetta magica, che "anche solo per restare fermi, dobbiamo muoverci molto rapidamente". Una sfida, dunque, che è anche un'opportunità. D'altronde, se è vero che la tecnologia rischia di far scomparire molti lavori, ne ha fatti nascere altri (basti pensare allo sviluppatore di app – nel solo 2016 lo store di Apple ha permesso agli sviluppatori di guadagnare oltre 20 miliardi di dollari –, ai *social media manager*, ai *data scientist* o ai *sustainability manager*). E nei prossimi anni altri ancora ne nasceranno, oggi nemmeno immaginabili.

Per questo nella formazione degli imprenditori occorre, innanzitutto, essere consapevoli da un lato che la globalizzazione e la rivoluzione tecnologica costituiscono l'aria in cui il calabrone di cui sopra dovrà volare. Senza mercato globale e senza costante aggiornamento tecnologico, l'asfissia è una certezza nel breve periodo, non nel medio. Asfissia per i lavori artigianali più artistici e manuali che ci hanno fatto grandi nella storia per la nostra creatività. Asfissia per quei lavori di intermediazione senza i quali è inutile essere produttori o distributori più o meno eccellenti di alcunché se non si trovano poi i mercati su cui collocare i prodotti e determinare i prezzi. Asfissia, infine, anche per quelle importantissime reti di cooperazione a filiera verticale e orizzontale che risultano indispensabili per fare grande il piccolo, per cambiare la povertà in ricchezza.

Per resistere all'urto dei tempi è quindi necessario recuperare la consapevolezza che è l'impresa stessa il luogo formativo del XXI secolo. Un'impresa che diventa sempre più, dunque, anche a livello medio-piccolo, una *Learning Organization*, ossia un'organizzazione che favorisce e sostiene l'apprendimento continuo dei suoi membri e nel fare questo trasforma continuamente se stessa. Riscoprendo così quella dimensione "collaborativa" e "cooperativa" vitale per ogni azienda di oggi, perché nessuno può intraprendere e



innovare da solo: chi fa impresa è, infatti, sempre in relazione con oggetti, luoghi, persone, in un determinato contesto socio-territoriale.

Dalla prospettiva qui accennata consegue che ogni persona all'interno dell'azienda, dall'ultimo stagista arrivato fino all'amministrato delegato, debba essere trattata (e a loro volta trattare) come persona e non come un semplice ingranaggio all'interno di un sistema più o meno complesso: questo dovrebbe aprire e garantire spazi di libertà e di responsabilità personali crescenti (lavoro in team, rotazione delle mansioni, *problem solving*, condivisione delle informazioni, ecc.), a scapito di una rigida strutturazione gerarchica fondata su automatismi di autorità e di potere.

Questa possibilità di fare impresa nel conoscere, nel fare e nell'agire è la prima modalità per fare formazione oggi. E può essere una via praticata a qualunque età, in ogni tempo, contesto, spazio. Rappresentando così, di fatto, nulla più che la piena e sistematica attuazione dell'art. 35 comma 2 della Costituzione, dove si legge che la Repubblica "cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori". In termini più precisi questa prospettiva va sotto il nome di alternanza formativa e apprendistato, che rappresentano insieme la più affidabile risorsa formativa per le generazioni del XXI secolo.

### *3.3.2 La formazione dei giovani: alternanza formativa, alternanza scuola-lavoro, apprendistato*

Una seconda linea da intraprendere è perciò quella di diffondere il più possibile, fin dai giovanissimi nel corso del primo ciclo d'istruzione (scuola primaria), una didattica basata proprio sull'alternanza formativa e sull'apprendistato formativo – anche se quest'ultimo inteso in questo caso non ancora come istituto giuridico contrattuale, bensì come metodologia dell'insegnamento e stile dell'apprendimento – in modo da scoprire ogni giorno la circolarità tra cultura generale e cultura professionale; tra *soft* e *hard skills*, tra teoria e pratica, tra studio e lavoro; tra "maestri" e "allievi", tra giovani e anziani, tra istituzioni formative e imprese.

Occorre quindi predisporre e praticare a tutti i livelli, dalla scuola dell'infanzia all'università, fino ai corsi di dottorato, una didattica che parta dall'esperienza e torni sull'esperienza, arricchita e accresciuta dalla riflessione teorica compiuta sopra e all'interno di essa.

Ma questa esperienza deve essere concreta, non simulata, non può limitarsi alla mera "osservazione" del lavoro altrui, ma deve essere diretta, pur sotto la supervisione e l'accompagnamento di un maestro. Come in un vero e proprio apprendistato, come scrive Rousseau immaginando quello di Emilio:

“Accompagnatelo da una bottega all’altra e non permettete che guardi il lavoro di altri senza farne anche esperienza, né che ne esca senza sapere alla perfezione la ragione di tutte le attività che vi si svolgono o almeno di quelle che ha osservato. Per raggiungere questo scopo, siate il primo a lavorare e dategli sempre l’esempio; affinché diventi un maestro, trasformatevi in un apprendista e state certi che un’ora di lavoro gli insegnerà più cose di quante ne terrebbe a mente in un giorno di spiegazioni”<sup>41</sup>

Una prospettiva, seppur in termini differenti, rimarcata anni dopo da John Dewey, secondo il quale non tutte le esperienze sono uguali, visto che ce ne sono anche di diseducative: “tutto dipende dalla qualità dell’esperienza che si fa” per cui “il problema centrale di un’educazione basata sull’esperienza è quello di scegliere il tipo di esperienze presenti che vivranno fecondamente e creativamente nelle esperienze che seguiranno”<sup>42</sup> In questo modo sarà possibile perseguire, parafrasando un detto di Lincoln sulla democrazia, “una filosofia educativa dell’esperienza, mediante l’esperienza, per l’esperienza”<sup>43</sup> Per attuare una simile prospettiva gli strumenti non mancano: come già anticipato, fin dall’infanzia e poi lungo tutto l’arco della vita, si può praticare la metodologia dell’alternanza formativa, attraverso un’osservazione attenta, partecipata, della realtà esterna a cui far seguire poi una riflessione su di essa, una didattica laboratoriale, stage conoscitivi, ecc. Quindi, nel secondo ciclo d’istruzione, declinarla in tutta la proposta didattica e nell’alternanza scuola-lavoro (17-19 anni) tramite attività di laboratorio, tirocini formativi curriculari osservativi (per es., il *job shadowing*) e attivi (stage aziendali con pratiche riflessive); esperienze di “impresa didattica” e così via... Infine, tra i 15 e i 29 anni, l’apprendistato formativo, inteso qui come contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato alla formazione e all’occupazione dei giovani, nelle sue tre distinte tipologie:

- per la qualifica e per il diploma professionale (15-25 anni);
- professionalizzante (18-29 anni);
- di alta formazione e ricerca (18-29 anni).

Certamente fanno sorridere i numeri degli apprendistati formativi di I e III livello che abbiamo nel nostro Paese. Ed è anche vero che nelle piccole im-

41 Rousseau (1762), pp. 297-298.

42 Dewey (1938), p. 13.

43 Dewey (1938), p. 14.

prese queste tipologie di apprendistato sono meno diffuse che nelle medie e grandi. Ma ciò avviene per la semplice ragione che la divisione tra formazione esterna e interna, i vincoli centralistici da epoca fordista e la montagna di carte amministrative che ancora regolamentano in maniera invasiva questi importantissimi istituti, spingono la piccola impresa a difendersi paradossalmente dalla loro ordinaria adozione. Troppo complicata. Meglio rinunciare anche agli incentivi economici che assicurano. Gli incentivi, del resto, se eccellenti nel breve periodo, sono sempre una misura sbagliata nel lungo. Non è una scoperta, infatti, che le politiche di incentivazione che facciano leva su motivazioni esterne, siano sempre meno efficaci della predisposizione di un sistema istituzionale strutturato che favorisca l'iniziativa per motivazioni interne, cioè di valori e di forti convinzioni. Né è una novità che gli incentivi economici spiazzino, nel medio e lungo periodo, la motivazione intrinseca dei soggetti, privando il tessuto economico e sociale dell'unica, vera sorgente che genera e diffonde fiducia, impegno, coesione, affidabilità e onestà, pratiche senza le quali qualsiasi economia di mercato, *profit* o *non profit*, non può che durare solo lo spazio di un mattino. Gli incentivi in questione, oltre che sbagliati, sembrano anche fatti apposta, inoltre, e ancora una volta, per favorire la media e grande industria. I vincoli e gli adempimenti formali richiesti dalle norme statali per l'accensione degli apprendistati corrispondono, infatti, in sostanza, alle funzionalità organizzative già presenti nelle medie e grandi aziende a impianto neo-post-fordista. Ragione per cui il disamore per questi istituti delle piccole imprese è giustificato. Senza accorgersi, tuttavia, che, operando in questo modo, la piccola impresa conferma limiti e iniquità che andrebbero invece tolti e superati per rilanciarsi in volo. In modi diversi, l'apprendistato formativo deve essere la metodologia da adottare per la formazione all'occupabilità in ogni età della vita, per lo sviluppo della maggiore competitività delle imprese. Non si può più immaginare di promuovere queste sensibilità in un'età della formazione che non sia anche quella costante del lavoro. Le due cose *simul stabunt simul cadent*. Soprattutto oggi. E, a maggior ragione, se, per lavoro, si intenderà sempre di più quello del prendersi carico delle persone giovani, adulte e anziane, per valorizzarle non solo nei loro momenti di forza, ma anche e soprattutto di debolezza. Noi, nazione ormai di vecchi, non dovremmo dimenticare questo ammonimento e mirare a un welfare intergenerazionale nel quale la dimensione formativa che coinvolge tutti e sempre sia davvero la nostra specifica differenza innovativa, che insegni a fare altrettanto ad altre società che hanno lo stesso problema, ma lo negano.

Una simile direzione segnerebbe la fine dell'esclusività educativa della scuola, inaugurando un sistema formativo contraddistinto da una continua circolarità e reciprocità tra tutti i soggetti, i luoghi (scuola, università e impresa) e gli ambiti coinvolti (insegnanti, famiglie, studenti ma anche tutor aziendali, tutor scolastici, scolastici/universitari), perseguendo così un apprendimento e una formazione diffusa, caratterizzata da quell'intreccio pedagogico-didattico strutturale tra teoria e azione, tra cognitività e manualità, tra esperienza formativa intenzionale (insegnamento) e funzionale (apprendimento), tra compiti scolastici astratti e formalizzati e compiti sociali/professionali, tra cultura in senso classico e in senso antropologico.

### *3.3.3 Una questione innanzitutto culturale: il valore formativo del lavoro e la sfida dell'apprendistato*

Infine, terzo elemento, per intraprendere questa direzione è necessario un rilancio culturale del valore formativo (ma anche economico, sociale e politico) di ogni tipo di lavoro, anche a costo di andare in direzione ostinata e contraria rispetto alle narrazioni maggiormente in voga oggi, siano esse quelle della c.d. "decrecita felice"<sup>44</sup> o quelle volte a svilire la centralità del lavoro in favore dell'ozio "creativo".<sup>45</sup> Innanzitutto in questo sta la sfida rappresentata dall'istituto dell'apprendistato. Proviamo a elencare alcuni punti culturali "di non ritorno", o per meglio dire, condizioni necessarie per una ripartenza del sistema Paese.

#### *a. Non vi è conoscenza teorica senza conoscenza pratica*

Da quanto detto sopra, si può quindi comprendere che la prima ipotesi sul futuro (ma anche sul presente!) dei nostri giovani e del sistema produttivo italiano è rappresentata dall'inadeguata valorizzazione della dignità culturale e delle potenzialità formative tipiche della "conoscenza pratica".

Concepire idee e formulare teorie (fare scienza), studiare idee e teorie (sui libri, naturalmente), trasmettere idee e teorie (a scuola e in università), lavorare su idee e teorie (astrazione, formalizzazione, rigore). Tutte cose importantissime che nessuna persona normale potrebbe e dovrebbe mai sottovalutare. Il problema, però, non è questo. Il problema è domandarsi se sia davvero possibile produrre idee e teorie, tanto più se buone e innovative, a scuola e in università, in aziende e centri di ricerca, senza aver strutturalmente e co-

44 Latouche (2007); Latouche (2008).

45 De Masi (1994); De Masi (1997); De Masi (1999).

stantemente a che fare con le “cose”, le “organizzazioni”, i “beni”, le “esperienze” che possono sia farle concepire sia provarle nella loro sostenibile performatività tecnologica, economica, scientifica, sociale, civile e morale.<sup>46</sup> In altri termini, riscoprire che non ci può essere “conoscenza teorica” senza una contemporanea “conoscenza pratica”; in caso contrario ci troveremmo all’interno di un paradigma separativo che non solo distinguerebbe, ma distaccherebbe inesorabilmente teoria e pratica, scuola e lavoro, università e impresa.

Non è più possibile ragionare in termini di scuola intesa come “preparazione a un lavoro”, magari uno solo, che fra l’altro non si incontra mentre si studia; così come non è più possibile parlare di lavoro, meglio di lavori, concepiti come esperienze alternative alla scuola che li rende di fatto possibili, se li si vuole “ben fatti”. I due momenti o stanno insieme o, viceversa, si danneggiano a vicenda.<sup>47</sup>

Una prospettiva, in realtà, tutt’altro che nuova se già Rousseau nel suo capolavoro pedagogico scriveva:

“quando vedo che, nell’età in cui sono più attivi, i giovani si limitano a studi puramente speculativi e che successivamente, senza la minima esperienza, vengono di colpo gettati nel mondo e negli affari, trovo che in tal modo si offende sia la ragione, sia la natura e non mi sorprendo più che siano così poche le persone capaci di agire bene”.<sup>48</sup>

Perciò, ben si comprende perché, secondo il filosofo ginevrino, Emilio avrebbe dovuto lavorare “come un contadino” e pensare “come un filosofo, per non diventare pigro come un selvaggio”.<sup>49</sup> E proprio questo sarebbe stato “il grande segreto dell’educazione”: fare in modo che “gli esercizi del corpo e quelli dello spirito servano sempre di sollievo gli uni agli altri”.<sup>50</sup>

#### *b. Una formazione policentrica, plurale, diffusa e continua*

Un’altra condizione per uscire dalla secca in cui sembra essersi incastrato il nostro Paese è quella di riscoprire un policentrismo e un pluralismo della formazione (istituzionale ed extra-istituzionale) tale per cui ogni circostanza

46 Cfr. Bertagna (2011).

47 Bertagna (2011a), p. 18.

48 Rousseau (1762), p. 393.

49 Rousseau (1762), p. 323.

50 Rousseau (1762), p. 323.

in cui ci sia un maestro (*magister, magis*, maggiore) in grado di trasmettere cultura e accompagnare nella crescita formativa un'altra persona, sia valorizzata e sostenuta adeguatamente. Proprio come accadeva in epoca medievale<sup>51</sup> dove la pluralità di iniziative a opera di precettori privati, famiglie, botteghe, gilde, istituzioni ecclesiastiche, centri scrittori, tipografie, università, ecc. fiorivano in un armonico disordine. Se, infatti, "l'epoca della 'scuola' al singolare, evocativa di un impianto scolastico distribuito in maniera uniforme sul territorio nazionale" sembrerebbe ormai "moribonda, se non morta", è sempre più urgente una "ri-assunzione creativa e al passo con i tempi della consuetudine premoderna di confrontarsi con 'scuole', al plurale, che valorizzino teorie e pratiche di personalizzazione dei percorsi formativi, di flessibilità istituzionale, ordinamentale e organizzativa, di amalgama tra diversità nella stessa scuola ma anche di convivenza sociale tra 'scuole' diverse e, perfino, con ispirazioni e caratteristiche opposte".<sup>52</sup>

*c. Riscoprire il valore della persona, per un'educazione che miri all'(auto) imprenditorialità*

Il terzo spunto per una ripartenza è costituito dalla valorizzazione dell'unica grande certezza su cui si può far affidamento, in un mondo sempre più incerto: la persona umana. Una valorizzazione che deve essere calibrata sull'io di ciascuno, proprio a partire dalle connesse capacità e potenzialità uniche e singolari.

Anche per questo Rousseau preferiva sopra ogni cosa il lavoro manuale dell'artigiano, ancor più di quello dell'agricoltore perché "quella dell'artigiano è la più indipendente dalla fortuna e dagli uomini. L'artigiano dipende solo dal suo lavoro, la sua libertà è pari alla schiavitù del contadino, perché quest'ultimo è soggetto al suo campo, il cui raccolto dipende dalla discrezionalità degli altri".<sup>53</sup> Un suggerimento che in tempi di incertezza globale ritorna ad avere una sua pregnante valenza.

Per questo sarebbe opportuno che ogni giovane, al termine del periodo di diritto-dovere di istruzione, sapesse svolgere un mestiere, anche il più umile e semplice: chissà quanto ciascuno potrebbe guadagnare in considerazione di sé (e chissà quante insicurezze esistenziali e psicologiche verrebbero se non superate, quantomeno attenuate). In questo senso già Senofonte – in un

51 Cfr. Rosso (2018).

52 Bertagna (2017), p. 43 [pp. 34-111].

53 Rousseau (1762), p. 312.

antico ancorché attualissimo, primordiale trattato di economia (*L'amministrazione della casa* o *Economico*, da *oikonomias*: norme per amministrare la casa) – sosteneva che non basta possedere le competenze tecniche specifiche per svolgere bene questo o qualsiasi altro mestiere più o meno complesso, ma per farlo davvero bene occorre anche essere, allo stesso tempo, uomini nell'insieme saggi e prudenti. Analogamente Adamo Smith nel 1776 sosterrà che reputazione, onestà, equilibrio, attenzione agli altri e virtù della persona sono posti alla base di ogni attività lavorativa e imprenditoriale; una prospettiva rilanciata più recentemente da parte del Premio Nobel per l'economia James J. Heckman sull'importanza dei *character skills* e dei c.d. *non cognitive skills* (quali, ad esempio, la perseveranza nel lavoro, la credibilità conquistata nel rapporto con gli altri, l'intraprendenza personale, il desiderio del lavoro ben fatto, la capacità di stabilire buone relazioni interpersonali).<sup>54</sup>

*d. Una educazione alla libertà, alla responsabilità e al giudizio critico*

In definitiva, tutto quanto detto sopra si racchiude all'interno di una prospettiva pedagogica che, lontana da riduzionismi antropologici di ogni sorta, sia capace di accompagnare nella crescita e nella maturazione ogni singola persona, in tutte le sue dimensioni intellettuali, morali, culturali e fisiche. Una educazione alla libertà, alla responsabilità e al giudizio critico che di certo non sarà perseguibile, se non con grandi sforzi e sacrifici lasciati alla volontà di singoli, all'interno di un sistema d'istruzione che perde per strada il 20% dei suoi studenti e, tra quelli che rimangono, in gran parte li annoia costringendoli in una rigida gabbia sempre più lontana dal proprio mondo, virtuale o reale che sia.<sup>55</sup>

Un sistema di istruzione e formazione come quello odierno, uniforme e uniformante, anche laddove “riuscisse” e portasse “fino in fondo” gli studenti che gli sono affidati, rischia di non favorire lo sviluppo di un pensiero critico, ma tuttalpiù la trasmissione di una serie di conoscenze più o meno approfondite e solide: un sistema così rigido e parcellizzato potrà anche insegnare a veder bene una parte e a conoscerla a fondo, ma solo “chi vede bene l'ordine del tutto, è in grado di comprendere il posto che deve occupare ogni parte”.<sup>56</sup> Per

54 Heckman, Kautz (2016). Sul tema anche Vittadini (2016); Vittadini (2017), pp. 13-15.

55 Non a caso ancora Rousseau metteva in guardia contro il rischio della noia: “bisogna evitare che qualsiasi attività stanchi o annoi il fanciullo. Siate sempre vigili e, qualunque cosa accada, abbandonate tutto prima che la noia s'impadronisca di lui, poiché non è importante tanto che impari, quanto che non faccia nulla contro voglia”, Rousseau (1762), p. 276.

56 Rousseau (1762), p. 307.

questo occorre anche in questo caso accogliere il suggerimento di Rousseau e ricordare che la finalità di un sistema che miri a essere pienamente “educativo” non può essere la mera “conoscenza”, bensì “il giudizio”.<sup>57</sup>

Riscoprire queste dimensioni e oltrepassare tali pregiudizi consentirebbe così di riscoprire il significato stesso di “lavoro”, superando quella “duplice polarità” che vede spesso in una contrapposizione insanabile pratiche lavorative contraddistinte da sforzo e fatica (*ponos/labor*) rispetto a lavori dove invece l’uomo sarebbe nelle condizioni di esprimere la propria creatività e generatività (*ergon/opus*), dimenticando però così che in ogni lavoro coesistono entrambe, seppur in misura e modalità differenti.<sup>58</sup> E che ogni lavoro ha in sé un valore formativo ineguagliabile.

Tutto ciò sembra impossibile da perseguire. Eppure esistono esperienze interessanti che, pur tra limiti e difetti, ci testimoniano il contrario. Eccone una.

### 3.4 Un caso che fa riflettere: i “work colleges” americani

Come si è visto, in Italia l’integrazione tra teoria e pratica, scuola e lavoro, università e imprese stenta a farsi strada. Soprattutto per ragioni culturali, ancor prima che istituzionali o politiche.<sup>59</sup> Anche gli istituti di formazione tecnica superiore (ITS, IFTS), avviati ormai da quasi dieci anni, pur a fronte di lusinghieri risultati in termini occupazionali,<sup>60</sup> stentano a trovare un ampio riconoscimento da parte delle famiglie e adeguata attenzione da parte del *mainstream* mediatico e culturale,<sup>61</sup> mentre in altri Paesi simili percorsi registrano, anche a livello di istruzione terziaria, un alto gradimento da parte di studenti, famiglie e imprese.<sup>62</sup>

Un caso interessante e che ci può far riflettere viene dagli Stati Uniti, dove il sistema universitario è da sempre contraddistinto dalla combinazione di rette alte e *scholarship* competitive per l’iscrizione e la frequenza ai college e alle università, in particolare quelle più prestigiose e considerate di eccellenza

57 *Ibidem*.

58 Cfr. Bertagna (2018), pp. 49-89.

59 Cfr. Bertagna (2012), pp. 111-157.

60 A oggi sono presenti in Italia 93 ITS con 431 percorsi formativi attivati grazie al coinvolgimento di 2.153 partner. Ma il numero complessivo degli iscritti rimane limitato (10.498), nonostante l’82,5% dei diplomati risulti occupato a distanza di 12 mesi dal conseguimento del titolo. Cfr. Indire (2018).

61 Sul tema Butera (2017), pp. 92-122.

62 Graf (2016), pp. 1-16.



della c.d. *Ivy League*. Anche per rispondere alle sfide di giustizia sociale e al fine di ampliare la platea degli studenti universitari, a prescindere dalle condizioni socio-economiche di partenza, nel corso degli anni sono sorti negli Stati Uniti alcuni *work colleges*<sup>63</sup> che hanno come *mission* dichiarata, oltre a quella di offrire un'istruzione di qualità per tutti a prescindere dal reddito, quella di integrare tre prospettive simultaneamente: quella dell'apprendimento (*learning*), quella del lavoro (*work*) e quella dei servizi sociali alla comunità (*service*).

La loro diffusione è spesso legata a istanze di giustizia sociale e di uguaglianza razziale che caratterizzano determinati territori e comunità etniche, e sono finalizzati ad allargare le possibilità di istruzione anche a fasce sociali povere e tradizionalmente escluse.

Questi college residenziali di arti liberali (discipline umanistiche, scienze umane e sociali) sono generalmente di piccole dimensioni (tra i 120 e i 1.600 studenti) e inseriscono attività lavorative a pieno titolo all'interno del percorso formativo dello studente, con l'intento di far comprendere la dignità intrinseca di ogni lavoro.<sup>64</sup> Lo scopo dei *work colleges*, così come stabilito dalla normativa statunitense, è infatti quello di "riconoscere, incoraggiare e promuovere i programmi di *work-learning-service* come un metodo educativo di valore, parte integrante del programma d'istruzione istituzionale e parte del piano finanziario che diminuisce il ricorso da parte degli studenti a prestiti e li incoraggia a partecipare ad attività di servizio della comunità".<sup>65</sup>

Ogni studente iscritto in tali percorsi è tenuto a svolgere un lavoro all'interno del *college* (cambiandolo via via nel corso degli anni e assumendo responsabilità crescenti): la gamma di lavori è molto ampia e si va dal giardinaggio all'attività di tutor e di assistente ai docenti, dai servizi tecnologici a quelli di ristorazione, dai servizi di custodia alle pubbliche relazioni, fino alla manutenzione degli impianti idraulici o ai servizi di agricoltura e allevamento nei

63 Al momento vi sono 9 *work colleges* riconosciuti a livello federale: Alice Lloyd College in Pippa Passes, Kentucky; Berea College in Berea, Kentucky; Bethany Global University in Bloomington, Minnesota; Blackburn College in Carlinville, Illinois; College of the Ozarks in Point Lookout, Missouri; Ecclesia College in Springdale, Arkansas; Paul Quinn College in Dallas, Texas; Sterling College in Craftsbury Common, Vermont; Warren Wilson College in Asheville, North Carolina. Per un approfondimento: <https://www.workcolleges.org/>.

64 Per un primo approfondimento cfr. Kuh (2010); Wolniak, Pascarella (2007), pp. 39-71; Bolger, Collins (2018), pp. 1-20.

65 Code of Federal Regulations, Title 34 Federal Work Study Subpart C Work Colleges Program 675.34-Purpose.

campus in zone rurali. Insomma, potenzialmente ogni attività che può essere utile per la vita del *college*. In alcuni casi l'attività lavorativa può sfociare anche in un vero e proprio contratto di apprendistato.

Gli studenti sono quindi assegnati ai diversi lavori a seconda delle loro preferenze e delle necessità del college e del contesto socio-territoriale in cui si trova e la loro valutazione avviene anche in base alle attività lavorative, analogamente per quanto riguarda le tradizionali attività curricolari, tanto che gli studenti possono essere espulsi in caso di esito fortemente negativo nelle mansioni lavorative loro assegnate.

Ogni struttura ha un *Dean of Work* che supervisiona tutte le attività lavorative assegnate agli studenti, che sono seguiti, supervisionati e poi valutati da un tutor coinvolto nel medesimo ambito.

Inoltre, le attività lavorative e di servizio sociale fanno acquisire un forte senso di responsabilità e di appartenenza alla propria comunità universitaria. In cambio di circa 10/15 ore di lavoro settimanale (circa 140 ore a semestre e comunque non meno di 5 ore a settimana e di 80 ore a semestre), gli studenti ricevono un contributo economico utile per pagarsi una parte delle spese relative al vitto, all'alloggio e alle spese di iscrizione (solitamente viene considerata al pari di una *scholarship* e applicata direttamente come riduzione alla retta di iscrizione).

Il lavoro degli studenti contribuisce così a tenere bassi i costi operativi della struttura e, di conseguenza, ad avere tasse di frequenza contenute e permettere agli studenti di laurearsi con un debito "di studio" ben al di sotto della media nazionale.

Da sottolineare che, a differenza di altri programmi federali *work-study* ai quali ogni studente che presenti una certa condizione di reddito può candidarsi, nei *work colleges* tutti gli studenti iscritti sono tenuti obbligatoriamente a svolgere un percorso lavorativo contemporaneamente alle attività di studio e di frequenza delle lezioni. Gli studenti contribuiscono realmente alla vita quotidiana del campus, tanto che se non si presentassero al lavoro i *colleges* potrebbero smettere di funzionare e di erogare i propri servizi.

Al termine del percorso, gli studenti non solo conseguono il diploma di laurea, ma si affacciano sul mondo del lavoro con una vera esperienza lavorativa e una forte consapevolezza dell'importanza del lavoro e di come si possa contribuire alla vita di una comunità.

Per comprendere l'impatto di un simile sistema possiamo citare due semplici dati riguardanti uno dei *work colleges* più antichi, il *Berea College* (Kentucky), fondato nel 1855 da un sacerdote presbiteriano "abolizionista" (cioè

contrario alla schiavitù, come si evince dal motto istituzionale: *God has made of one blood all the peoples of the earth*).

- Il 70% degli studenti del *Berea College* arriva dalla regione degli Appalachi dove una persona su cinque vive al di sotto della soglia di povertà;
- il 45% dei suoi laureati non ha debiti legati alle tasse di istruzione e quelli che li hanno, alla fine del loro percorso di studi, hanno un debito medio di circa \$6,000 (contro una media nazionale che è di \$37,000, per un totale dei debiti degli studenti americani che ha toccato nel 2015, secondo la Federal Reserve, la cifra record di oltre 1,16 trilioni di dollari).<sup>66</sup>

Un sistema, dunque, in cui non solo si lavora *mentre* si frequenta il college e nemmeno si lavora solo *per* frequentare i corsi, ma dove le differenti prospettive sono intrecciate in modo tale da contribuire allo sviluppo armonico di ogni singola persona.

### 3.5 Strade da percorrere

Quanto detto sopra riguarda tutto il “sistema Paese”, ma è forse maggiormente dirimente per tutte quelle piccole-medie imprese artigiane che fanno dell’ingegno e dell’innovazione creativa la propria nota distintiva e sulla quale costruire solide basi per il futuro. Creatività, capacità di risolvere i problemi, di generare nuove idee, di dimostrare flessibilità e immaginazione, sono alcuni dei *driver* su cui il sistema di istruzione e formazione dovrà fondarsi sempre di più nei prossimi anni.<sup>67</sup>

In questo senso, la scuola e il sistema d’istruzione devono cambiare radicalmente, uscendo da un noioso e burocratico nozionismo meccanicista che in molti casi non serve più nemmeno a trasmettere le conoscenze basilari di alfabetizzazione, ma rischia al contrario di spegnere e sopprimere proprio quelle doti e capacità singolari che potrebbero fare la differenza nel XXI secolo. E questo tanto più per un Paese povero di risorse economiche del territorio come l’Italia, che avrà sempre meno giovani e che ha costruito da sempre la sua storia sull’inventiva e la creatività artistica e imprenditoriale. Già Albert Einstein, parlando della propria esperienza scolastica personale al Politecnico di Zurigo, scriveva:

<sup>66</sup> Harris (2018).

<sup>67</sup> Grigorenko (2018), pp. 1-17.

“è un vero miracolo che i metodi moderni di istruzione non abbiano ancora completamente soffocato la sacra curiosità della ricerca: perché questa delicata piantina, oltre che di stimolo, ha soprattutto bisogno di libertà. [...] È un gravissimo errore pensare che la gioia di vedere e di cercare possa essere suscitata per mezzo della coercizione e del senso del dovere”.<sup>68</sup>

Nella probabilmente vana – ancorché augurabile – attesa di riforme dall’alto che provino a togliere almeno qualche ostacolo tra quelli segnalati, rimangono almeno due possibilità che possono essere intraprese fin da subito da ciascuno di noi.

Il primo fattore fondamentale è quello di una continua ri-assunzione del rischio della libertà e della responsabilità di tutti i soggetti coinvolti (docenti, famiglie, studenti, imprenditori, ecc.): già questo permetterebbe di riattivare – ancorché in maniera sparsa e discontinua – curiosità, ingegno, tenacia, impegno con la realtà, tutte dimensioni che oggi sembrano soffocare sotto un’asfittica cappa “social-isolante” e di burocrazia livellatrice fatta di test, carte e protocolli a cui conformarsi.

E su questo primo elemento si innesta il secondo. Hannah Arendt ha scritto: “non le idee ma gli eventi cambiano il mondo”.<sup>69</sup> E in un altro testo, quasi come a spiegare una simile perentoria affermazione, scriveva:

“anche nei tempi più oscuri abbiamo il diritto di attenderci una qualche illuminazione. Ed è molto probabile che [essa] ci giungerà non tanto da teorie o da concetti, quanto dalla luce incerta, vacillante e spesso fioca che alcuni uomini e donne, nel corso della loro vita e del loro lavoro, avranno acceso in ogni genere di circostanze, diffondendola nell’arco di tempo che fu loro concesso di trascorrere sulla terra”.<sup>70</sup>

È infatti questo continuo e incessante succedersi di eventi nella vita di un uomo che costituiscono l’unica possibilità per risvegliarlo e riscattarlo dall’oscurità che appare vincere su tutto e su tutti. Nel nostro caso, l’evento a cui si può far affidamento, possibile in ogni contesto e situazione, è l’incontro con maestri che siano innanzitutto testimoni autorevoli, cioè, sempre per richiamare una celebre definizione della Arendt, che si assumano la re-

68 Einstein (1958), pp. 3-49.

69 Arendt (1998), p. 201.

70 Arendt (2006), p. ix.

sponsabilità delle cose e del mondo davanti ai propri studenti.<sup>71</sup> Ed è spesso proprio questo fascino “osmotico” tra maestro-allievo che segna indelebilmente futuri percorsi di studio, carriere professionali, traiettorie biografiche. Per questo possiamo convenire con la Arendt che

“l’educazione è il momento che decide se noi amiamo abbastanza il mondo da assumercene la responsabilità e salvarlo così dalla rovina, che è inevitabile senza il rinnovamento, senza l’arrivo di esseri nuovi, di giovani. Nell’educazione si decide anche se noi amiamo tanto i nostri figli da non estrometterli dal nostro mondo lasciandoli in balia di se stessi, tanto da non strappargli di mano la loro occasione d’intraprendere qualcosa di nuovo, qualcosa d’imprevedibile per noi; e prepararli invece al compito di rinnovare un mondo che sarà comune a tutti”.<sup>72</sup>

La “quarta rivoluzione industriale” e lo scenario “glocale” in cui ci troviamo, rappresentano una grande sfida alla persona perché, se da un lato riduce lo spazio del lavoro umano ripetitivo e di bassa qualifica, dall’altro sfida ancor di più la creatività e l’ingegno di ogni singola persona, invocando la sua “imprevedibile” capacità creatrice di rinnovamento del mondo. Il futuro non appartiene quindi a coloro che collezioneranno titoli burocratici “formali”, il cui valore potrebbe variare a seconda del contesto territoriale, ma a coloro che si dimostreranno competenti su un campo globale come quello dell’esperienza e della vita.<sup>73</sup> Di coloro, cioè, che saranno in grado d’intraprendere qualcosa di nuovo, qualcosa d’imprevedibile per noi e di farlo in maniera competente, cioè da soggetti autonomi, liberi e responsabili, in grado di affrontare bene i problemi della vita umana personale e sociale.

È competente, infatti, non necessariamente chi ha certificati che attestino una certa “competenza”, ma “colui che ha trasformato le proprie capacità in un agire consapevole, autonomo e responsabile che gli permette di affrontare ‘bene’, per sé e per gli altri, in una determinata situazione, la risoluzione di problemi, l’esecuzione di compiti, l’elaborazione di progetti, utilizzando al meglio tutto il sapere posseduto e le risorse interne ed esterne che sono a sua disposizione.”<sup>74</sup> Su queste basi, sarà così possibile impostare un percorso

71 Per l’allieva di Heidegger, l’insegnante autorevole è “una sorta di rappresentate di tutti i cittadini adulti della terra, che indica i particolari dicendo: ecco il nostro mondo”. Arendt (1991), p. 247.

72 Arendt (1991), p. 255.

73 Cfr. Bourm (2018).

74 Sandrone (2013), p. 82. Cfr. anche Sandrone (2018).

formativo di livello primario, secondario e superiore che valorizzi la cultura umanistica, scientifica, tecnologica e professionale in grado di riscoprire oggi – tra globalizzazione, migrazioni e Ict (Information and Communication Technology) – il valore di una delle fondamentali caratteristiche della nostra tradizione economica fondata sulla piccola impresa: quel protagonismo relazionale, inventivo e creativo del piccolo imprenditore, che è anzitutto un “lavoratore autonomo” competente, mettendo così al centro dei propri sforzi non *l’occupazione*, ma *l’occupabilità* delle persone, cioè le loro competenze, tali che ciascuno sia reso sempre più autonomo e in grado di governare, senza subirli, i rapidi cambiamenti del mercato del lavoro e della società.

La posta in gioco è alta e il rischio è quello di intraprendere, forse a velocità ancor più elevata rispetto a oggi, la via di un inarrestabile declino. Ma non è possibile rassegnarsi al declino. Né è auspicabile rinchiudersi nella difesa del mero benessere personale, che non si sa bene fino a quanto durerà.

Per questo dobbiamo sperare che non si avveri quanto prefigurato sempre da Arendt laddove affermava che “è perfettamente concepibile che l’età moderna, cominciata con un così eccezionale e promettente rigoglio di attività umana, termini nella più mortale e nella più sterile passività che la storia abbia mai conosciuto”.<sup>75</sup>

(Anche) a noi il compito di far sì che a un possibile tramonto possa seguire, quanto prima, una nuova aurora educativa, sociale, culturale ed economica.

## Riferimenti bibliografici

- H. Arendt (1991), *Tra passato e futuro*, a cura di A. Dal Lago, trad. it. di T. Gargiulo, Garzanti, Milano.
- H. Arendt (1998), *Vita activa*, a cura di A. Dal Lago, trad. it. di S. Finzi, Bompiani, Milano.
- H. Arendt (2006), *L’umanità in tempi bui*, Raffaello Cortina Editore, Milano [ed. originale *Men in dark times*, Harcourt, Brace & World, New York 1968].
- A.R. Berner (2018), *Non scuola ma scuole. Educazione pubblica e pluralismo in America*, trad. it. a cura di F. Magni, Edizioni Studium, Roma [ed. originale *No One Way to School. Pluralism and American Public Education*, Plagrove Macmillan, New York 2017]

75 Arendt (1998), pp. 239-240.

- G. Bertagna (2006), *Pensiero manuale. La scommessa di un sistema educativo di istruzione e di formazione di pari dignità*, Rubbettino Università, Soveria Mannelli.
- G. Bertagna (2008), *Autonomia. Storia, bilancio e rilancio di un'idea*, La Scuola, Brescia.
- G. Bertagna (2009), *Dietro una riforma. Quadri e problemi pedagogici dalla riforma Moratti al «cacciavite» di Fioroni*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- G. Bertagna (2011), *Lavoro e formazione dei giovani*, La Scuola, Brescia.
- G. Bertagna (2011a), *Scuola e lavoro tra formazione e impresa. Nodi critici e (im)possibili soluzioni*, in G. Bertagna (a cura di), *Fare Laboratorio. Scenari culturali ed esperienze di ricerca nelle scuole del secondo ciclo*, Editrice La Scuola, Brescia.
- G. Bertagna (2012), *Per una pluralità di soggetti nella formazione superiore*, in G. Bertagna, V. Cappelletti (a cura di), *L'università e la sua riforma*, Edizioni Studium, Roma.
- G. Bertagna (2017), *La pedagogia della scuola. Dimensioni storiche, epistemologiche ed ordinamentali*, in G. Bertagna, S. Ulivieri (a cura di), *La ricerca pedagogica nell'Italia contemporanea. Problemi e Prospettive*, Edizioni Studium, Roma.
- G. Bertagna (2018), *Luci e ombre sul valore formativo del lavoro. Una prospettiva pedagogica*, in *Atlante di pedagogia del lavoro*, a cura di G. Alessandrini, Franco Angeli, Milano.
- A.T. Bolger, C.S. Collins (2018), *Sustainable Justice: Community Connections, Lower Debt, and the Process of Becoming a Work College*, in *Sustainability*, n. 10.
- D. Bourn (2018), *Understanding Global Skills for 21st Century Professions*, Palgrave Macmillan, London.
- F. Butera (2017), *L'evoluzione del mondo del lavoro e il ruolo della istruzione e formazione tecnica superiore*, in *Professionalità Studi*, n. 1.
- Censis (2018), *52° Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Franco Angeli, Milano.
- D. De Masi (1994), *Sviluppo senza lavoro*, Ed. Del Lavoro, Roma.
- D. De Masi (1997), *L'ozio creativo*, Ediesse, Roma.
- D. De Masi (1999), *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società postindustriale*, Rizzoli, Milano.
- J. Dewey (1938), *Esperienza e educazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2014 [ed. originale *Experience and education*, Kappa Delta Pi, International Honor Society in Education].

- A. Einstein (1958), *Note autobiografiche* [1949], in P.A. Schilpp (a cura di), *Albert Einstein, scienziato e filosofo*, Einaudi, Torino.
- European Commission (2018), *Education and Training Monitor*.
- A. Giudice (2012), *Il volo dei calabroni. Come le PMI italiane vincono la legge di gravità*, Franco Angeli, Milano.
- L. Graf (2016), *The rise of work-based academic education in Austria, Germany and Switzerland*, in *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 68, n. 1.
- E.L. Grigorenko (2018), *Creativity: a challenge for contemporary education*, in *Comparative Education*.
- A. Harris (2018), *The Little College Where Tuition Is Free and Every Student Is Given a Job*, in *The Atlantic*, 11 ottobre.
- J.J. Heckman, T. Kautz (2016), *Formazione e valutazione del capitale umano. L'importanza dei «character skills» nell'apprendimento scolastico*, Il Mulino, Bologna.
- Indire (2018), *Formazione terziaria professionalizzante. Monitoraggio nazionale dei percorsi ITS*, 15 marzo.
- G.D. Kuh (2010), *Maybe Experience Really Can Be the Best Teacher*, in *The Chronicle of Higher Education*, 21 novembre.
- G.D. Kuh (2010); G.C. Wolniak, E.T. Pascarella (2007), *Initial evidence on the long-term impacts of work colleges*, in *Research in Higher Education*, vol. 48, No. 1, February.
- S. Latouche (2007), *La scommessa della decrescita*, trad. it. a cura di M. Schianchi, Feltrinelli, Milano [ed. originale *Le pari de la décroissance*, Fayard, 2006].
- S. Latouche (2008), *Breve trattato sulla decrescita serena*, trad. it. a cura di F. Grillenzoni, Bollati Boringhieri, Torino [ed. originale *Petit traité de la décroissance sereine*, Fayard, 2007].
- Nazioni Unite (2015), *Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, [https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf), 25 settembre.
- OECD (2017), *Getting Skills Right: Italy*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2018a), *The future of education and skills. Education 2030*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2018b), *Equity in Education: Breaking Down Barriers to Social Mobility*, PISA, OECD Publishing, Paris.
- P. Rosso (2018), *La scuola nel Medioevo. Secoli VI-XV*, Carocci Editore, Roma.



- J.-J. Rousseau (1762), *Emilio o dell'educazione*, trad. it. a cura di A. Potesio, Edizioni Studium, Roma 2016.
- G. Sandrone (2013), *Competenza*, in G. Bertagna, P. Triani (a cura di), *Dizionario di didattica*, La Scuola, Brescia.
- G. Sandrone (2018), *La competenza personale tra formazione e lavoro*, Edizioni Studium, Roma.
- UNESCO (2018), Institute for Statistics. *One in Five Children, Adolescents and Youth Is out of School*, Fact sheet no. 48, UIS/FS/2018/ED/48, UIS, Montreal.
- G. Vittadini (2016) (a cura di), *Far crescere la persona. La scuola di fronte al mondo che cambia*, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- G. Vittadini (2017), *Character skills e scuola in un mondo che cambia*, in *Nuova Secondaria*, n. 10.
- T.S. Wilson (2018), *Charter Schools, Free Schools, and School Choice*, in P. Smeyers (a cura di), *International Handbook of Philosophy of Education*, Springer International Handbooks of Education, Springer, Berlin.
- World Economic Forum (2018), *The future of jobs*, 2018, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf).



## 4. Le startup innovative italiane, il ruolo dei giovani e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile

*Tommaso Minola*

### 4.1 Introduzione

Nell'evoluzione da un'economia a forte matrice industriale alla cosiddetta "economia imprenditoriale" (Audretsch e Thurik, 2000), fatta di innovazioni continue e rapide, che fanno leva su flessibilità e capacità di adattamento, la creazione di nuove imprese (startup) rappresenta un fattore chiave per la crescita e la competitività dei sistemi economici. Esse sono determinanti nell'introdurre innovazioni, generare posti di lavoro e dare un contributo sostanziale nel risolvere problemi di natura tecnologica, sociale e ambientale. Tuttavia, le startup, specialmente quelle innovative (ovvero quelle incentrate sullo sviluppo e la commercializzazione di nuovi prodotti o servizi), sono spesso caratterizzate da scarsità di risorse e manifestano un tale livello di novità e complessità di conoscenze da generare severe asimmetrie informative, ad esempio verso i mercati finanziari. Questo può sensibilmente ostacolare il loro sviluppo. Inoltre, spesso, le startup innovative hanno un ridotto bagaglio di competenze manageriali, commerciali e strategiche, risorse chiave per il loro sviluppo. Da questi fallimenti di mercato e da questi problemi strutturali nasce la necessità di attivare *policy* a sostegno dell'imprenditorialità innovativa. A partire dagli Stati Uniti, nell'anno 2011, rapidamente seguiti da diversi Paesi europei e asiatici, svariati governi hanno perseguito e attuato azioni politiche specifiche con l'obiettivo esplicito di offrire supporto alle startup innovative (SUI) (per una panoramica, si veda il *2016 Startup Nation Scoreboard*<sup>76</sup>).

76 <http://bit.ly/1QZL2SH>

A seguito degli “Startup Acts” nazionali, le SUI possono ricevere sgravi fiscali e altri benefici (ad esempio requisiti amministrativi semplificati, contratti flessibili per i dipendenti, possibilità di raccogliere capitali tramite *crowdfunding* azionario, procedura di liquidazione accelerata) che dovrebbero facilitare i processi di crescita e innovazione.

Seguendo questi principi, nel 2012 il governo italiano ha sviluppato e implementato una normativa organica volta a favorire la nascita e la crescita dimensionale delle SUI, specialmente quelle ad alto valore tecnologico. Cardine di questa iniziativa è il Decreto Legge 179/12, convertito dalla Legge n. 221/12, noto anche come Decreto Crescita 2.0. Tale provvedimento è stato seguito da altre iniziative correlate, sia a livello nazionale che regionale. Il decreto definisce il carattere innovativo di una startup in base al possesso di almeno uno dei tre seguenti criteri: (i) elevate spese in ricerca e sviluppo; (ii) qualificata forza lavoro; (iii) possesso di proprietà intellettuale.

Lo studio di questa tipologia di imprese ha iniziato a suscitare un interesse accademico su più fronti (Colombelli *et al.*, 2016). La natura innovativa di queste imprese le rende interessanti dal punto di vista dell’impatto potenziale in termini di contributo allo sviluppo territoriale e del settore (*industry*) di appartenenza. Al tempo stesso, sono imprese che hanno caratteristiche distintive, rispetto ad altre piccole-medie imprese (PMI) o startup non innovative: risorse critiche, processi decisionali, tempi di sviluppo, modelli di business, archetipi di *governance*, solo per citarne alcuni. Infine, sono sempre più oggetto di studio le stesse politiche industriali in loro supporto, sulla cui efficacia ed efficienza è aperto un vero e proprio dibattito a livello internazionale (Shane, 2009; Armanios *et al.*, 2019).

All’interno del dibattito, sebbene sia ragionevole attendersi che queste imprese possano offrire svariati contributi in termini di Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs), questo tipo di impatto è stato piuttosto ignorato; le ricerche esistenti tendono a limitarsi allo studio delle performance economico-finanziarie o di output innovativo. È per questo interessante avvicinarsi al fenomeno delle startup innovative per capire se queste imprese – pensate e identificate proprio con lo scopo di valorizzarne il ruolo di “agenti del cambiamento” (Audretsch, 2002) – siano, in qualche misura, diverse dalle altre generiche piccole imprese o startup non innovative, con riferimento al perseguimento degli SDGs. In secondo luogo, è stato recentemente invocato uno sguardo più approfondito al fenomeno delle SUI, per coglierne l’eterogeneità intrinseca: contesto di origine, caratteristiche del *founding team*, settore di attività,

sono solo alcune delle caratteristiche che possono accentuare o smorzare i tratti distintivi dell'essere SUI. In particolare, manca in letteratura un approfondimento sulle caratteristiche delle SUI promosse da "giovani". Per le specificità cognitive, di dotazione di risorse e di capitale umano e per le dimensioni congiunturali che caratterizzano i giovani (ad esempio le sempre maggiori criticità legate all'inserimento nel mondo del lavoro), è interessante osservare se le SUI promosse da soggetti giovani abbiano qualche elemento distintivo, sia in generale, sia con riferimento al perseguimento degli SDGs.

Il presente capitolo intende offrire un contributo per iniziare a colmare il *gap* di conoscenza in letteratura su questi aspetti. Innanzitutto, s'intende offrire una prima, esplorativa, analisi comparativa tra SUI e PMI italiane, rispetto ad alcuni indicatori attinenti gli SDGs. In secondo luogo, la stessa analisi approfondisce, tra le SUI, il confronto tra quelle a matrice giovanile (SUI-G) e le altre (SUI-nG). Il confronto, organizzato per mezzo di statistiche descrittive, beneficia di due tipi di basi empiriche: (i) dati secondari da fonti pubbliche, riguardanti l'universo di SUI e PMI e (ii) dati primari da due sotto-campioni rappresentativi delle stesse popolazioni. Sulla base dei dati disponibili è stato possibile concentrarsi su quattro SDGs, classificabili su due livelli. Un primo livello attiene la dimensione innovativa e di capitale umano; esso fa riferimento ad aspetti che sono, almeno in parte, definitivi del fenomeno stesso delle SUI, che lo caratterizzano intrinsecamente e sono quindi più legati a un "input" che a un "output" dell'attività d'impresa. Per questo sono più marginalmente caratterizzanti il perseguimento diretto degli SDGs; sono stati in ogni caso inclusi poiché ascrivibili a due importanti SDGs: (#8) Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti; (#9) Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione e una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile. Un secondo livello, invece, rappresenta in modo più diretto il contributo delle SUI (e SUI-G in particolare) allo sviluppo sostenibile: (#5) Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze; (#11) Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili.

Le principali evidenze possono essere così riassunte: (i) il fenomeno delle SUI esprime un elevato valore in termini di capitale umano e ha una forte connotazione giovanile, riporta livelli di formazione e qualificazione elevata

e presenta team strutturati e dotati di buona complementarità di competenze (scientifiche, tecniche e manageriali); (ii) i risultati economici sono mediamente modesti in termini di crescita – specialmente del personale – ma presentano alcuni elementi interessanti di “dinamismo imprenditoriale”, specialmente per le SUI-G, con qualche indicazione di crescita e soprattutto di orientamento al rischio nella formulazione delle strategie; (iii) le SUI danno vita a un’elevata attività collaborativa nello sviluppo dell’innovazione, che risulta essere pervasiva (particolarmente diffusa nei rapporti di filiera e con i clienti), strutturale del fenomeno stesso e particolarmente intensa per le SUI-G; (iv) le SUI, invece, appaiono meno mature nell’ambire a fornire un contributo agli Obiettivi di impatto (#5 e #11), in quanto riportano un forte deficit di presenza femminile e minore interesse verso l’impatto territoriale e occupazionale.

Stante il carattere esplorativo e le molteplici limitazioni empiriche, il presente capitolo non intende rispondere in modo definitivo all’interrogativo su quale sia il contributo delle SUI al perseguimento degli SDGs, quanto piuttosto aprire una riflessione che stimoli lavori di ricerca futuri e più raffinati empiricamente.

Il presente capitolo è organizzato come segue: la sezione 4.2 riporta un approfondimento sul concetto di SUI e la sezione 4.3 è una breve *review* della letteratura sul rapporto tra SUI e SDGs; la sezione 4.4 descrive il metodo d’indagine, mentre la 4.5 riporta le evidenze empiriche; la sezione 4.6 conclude il capitolo.

## 4.2 Le startup innovative in Italia

Con il termine “startup” si fa riferimento a un’impresa di recente costituzione (Davila *et al.*, 2003) – solitamente priva di una posizione competitiva affermata e caratterizzata da scarsità di risorse – che viene creata per cogliere opportunità di mercato attraverso lo sviluppo e la commercializzazione di prodotti o servizi (Katila *et al.*, 2012).

Fin dagli inizi del secolo scorso, veniva attribuito alle nuove imprese un ruolo chiave nel processo di “distruzione creativa”, capace di rinnovare interi settori e mercati attraverso la messa a punto di nuovi prodotti, l’introduzione di innovazioni tecnologiche, l’apertura di nuovi mercati e il cambiamento delle strutture organizzative (Schumpeter, 1911). Al contrario delle startup, le imprese mature, che godono già di una posizione affermata sul mercato,

non sempre hanno sufficienti incentivi e strumenti per intraprendere processi innovativi che sono sempre più dinamici e rischiosi, pur a fronte di cospicue risorse (König *et al.*, 2013).

Secondo autori come Acs *et al.* (2012), ogni anno alle nuove imprese è imputabile un elevato saldo netto in termini di posti di lavoro; a esse viene inoltre riconosciuto un contributo alla competitività dei sistemi economici e ai processi globali di innovazione tecnologica. La possibile – ancorché lungamente dibattuta – correlazione tra imprenditorialità e innovazione ha stimolato la nascita di diverse iniziative di *policy* sia a livello locale che nazionale nonché una focalizzazione strategica sul tema dell'imprenditorialità da parte di università e centri di ricerca, con l'obiettivo di stimolare il processo di crescita economica (Grimaldi *et al.*, 2011).

Tali iniziative cercano di agevolare innovazione e occupazione (in particolare giovanile), attraverso la crescita di “ecosistemi imprenditoriali” (Acs *et al.*, 2017) animati da una nuova cultura imprenditoriale votata all'innovazione, a una maggiore mobilità sociale, al rafforzamento dei legami tra università e imprese nonché a una più forte capacità di attrazione di talenti e capitali esteri (Autio *et al.*, 2014).

Secondo questi principi, anche il governo italiano ha dato vita a una normativa organica per favorire la nascita e la crescita dimensionale di nuove imprese innovative ad alto valore tecnologico (attraverso il già citato Decreto Crescita 2.0). In Italia, la normativa definisce una SUI<sup>77</sup> come: “La società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione” che rispetti una serie di requisiti:

- È costituita da non più di 60 mesi dalla presentazione della domanda e svolge attività d'impresa;
- Ha la sede principale dei propri interessi in Italia;
- A partire dal secondo anno di attività della startup innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro;
- Non distribuisce, e non ha distribuito, utili;

77 Per questo tipo d'impresa viene predisposto un quadro di riferimento articolato e organico a livello nazionale che interviene su materie differenti come la semplificazione amministrativa, il mercato del lavoro, le agevolazioni fiscali, il diritto fallimentare.

- Ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- Non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda.

Inoltre, e più puntualmente, il contenuto innovativo dell'impresa è identificato con il possesso di almeno uno dei tre seguenti criteri:

1. le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 15% del maggiore fra costo e valore totale della produzione della startup innovativa;
2. impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in una quota almeno pari a 1/3 della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero, ovvero, in una quota almeno pari a 2/3 della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale;
3. titolarità, anche quali depositarie o licenziatarie, di almeno una privativa industriale, relativa a un'invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale ovvero titolarità dei diritti relativi a un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tale privativa sia direttamente afferente all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

Sia i requisiti generali che i criteri specifici non limitano le SUI a un solo settore ma fanno riferimento a qualsiasi impresa che operi nel campo dell'innovazione e/o della tecnologia (dal mondo produttivo alle tecnologie, specialmente ICT, dai servizi all'artigianato).

Le misure di supporto toccano molteplici aspetti del ciclo di vita di una SUI. Tra queste vale la pena soffermarsi in particolare sulle seguenti agevolazioni: costituzione gratuita con firma digitale, esonero diritti camerali e bolli, disciplina societaria flessibile, facilitazioni ripianamento delle perdite, inapplicabilità disciplina società di comodo, maggiore facilità nella compensazione dell'IVA, disciplina del lavoro tagliata su misura, salari dinamici, *stock option & work for equity*, incentivi fiscali per chi investe in SUI, *equity crowdfunding*, accesso smart al Fondo di Garanzia per le PMI, carta servizi



ICE per internazionalizzazione Smart & Start Italia, Italia Start up Visa, Italia Start up Hub, Invitalia Ventures, Fail-fast.

La Tabella 4.1 mostra la dinamica di crescita continua del fenomeno delle SUI dalle 120 unità costituite nel 2013 alle oltre 2800 del 2018.

**Tabella 4.1 SUI italiane, per anno di iscrizione al registro**

<u>Anno</u>	<u>Numero società</u>	<u>Peso percentuale</u>
2013	120	1,2%
2014	803	8,2%
2015	1366	13,9%
2016	1731	17,6%
2017	2640	26,9%
2018	2864	29,1%
2019	304	3,1%
<b>TOT</b>	<b>9828</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: <http://startup.registroimprese.it> (consultato il 12 febbraio 2019)

La Tabella 4.2 riporta la distribuzione geografica del fenomeno: la Lombardia è la regione in cui è localizzato il maggior numero di SUI (25,0% del totale nazionale), seguita dal Lazio (11,0%), dall'Emilia-Romagna (9,0%), dal Veneto (8,7%) e dalla Campania, prima regione del Mezzogiorno (7,8%). Secondo i dati del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE),<sup>78</sup> la regione con la più elevata incidenza di SUI in rapporto al totale delle società di capitali con meno di cinque anni e cinque milioni di fatturato annuo è il Trentino-Alto Adige, che raggiunge il 5,2%; seguono il Friuli-Venezia Giulia con il 5%, la Valle d'Aosta con il 4,9%, le Marche con il 3,8%, e la Lombardia con il 3,7%.

<sup>78</sup> *Relazione Annuale 2017 sullo stato d'attuazione e sull'impatto delle policy per startup e PMI innovative - Dati chiave e spunti di riflessione* (Roma, 19 dicembre 2017) e *Cruscotto di Indicatori Statistici - Dati nazionali - Report con dati strutturali Startup innovative, 3° trimestre 2018* (1 ottobre 2018)

**Tabella 4.2 SUI italiane, per regione**

<i>Regione</i>	<i>Numero società</i>	<i>Peso percentuale</i>
Abruzzo	220	2,2%
Basilicata	112	1,1%
Calabria	225	2,3%
Campania	766	7,8%
Emilia-Romagna	886	9,0%
Friuli-Venezia Giulia	222	2,3%
Lazio	1083	11,0%
Liguria	179	1,8%
Lombardia	2456	25,0%
Marche	357	3,6%
Molise	69	0,7%
Piemonte	490	5,0%
Puglia	387	3,9%
Sardegna	167	1,7%
Sicilia	479	4,9%
Toscana	419	4,3%
Trentino-Alto Adige	246	2,5%
Umbria	190	1,9%
Valle d'Aosta	22	0,2%
Veneto	853	8,7%
<b>ITALIA</b>	<b>9828</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: <http://startup.registroimprese.it> (consultato il 12 Febbraio 2019)

La Tabella 4.3 descrive la distribuzione per settori di attività; la maggior parte delle SUI fornisce servizi alle imprese (in particolare: produzione di software e consulenza informatica; attività di R&S; attività dei servizi d'informazione). Sempre secondo i dati MISE, in alcuni settori economici l'incidenza delle SUI sul totale delle nuove società di capitali è particolarmente rilevante: il 7,7% e il 4,7% di tutte le nuove società che operano nel comparto dei servizi alle imprese e del manifatturiero rispettivamente. In alcuni settori, come definiti dalla classificazione Ateco 2007, la presenza d'impresе innovative è particolarmente elevata: sono SUI il 32,9% delle nuove aziende in ambito *digital* (con picchi di oltre il 30% nella fabbricazione di computer e nella produzione di software e oltre il 66% nella ricerca e sviluppo).

Tabella 4.3 SUI italiane, per settore di attività

Dati strutturali (nazionali): startup innovative. Distribuzione per settore economico				
COMPARTO	Dettaglio principali DIVISIONI	N. startup innovative 4trim 2018	% rapporto startup innovative del comparto sul totale del territorio	% rapporto startup innovative sul totale nuove società di capitali del comparto
Agricoltura e attività connesse	TOTALE	59	0,6	0,88
Attività manifatturiere, energia, minerarie	C26 Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ott	300	3,07	33,59
	C27 Fabbricazione di apparecchiature elettriche e apparecchi	164	1,68	17,08
	C28 Fabbricazione di macchinari e apparecchiature nca	326	3,34	13,09
	TOTALE	1813	18,58	4,78
Costruzioni	TOTALE	102	1,05	0,2
Commercio	TOTALE	368	3,77	0,45
Turismo	TOTALE	59	0,6	0,15
Trasporti e Spedizioni	TOTALE	29	0,3	0,22
Assicurazioni e Credito	TOTALE	17	0,17	0,22
Servizi alle imprese	J 62 Produzione di software, consulenza informatica e attività	3319	34,01	34,29
	J 63 Attività di servizi di informazione e altri servizi infor	908	9,31	12,37
	M72 Ricerca scientifica e sviluppo	1284	13,16	66,05
	TOTALE	7044	72,19	7,69
Altri settori	TOTALE	237	2,43	0,91
Non classificate	TOTALE	30	0,31	6,64
Totale complessivo	TOTALE	9758	100	2,75

Fonte: ISTAT. Nota: sono considerate “nuove società di capitali” quelle costituite da non più di 5 anni, con ultimo fatturato dichiarato inferiore a 5.000.000 euro e in stato attivo

### 4.3 Le startup innovative e gli SDGs

Per supportare la progettazione di efficaci politiche per l'imprenditorialità, la ricerca accademica internazionale si è accostata negli ultimi anni al fenomeno delle SUI per capire meglio chi siano queste startup, come innovino e di cosa abbiano bisogno per crescere. È condiviso il pensiero che un avanzamento teorico circa il processo di creazione di impresa sia possibile proprio osservando il caso specifico delle startup innovative e rispondendo a domande come: quali sono i contesti che originano le SUI e in che modo questi contesti specifici influenzano il contenuto e il comportamento dell'impresa? Quali sono le capacità e le risorse distintive su cui queste imprese fanno leva? Che caratteristiche hanno il loro modello di sviluppo e il loro ciclo di vita? A quali obiettivi mirano? Qual è la natura specifi-

ca delle opportunità di business che esse perseguono e che comportamenti adottano a tal fine? E in che modo tutti questi aspetti le differenziano da startup non innovative? Alcuni esempi all'interno di questo filone di ricerca si sono occupati di svariati temi, quali: il processo di finanziamento (Bertoni *et al.*, 2011); l'ecosistema imprenditoriale locale (Colombelli *et al.*, 2016); il sistema universitario come contesto di origine e il suo impatto sull'imprenditoria studentesca (Minola *et al.*, 2016); il ruolo di startup innovative nel processo di Open Innovation (Hahn *et al.*, 2019); la loro dotazione di capitale umano (Marvel, 2013); la loro capacità di commercializzazione dell'innovazione (Clarysse *et al.*, 2014) verso i mercati internazionali (Jones *et al.*, 2011).

In un quadro generale, negli ultimi anni la letteratura ha esteso lo studio dei fenomeni imprenditoriali a categorie nuove come il perseguimento di obiettivi non economici e introdotto forme di imprenditorialità come la *sustainable entrepreneurship* (Schaltegger e Wagner, 2011) per rendere ragione di nuove forme organizzative e di un crescente contributo che nuove imprese e imprenditori possono intrinsecamente fornire allo sviluppo sostenibile, pur senza fare un riferimento esplicito agli SDGs. Con riferimento specifico al tema degli SDGs, alcuni recenti lavori internazionali hanno posto l'attenzione sui fenomeni imprenditoriali e sullo sviluppo di nuove imprese – in quanto agenti di cambiamento socio-economico, oltre che tecnologico e industriale (Audretsch, 2002) – come tassello utile e necessario al perseguimento degli SDGs (Buch *et al.*, 2018; Phillips, 2018; Schot e Steinmueller, 2018). Più in generale, è possibile raccogliere i contributi di questo recente filone di letteratura in tre macro-gruppi, attorno a relativi temi: (i) come l'affermarsi degli SDGs stia generando nuove (tipologie di) opportunità imprenditoriali (Campopiano *et al.*, 2016; Gössling e Michael Hall, 2019; Pla-Julián e Guevara, 2019); (ii) come il fenomeno crescente della *social/collaborative entrepreneurship* possa contribuire al raggiungimento degli SDGs (Lehoux *et al.*, 2018; Rahdari *et al.*, 2016; Mintrom e Thomas, 2018; Schaltegger *et al.*, 2018); (iii) il ruolo dell'imprenditoria nello sviluppo sostenibile dei Paesi in via di sviluppo (Arranz-Piera *et al.*, 2018; Kasulo *et al.*, 2018; Kinyanjui e Ocholla, 2018).

Questa letteratura, tuttavia, è molto recente<sup>79</sup> (a parte un lavoro del 2011, tutti i lavori sono successivi al 2015) e non inquadra in modo esplicito e specifico

79 Una revisione più approfondita della letteratura è stata condotta per la preparazione di questo manoscritto. Per motivi di brevità non è esposta qui, ma è disponibile su richiesta.

il tema delle SUI. Infatti, solo marginalmente questo dibattito scientifico è approdato su riviste di *management* ed *economics*, occupando prevalentemente pubblicazioni in ambito di sviluppo sostenibile, *energy policy*, e ambiente e sviluppo urbano. Al contrario, focalizzarsi sulle SUI permetterebbe di trattare di una tipologia molto interessante di PMI da studiare in relazione agli SDGs; esse rappresentano uno dei tre principali ecosistemi suggeriti da Bramanti, Brugnoli (2019) in questo volume – quello di matrice urbana – e sono caratterizzate da elevato contenuto di conoscenza, nonché da un ruolo decisamente non marginale dei giovani.

Infatti, per quanto ancora limitati, casi come Talent Garden, My Cooking Box, FattureInCloud e Fubles a livello nazionale e Summly, Restopolis e Moneyfarm a livello internazionale, suggeriscono che il fenomeno di giovani che fondano e gestiscono nuove imprese, e SUI in particolare, sia sempre più frequente e capace di impattare in modo significativo interi settori industriali. Anche i sistemi universitari e formativi si sono accorti dell'importanza e del potenziale di questi fenomeni, tanto da dare vita a insegnamenti, curricula e corsi di laurea, strutture di supporto e meccanismi di finanziamento per l'imprenditorialità studentesca<sup>80</sup>. Tuttavia, per quanto ci sia dato sapere, non sono evidenziabili lavori che studino l'eterogeneità delle SUI, prestando attenzione al fenomeno della giovane imprenditoria in ottica comparativa.

Alla luce di questi limiti, e in continuità con queste due letterature (*sustainable entrepreneurship* e contributo agli SDGs in particolare), il presente lavoro intende offrire un primo contributo nella direzione di indagare come le SUI italiane siano caratterizzate dal perseguimento di alcuni SDGs. Fra questi, in particolare, vengono studiate le dimensioni #8 (capitale umano), #9 (innovazione), #5 (parità di genere) e #11 (sensibilità verso il territorio di appartenenza). L'analisi, di carattere esplorativo, è impostata in una logica comparativa duplice: da un lato un confronto fra SUI e generiche PMI, dall'altro una comparazione fra SUI-G, ovvero SUI con rilevante presenza di "giovani" (meno di 35 anni), e le altre SUI, dette SUI-nG.

80 Per un approfondimento sul tema, si consiglia la consultazione di <http://www.guesssurvey.org>; il consorzio GUESS (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*) censisce biennialmente i fenomeni e le pratiche di imprenditorialità studentesca in tutto il mondo, raggiungendo diverse centinaia di Atenei.

## 4.4 Metodo

Una comparazione esatta e puntuale che permetta di cogliere in modo rigoroso le differenze sistematiche tra SUI e PMI e quelle tra SUI con e senza giovani, richiederebbe un design basato su tecniche di *matching*, la scelta di un campione adeguato, e analisi multivariate che permettano di stabilire se le associazioni individuate rimangono, pur controllando per una serie di caratteristiche osservabili delle imprese. Ancor più sofisticato sarebbe lo studio della causalità tra la natura dell'impresa e il perseguimento di obiettivi – o l'ottenimento di risultati – in linea con gli SDGs. Data la natura del presente contributo, e il carattere esplorativo dell'indagine, ci si limita qui a una comparazione di statistiche descrittive. Al fine di contenere i *bias* legati a tale approccio e aumentare la generalizzabilità, saranno usate due tipologie di fonti empiriche: dati sull'universo (delle PMI così come delle SUI) o dati su un sotto campione rappresentativo per ciascun universo.

Per quanto riguarda l'universo delle PMI italiane, le fonti di dati secondari sono state ISTAT e altre fonti secondarie, citate di seguito.

Per le SUI italiane, invece, la fonte è rappresentata dalla reportistica ufficiale fornita dal MISE,<sup>81</sup> con aggiornamenti e statistiche su base trimestrale. Il sottocampione rappresentativo di PMI è il campione utilizzato per il rapporto *Sussidiarietà e... politiche industriali*,<sup>82</sup> sviluppato nel 2016 dalla Fondazione per la Sussidiarietà e da un gruppo di ricercatori provenienti dal Politecnico di Milano e dall'Università degli Studi di Bergamo. Il campione è basato su un questionario cui hanno risposto 380 imprenditori e manager di imprese attive in quattro settori caratterizzanti il Made in Italy (Abbigliamento-tessile, Agroalimentare-ortofrutta, Macchine utensili, Legno-arredo). Il campione è stato disegnato per assicurare la rappresentatività territoriale e dimensionale di ciascuno dei quattro universi; sono escluse le microimprese, ma sono prevalenti le imprese di piccola dimensione.

Il campione principale usato per l'analisi è un campione di 380 SUI, costruito da un gruppo di ricercatori dell'Università degli Studi di Bergamo, afferenti al DIGIP (Department of Management, Information and Production Engineering) e al CYFE (Center for Young and Family Enterprise). L'universo di partenza è stato l'intero insieme delle imprese registrate nella banca

81 <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/start-up-innovative>

82 *Sussidiarietà e... politiche industriali*. Rapporto sulla sussidiarietà 2015/2016, Fondazione per la Sussidiarietà – Università degli Studi di Bergamo, Milano 2016; <http://www.sussidiarieta.net/it/politicheindustriali>

dati ministeriale in quanto beneficiarie del titolo di SUI, secondo i criteri esposti nel paragrafo 4.2. Le imprese che intendono avvalersi delle relative agevolazioni, devono essere iscritte in un'apposita sezione speciale del Registro delle imprese per ottenere diversi vantaggi fiscali. L'uso di un *repository* di imprese che godono di agevolazioni governative rappresenta un modo efficace e comune di individuare una popolazione di interesse (Heirman e Clarysse, 2004).

La progettazione della raccolta dati è avvenuta nel 2015. Delle 4787 startup complessivamente presenti nel registro nel novembre 2015 (che rappresentano l'universo per la popolazione complessiva delle SUI in tale data) sono state selezionate le sole 1471 startup che hanno iniziato la loro attività nel 2014. La scelta di focalizzarsi solo su queste startup è stata fatta per minimizzare le distorsioni (*survivorship bias* e *cohort bias*) e aumentare l'omogeneità del campione, in linea con la letteratura internazionale e in particolare con i principi metodologici della Kauffman Firms Survey.<sup>83</sup> Dalle 1471 SUI nate nel 2014 e che costituiscono l'universo di riferimento è stato possibile risalire ai contatti di 837 imprese, tramite l'analisi dei rispettivi siti web; tra queste, 380 (circa il 26% dell'universo) hanno risposto all'indagine, per un tasso di risposta del 45%. La dimensione finale del campione pari a 380 è legata a una valutazione di trade-off tra i costi dell'indagine e la copertura dell'universo. Il numero finale può essere considerato assai favorevole, poiché solitamente nella letteratura scientifica internazionale sono comunemente accettati come validi valori intorno al 30% di tasso di risposta e 10% di campionamento dell'universo.

Un'accurata strategia di stratificazione geografico-settoriale ha consentito di massimizzare la rappresentatività del campione rispetto all'universo di riferimento e la generalizzabilità delle evidenze empiriche ottenute sul solo campione di riferimento. I dati sono stati raccolti tra novembre e dicembre 2015 attraverso il metodo CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*). Le interviste hanno riguardato il leader del team imprenditoriale (ove esplicitamente definito) ovvero il Presidente o l'Amministratore delegato (purché presenti nella startup sin dalla fondazione); questo ha garantito di raccogliere il dato dalla persona che possiede le informazioni più complete sull'impresa, pratica sovente adottata in letteratura (Clarysse *et al.*, 2011; Heirman e Clarysse, 2004). Tramite il database AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende), è stato poi possibile recuperare informazioni

83 <http://www1.kauffman.org/kfs/>

economico-finanziarie, nonché riguardanti l'azionariato e il team imprenditoriale.

All'interno del campione delle SUI, è stato poi necessario identificare le imprese a matrice giovanile. In un primo stadio, è stato osservato il team di soci della SUI, per il quale sono disponibili diverse informazioni anagrafiche, tra cui l'età. È stato attribuito il carattere di SUI-G a tutte quelle imprese che avessero tra i soci fondatori un giovane sotto i 35 anni. La scelta di tale soglia è coerente con la definizione ministeriale di impresa giovanile. Tuttavia, mentre il MISE si focalizza sulle imprese a prevalenza giovanile, definite in base a una *maggioranza* di peso relativo di soci giovani, in quest'analisi lo status di impresa giovanile è attribuito con l'esistenza di *anche un solo* socio giovane. La motivazione per questa scelta è che, trattandosi di imprese indipendenti, da un lato, e ad alto contenuto innovativo di età, dall'altro, la presenza di un socio giovane è verosimilmente associata a un ruolo fondamentale da parte del giovane stesso, o dei giovani, nella generazione dell'idea imprenditoriale. Difficilmente altre forme di coinvolgimento societario (apporto di capitale finanziario, competenze industriali o manageriali, ecc.) sono motivo di coinvolgimento di un giovane in una tale società.

Data l'importanza che l'imprinting fornito alla SUI da parte dei fondatori – che siano anche portatori/generatori dell'idea – esercita su comportamenti, strategie e performance della SUI stessa (Hahn *et al.*, 2019), il suddetto ragionamento permette di ritenere che la presenza di un giovane nella compagine sia sufficiente a determinare una matrice giovanile all'impresa.

Per le imprese per le quali non fosse disponibile – da dati secondari – l'età dei soci, è stata usata un'informazione contenuta nel questionario circa l'età del rispondente (leader) e le caratteristiche del team. In questo caso, è stato attribuito lo status di SUI-G nel caso in cui il leader avesse un'età minore o uguale a 35 anni oppure se fossero minori o uguali a 10 sia il numero di anni di esperienza settoriale sia il numero di anni di esperienza manageriale del membro più senior del team. In tutti gli altri casi, l'impresa è stata classificata come SUI-nG. La Tabella 4.4 riporta le caratteristiche principali del campione complessivo, e dei due sotto campioni.

L'età media dei leader delle SUI è piuttosto bassa (40,2 anni), specialmente se confrontata con i dati Manageritalia (2016), secondo cui i 113mila dirigenti italiani hanno un'età media di 49,9 anni. Le SUI appaiono come fenomeno “giovane”; ciononostante risulta rilevante il dato sull'esperienza professionale pregressa, sia a livello manageriale, che settoriale che imprenditoriale. La voce riguardante i dipendenti (sia in termini di crescita che di



**Tabella 4.4** Caratteristiche del campione di SUI (campione totale, SUI-G e SUI-nG)

	SUI (n=380)		SUI-G (n=177)		SUI-nG (n=203)	
	MEDIA	% RISPOSTE	MEDIA	% RISPOSTE	MEDIA	% RISPOSTE
<b>LEADER</b>						
Età	40,52		33,85		46,33	
20-29 anni		11,8%		25,4%		0,0%
30-39 anni		40,0%		61,6%		21,2%
40-49 anni		30,8%		7,9%		50,7%
50-59 anni		11,8%		2,8%		19,7%
60-69 anni		5,0%		2,3%		7,4%
70-79		0,5%		0,0%		1,0%
Anni di esperienza progressa come manager	6,68		3,64		9,46	
Anni di esperienza progressa nel settore in cui opera la startup	7,1		4,53		9,27	
Numero imprese fondate in precedenza	0,76		0,54		0,95	
<b>DIPENDENTI</b>						
VALORE MEDIO 2014	0,63		0,51		0,7	
VALORE MEDIO 2017	2,4		2,88		2,04	
VARIAZIONE PERCENTUALE 2014-2017	73,75%		82,29%		65,69%	
<b>KEY FINANCIALS (*)</b>						
<b>Ricavi vendite</b>						
VALORE MEDIO 2014	42236,97		31799,58		51342,92	
VALORE MEDIO 2017	257855,36		268620,95		251470,76	
VARIAZIONE PERCENTUALE 2014-2017	83,62%		88,16%		79,58%	
<b>Utile/perdita</b>						
VALORE MEDIO 2014	-4636,85		-5117,71		-2020,47	
VALORE MEDIO 2017	-10624,11		-24243,37		603,5	
VARIAZIONE PERCENTUALE 2014-2017	N/A		N/A		N/A	
<b>EBIT (Risultato operativo)</b>						
VALORE MEDIO 2014	-4185,95		-4491,6		-1197,07	
VALORE MEDIO 2017	-2882,4		-17308,43		8973,02	
VARIAZIONE PERCENTUALE 2014-2017	N/A		N/A		N/A	
<b>STARTUP IN LIQUIDAZIONE (*)</b>	30/368=8,15%		21/171=12,28%		9/197=4,57%	

(\*) = dati sono disponibili solo per 368 imprese (fonte AIDA)

Fonte: Database proprietario Unibg

valori assoluti) ricalca i ben noti limiti del fenomeno, anche a livello nazionale; è osservabile, tuttavia, una crescita relativa maggiore per le SUI-G. Da un punto di vista delle performance di vendita, la crescita media delle SUI è leggermente più soddisfacente e anche in questa dimensione le SUI-G riportano un risultato migliore. In termini di risultati operativi (modesti) e di liquidazione (paradossalmente, troppo bassi, stanti i settori altamente dinamici in cui queste imprese operano) i risultati non sono eccellenti; tuttavia, quest'ultimo dato, maggiore per le SUI-G, potrebbe essere indicatore del fatto che le stesse perseguano un approccio maggiormente orientato al rischio. In sintesi, il fenomeno delle SUI che emerge è fortemente connotato dalla presenza di giovani, ma non per questo necessariamente "improvvisato", dal punto di vista imprenditoriale, o povero di competenze (si veda anche il paragrafo 4.5.2 di seguito). A risultati economici non soddisfacenti, fanno però da contraltare alcune dinamiche meritevoli di attenzione (ad esempio in termini di crescita relativa e approccio al rischio), specialmente da parte delle SUI-G.

## 4.5 Analisi comparative

### 4.5.1 Innovazione (SDG 9)

Essendo la dimensione innovativa definitoria del campione SUI, è naturale attendersi valori medi più elevati circa il ricorso ad attività innovative e a input innovativi per queste imprese; in questa sezione, pertanto, il focus principale è legato alle strategie e ai comportamenti sui quali *ex-ante* è legittimo attendersi una certa variabilità anche tra le SUI e che, peraltro, possono essere rivelatori di performance future e sostenibilità da parte delle imprese. In particolare, i dati presentati riguardano le attività collaborative nel processo di innovazione e le strategie imprenditoriali.

La ricerca accademica suggerisce che i leader d'impresa tendano a fare affidamento su informazioni facilmente reperibili e in linea con le loro convinzioni attuali, limitando così la loro ricerca di nuove informazioni e prospettive diverse (De Carolis, Litzky e Eddleston, 2009; Leiponen e Helfat, 2010). Pertanto, sebbene gli imprenditori possano beneficiare delle conoscenze acquisite dall'ampiezza e profondità di ricerca nella commercializzazione delle loro innovazioni (Chen, Chen e Vanhaverbeke, 2011), molti sono restii a cercare informazioni e assistenza da fonti esterne (Gassmann *et al.*, 2010). Ciò potrebbe spiegare le loro carenze in termini di prestazioni (Hung e Chiang, 2010; Lee *et al.*, 2010). Da qui la crescente importanza dell'*open innovation*, ad esempio attraverso collaborazioni sistematiche nello sviluppo del processo innovativo con soggetti esterni all'impresa (Eftekhari e Bogers, 2015). In Tabella 4.5 sono riportate, per le PMI italiane (fonte ISTAT) e per le SUI del campione, i valori medi di accordi di collaborazione sviluppati con partner esterni e frequenza di collaborazione, rispettivamente. Sebbene i due indicatori non siano perfettamente confrontabili, è interessante osservarli in ottica comparativa, in quanto collaborazioni almeno mensili (e certamente ancor più se di frequenza almeno settimanale) con un partner nel processo innovativo, hanno un elevato valore, ancorché non contrattualizzato, alla stregua di accordi formalizzati.

L'analisi si concentra sui partner più significativi in termini di rilevanza per la popolazione di PMI, limitandosi a quelli per cui esista un parametro di confronto per la popolazione delle SUI. La collaborazione con i fornitori è di primaria importanza per le PMI italiane, sebbene solo circa il 6% di esse abbia delle collaborazioni attive nel 2016; per le SUI l'equivalente dato è sensibilmente maggiore, in quanto oltre il 45% delle SUI ha collaborazioni almeno mensili con i propri fornitori (interessante notare la sostanziale

Tabella 4.5 Confronto indicatori collaborazioni attività innovativa

	Piccole (n=48.255)		Medie (n=9.761)		SUI (n=380)			SUI-G (n=177) (*)			SUI-nG (n=203) (*)		
	i	ii	i	ii	a	b	c	a	b	c	a	b	c
altre imprese dello stesso gruppo	1,30%	5,18%	5,90%	12,58%									
fornitori di attrezzature, materiali componenti o software	5,90%	22,90%	8,90%	18,88%	45,26%	54,74%	85,00%	48,02%	57,63%	87,01%	42,86%	52,22%	83,25%
clienti	2,90%	11,21%	6%	12,85%	56,58%	65,00%	87,37%	61,02%	67,23%	87,57%	52,71%	63,05%	87,19%
imprese concorrenti	4,70%	18,08%	5,40%	11,50%	8,95%	10,53%	32,63%	10,17%	12,99%	37,85%	7,88%	8,37%	28,08%
consulenti e laboratori privati	5,20%	20,23%	8,20%	17,37%									
università o altri istituti di istruzione superiore	3,90%	15,24%	8,50%	17,96%	13,95%	17,11%	47,37%	14,69%	17,51%	46,89%	13,30%	16,75%	47,78%
istituti di ricerca pubblici	1,80%	7,15%	4,20%	8,86%	24,74%	26,58%	57,89%	28,25%	30,51%	59,89%	21,67%	23,15%	56,16%

(i) = Imprese con accordi di cooperazione per l'innovazione (% sulle imprese con attività innovativa di prodotto/servizio nell'anno 2016, fonte: ISIAI)  
(ii) = Imprese con accordi di cooperazione per l'innovazione (peso specifico degli accordi di collaborazione, somma = 100%) nell'anno 2016, fonte: ISIAI

Frequenza collaborazioni: (a) = Almeno una volta alla settimana, (b) = Almeno una volta al mese, (c) = Almeno una volta all'anno  
(\*) = Valore calcolato come percentuale delle imprese del sotto campione (177 per SUI-G e 203 per SUI-nG)

Fonte: Database proprietario Unibg

equivalenza del dato riferito alle collaborazioni con frequentazione almeno settimanale); questo vale specialmente per le SUI-G.

La stessa dinamica è riscontrabile per quanto riguarda il rapporto con i concorrenti (il 5% delle PMI ha accordi), le università (4%) e i clienti (4%). Per i primi, il maggior coinvolgimento da parte delle SUI è meno marcato, mentre per gli ultimi lo è di gran lunga di più: ben il 65% delle SUI ha collaborazioni almeno mensili con i clienti, mirate al processo innovativo, ed essi rappresentano la categoria di più alta interazione. Questi dati, osservati complessivamente, suggeriscono che le SUI siano caratterizzate da un'intensa attività collaborativa, dimensione strutturale alla natura di queste imprese, tanto da mostrare valori sistematicamente maggiori rispetto alle PMI italiane; l'elevato coinvolgimento con i clienti fa pensare a un inserimento efficace in filiere dell'innovazione. Queste evidenze sono regolarmente più accentuate per le SUI-G.

Una postura strategica d'impresa orientata a un approccio imprenditoriale, altrimenti nota come orientamento imprenditoriale (*Entrepreneurial Orientation, EO*) è basata su cinque pilastri: propensione al rischio, proattività, competitività, grado di innovatività, leadership di mercato (Lumpkin e Dess, 2001). In letteratura è piuttosto consolidata la visione che l'orientamento imprenditoriale sia un antecedente della crescita e, più in generale, delle performance (Rauch *et al.*, 2009). In Tabella 4.6 sono riportati i valori delle cinque componenti della EO, per il campione SUI e per il campione di PMI utilizzato per il rapporto *Sussidiarietà e... politiche industriali, 2015/2016*.

In tutte le dimensioni di Tabella 4.6 le SUI riportano valori moderatamente più elevati, a eccezione della quarta voce (innovazione) per la quale i rapporti si sovvertono e della quinta (autonomia) dove la distanza di valori è più marcatamente a vantaggio delle SUI. Di queste due anomalie, la prima può essere spiegata con un *peer effect* tra le SUI, che – sebbene ontologicamente orientate all'innovazione – potrebbero riportare valori più bassi (si noti la natura “percettiva” della risposta alla domanda del questionario) alla luce di una comparazione con gli altri player di settore, che potrebbe facilmente essere meno generosa nel restituire un'autovalutazione circa la sistematicità del ricorso all'innovazione. La seconda, invece, appare consegnare un profilo di SUI maggiormente orientata alla generazione di discontinuità tecniche e commerciali nel proprio mercato, prevalentemente attraverso l'innovazione. Questo vale specialmente per le SUI-G.

**Tabella 4.6 Confronto indicatori strategie imprenditoriali**

	TOTAL E PMI	Legno- arredo	Abbigliamen- to-tessile	Macchine utensili	Agroalimenta- re-ortofrutta	TOTAL E SUI	SUI-G	SUI-nG
I progetti dell'impresa tendono a essere... Voto 1 significa "a basso rischio" e voto 5 significa "ad alto rischio"	2,48	2,53	2,35	2,83	2,63	2,81	2,97	2,68
Nei confronti dei concorrenti l'impresa... Voto 1 significa "usa un approccio reattivo" e voto 5 significa "riesce ad emergere come leader"	3,13	3,04	3,1	3,67	2,95	3,25	3,14	3,35
Nei confronti dei concorrenti l'impresa... Voto 1 significa "cerca di evitare scontri diretti" e voto 5 significa "usa una strategia aggressiva"	2,46	2,36	2,41	3	2,48	2,48	2,49	2,48
Nel passato avete cambiato i vostri prodotti... Voto 1 significa "marginalmente" e voto 5 significa "radicalmente"	2,67	3,05	2,58	3,13	1,73	2,19	2,39	2,01
Nell'elaborazione delle strategie commerciali ponete l'enfasi su... Voto 1 significa "soluzioni validate e già testate dal mercato" e voto 5 significa "la leadership nell'innovazione"	3,1	3,18	3,06	3,47	2,75	3,86	3,83	3,89

Fonte: Database proprietario Unibg

#### 4.5.2 Capitale umano (SDG 8)

In maniera analoga alla dimensione precedente, essendo il capitale umano un aspetto definitorio dello status di SUI, è naturale attendersi valori mediamente più elevati per queste imprese; in questo senso, la presente analisi verte non solo sui livelli quantitativi assoluti, ma anche sulla completezza e la complementarità delle competenze possedute dall'intero team imprenditoriale.

I dati MISE per le SUI riportano 3,3 dipendenti per ciascuna startup con almeno un dipendente e 3,6 soci per impresa. La Tabella 4.7 riporta alcune dimensioni legate al capitale umano del leader e del team imprenditoriale.

Data la dimensione delle SUI, può essere particolarmente utile un confronto con le microimprese (sotto i 10 dipendenti) italiane. Secondo Unioncamere-ANPAL (Sistema informativo Excelsior 2017) il 5% dei dipendenti di tali imprese possiede un titolo di studio universitario. L'osservatorio ASIA, sempre di Unioncamere, indica che solo lo 0,11% di tale imprese ha dottori di ricerca fra i suoi addetti, dato che sale allo 0,13% e 0,16% per le imprese sotto i 2 e i 5 anni di vita rispettivamente. Secondo quanto rilevato da Manageritalia, due dirigenti su tre (il 65% per l'esattezza) tra quelli che operano in Italia sono in possesso del titolo di laurea e il 14% anche di un master, mentre la restante parte si è fermata alla scuola superiore (il 33%), con una quota marginale che non è andata al di là della scuola dell'obbligo. Per il campione delle SUI, il dato sul leader è naturalmente di gran lunga diverso rispetto all'universo delle microimprese: quasi il 14% detiene un titolo di dottorato,

**Tabella 4.7 Confronto indicatori capitale umano**

	SUI (n=380)		SUI-G (n=177)		SUI-nG (n=203)	
	MEDIA	N° RISPOSTE	MEDIA	N° RISPOSTE	MEDIA	N° RISPOSTE
<b>LEADER</b>						
Titolo di studio						
Dottorato		13,70%		14,70%		12,80%
Laurea specialistica o Master		55,50%		56,50%		54,70%
Laurea di primo livello		10,80%		14,10%		7,90%
Diploma		18,90%		14,10%		23,20%
Titolo inferiore		1,10%		0,60%		1,50%
Area di formazione						
Business / Management		1,60%		2,30%		1,00%
Giurisprudenza		2,10%		3,40%		1,00%
Economia		17,10%		21,50%		13,30%
Altre scienze sociali (compresa l'istruzione)		4,20%		4,50%		3,90%
Ingegneria e architettura		34,20%		34,50%		34,00%
Matematica e scienze naturali		4,70%		2,30%		6,90%
Scienza dell'informazione / IT		5,30%		6,20%		4,40%
Medicina e scienze della salute		2,90%		2,80%		3,00%
Scienze agrarie, forestali e scienza della nutrizione		1,60%		0,60%		2,50%
Linguistica e studi culturali (tra cui psicologia, filosofia, religione)		3,40%		4,00%		3,00%
Arte, scienze dell'arte		0,00%		0,00%		0,00%
Altro		2,90%		3,40%		2,50%
<b>TEAM IMPRENDITORIALE</b>						
Numero di membri nel team imprenditoriale al momento della costituzione	3,4		3,51		3,31	
Imprese con relazioni di parentela tra i membri del team imprenditoriale	20,50%		18,10%		23,20%	
Anni svolti nel settore della startup dal membro con più esperienza prima della fondazione	11,64		9,15		13,96	
Anni svolti come manager, prima di fondare la startup, dal manager con più esperienza	10,43		7,93		12,75	
Numero dei membri del team che hanno lavorato in altre aziende nel corso della loro carriera lavorativa prima della fondazione	2,37		2,25		2,49	
Numero membri del team che sono stati impiegati in università o altro centro di ricerca come personale coinvolto in attività di ricerca nel corso della loro carriera lavorativa	1,02		1,27		0,81	
Numero di membri del team che hanno frequentato l'università come studenti e imprese con membri che hanno frequentato l'università come studenti	2,73	80,30%	3	85,50%	2,49	75,20%
Numero nuovi membri reclutati nel team dopo la fondazione	1,35		1,32		1,38	
Anni nei quali il membro nuovo con più esperienza aveva svolto attività come manager prima di entrare nella startup	7,03		5,86		8,21	

Fonte: Database proprietario Unibg

il 55% un titolo di laurea di II livello e l'11% circa di laurea di I livello. Il livello di laureati nelle SUI-G è poco più alto, ma emerge una sostanziale omogeneità all'interno delle SUI. È significativo registrare che, in media, il numero di membri del team imprenditoriale si assesta per le SUI intorno ai 5 (di cui 3,5 circa presenti già alla fondazione), per i quali circa l'80% ha frequentato l'università come studente. È ancor più rilevante registrare la completezza dei team delle SUI, che riportano 2,5 membri con esperienza lavorativa in impresa prima della fondazione della SUI e 1 in università. Non essendo questo un requisito stretto per l'ammissione nel registro nazionale delle SUI, i dati sembrano indicare un'elevata capacità delle SUI di attrarre capitale umano qualificato e con una buona base di complementarità di competenze. Si può infine osservare come anche in questa dimensione le SUI-G non si discostino dalle SUI-nG.

#### 4.5.3 Altri indicatori (SDGs 5 e 11)

In Tabella 4.8 sono riportati diversi parametri per un confronto tra il campione SUI e il campione di PMI usato per il rapporto *Sussidiarietà e... politiche industriali*, circa la rilevanza di Obiettivi strategici d'impresa attinenti lo sviluppo territoriale (SDG 11) – in particolare come il perseguimento di azioni a beneficio della comunità locale di riferimento e il generare opportunità di lavoro – nonché la parità di genere (SDG 5). Con riferimento ai primi, è piuttosto regolare l'evidenza che vede le SUI riportare livelli più bassi di percezione circa il proprio impatto desiderato/prospettico. Solo la creazione di opportunità di lavoro per persone con eccellenti competenze emerge con valori elevati per le SUI. Per le SUI-G è riportato un più elevato valore atteso di crescita dei dipendenti, rispetto alle SUI-nG, ma comunque minore che per le PMI.

Anche il contributo al territorio di riferimento vede le SUI, e specialmente le SUI-G, riportare valori più bassi, a indicare un'integrazione e un'identificazione col territorio di riferimento assai minore; aspetti, questi, che potrebbero essere legati alla ridotta età dell'impresa e (mediamente) degli imprenditori, ma anche a una relativamente maggiore mobilità territoriale del qualificato capitale umano che vi afferrisce.

Circa la quota di leader d'impresa donne, il dato riporta valori oscillanti intorno al 16% per le SUI. Guardando l'universo delle SUI (fonte MISE, 2018), circa il 20% dei soci è donna e solo il 15% delle SUI è partecipato in maggioranza da donne. Nelle aziende italiane, invece, le donne che rivestono ruoli

**Tabella 4.8 Confronto indicatori di impatto**

	TOTALE PMI	Legno-arredo	Abbigliamento-tessile	Macchine utensili	Agroalimentare-ortofrutta		TOTALE SUI	SUI-G	SUI-nG
Sostenere e far crescere il mio territorio e la mia comunità (*)	4,36	4,21	4,41	4,25	4,65	Svolgere un servizio per la comunità/per il territorio (°)	3,76	3,66	3,84
Dare lavoro (alla gente) (*)	4,67	4,66	4,7	4,53	4,68	Crescita nel numero di dipendenti (°)	3,57	3,69	3,45
						Dare occupazione e possibilità di crescita a persone con elevate competenze (°)	4,28	4,28	4,28
Imprese con leader donna	31,10%	27,00%	34,00%	35,00%	22,50%	Imprese con leader donna	16%	14%	18%

(\*) *Importanza del perseguimento e del raggiungimento dei seguenti obiettivi e valori (1 significa "per nulla importante" e 5 vuol dire "molto importante")*

(°) *Importanza degli obiettivi strategici per l'impresa (da 5 a 1, moltissimo, molto, abbastanza, poco o per nulla)*

Fonte: Database proprietario Unibg

dirigenziali sono pari al 22%,<sup>84</sup> quelle in organi di controllo circa il 12%<sup>85</sup> e quelle a capo di un'impresa sono il 22%.<sup>86</sup> Nel campione PMI questo dato supera il 30%. Emerge in modo piuttosto evidente una sotto-rappresentazione della componente femminile nelle SUI, in special modo per le SUI-G.

In sintesi, con riferimento agli SDGs 5 e 11, queste prime evidenze esplorative suggeriscono un gap non marginale per le SUI, e – fra loro – in particolare modo per le SUI-G.

## 4.6 Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso offrire un primo contributo nella direzione di indagare come le SUI italiane, e particolarmente quelle di matrice giovanile, siano caratterizzate dal perseguimento di alcuni SDGs. Fra questi, in particolare, sono state studiate le dimensioni 5 (parità di genere), 8 (capitale umano), 9 (innovazione) e 11 (sensibilità verso il territorio di appartenenza). L'analisi, di carattere esplorativo, è stata impostata in una logica comparativa tra SUI e PMI, e – all'interno delle SUI – tra SUI-G e SUI-nG.

Le principali evidenze possono essere così riassunte: (i) il fenomeno delle SUI esprime elevati valori di capitale umano e ha una forte connotazione giovanile, riporta alti livelli di formazione e qualificazione e presenta team strutturati e dotati di buona complementarietà di competenze (scientifiche, tecniche e manageriali) per l'avvio dell'impresa; (ii) i risultati economici sono mediamente modesti in termini di crescita – specialmente del personale – ma presentano alcuni elementi interessanti di “dinamismo imprenditoriale”, specialmente per le SUI-G, con qualche indicazione di crescita e soprattutto di orientamento al rischio; (iii) le SUI danno vita a un'elevata attività collaborativa nello sviluppo dell'innovazione, che risulta essere pervasiva (particolarmente diffusa nei rapporti di filiera e con i clienti) e strutturale del fenomeno stesso, ed è particolarmente intensa per le SUI-G; (iv) le SUI, invece, appaiono meno inclini a fornire un contributo agli obiettivi di impatto, in quanto riportano un forte deficit di presenza femminile e minore interesse per lo sviluppo territoriale e occupazionale.

84 <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7896990/3-06032017-AP-EN.pdf/ba0b2ea3-f9ee-4561-8bb8-e6c803c24081>

85 [www.unioncamere.gov.it/download/5831.html](http://www.unioncamere.gov.it/download/5831.html)

86 Osservatorio dell'imprenditorialità femminile di Unioncamere-InfoCamere (Roma, 23 novembre 2018).



Il fatto che le SUI riportino un'attitudine particolarmente accentuata verso la collaborazione è sicuramente un dato positivo; la collaborazione, specialmente per questo tipo di imprese, è vitale e preconditione per qualsiasi tipo di performance. Mentre si può discutere se vi sia una componente attitudinale, specialmente con riferimento alla dimensione giovanile, quello che sembra più facile affermare è che possa esistere una correlazione tra questa attitudine e l'elevato capitale umano che esse esprimono.

Quello che rimane almeno in parte irrisolto è il dilemma del perché – pur a dispetto di questa dotazione culturale e di questa attitudine collaborativa – l'output offerto da queste imprese in termini di impatto e crescita sia ancora piuttosto modesto, specialmente in rapporto ad alcuni Paesi Europei. Al di là dei molteplici limiti infrastrutturali presenti nel nostro Paese, sembra importante sottolineare come un'intensa attività formativa, in un approccio di *life-long learning*, non sia necessaria soltanto per stimolare e avviare all'imprenditorialità; essa appare piuttosto di essenziale importanza per fornire competenze manageriali e stimolare orientamento alla crescita anche e soprattutto *dopo* la fase di avvio dell'impresa (*growup*).

Circa la modesta partecipazione femminile alle posizioni di leadership nelle SUI, viene da osservare che la ragione prima non è ascrivibile innanzitutto a un problema di *input*: in Italia il rapporto tra laureati uomini e donne è inferiore all'unità e – sebbene questo valga decisamente meno nei settori STEM (Scienze, Tecnologie, Ingegneria e Matematica) – non arriva mai ai rapporti tra leader uomini e donne delle SUI. Può esistere un'altra forma di problema di input, ovvero una diversa caratterizzazione cognitiva che induce, ad esempio, una minore tolleranza al rischio nelle donne e quindi un minore coinvolgimento in processi imprenditoriali. Dall'altro lato, è noto che esista a livello globale un problema di razionamento di risorse particolarmente severo per le donne. Mentre entrambe queste spiegazioni sono approfonditamente affrontate in letteratura, anche qui risulta possibile sottolineare l'importanza della formazione. Riconoscere la natura di questi fenomeni permetterebbe la progettazione *ad hoc* di contenuti formativi che intervengano su queste dimensioni strutturali.

Le SUI (specialmente le giovanili) collaborano di più, e questo indica come l'ecosistema imprenditoriale si riveli fondamentale, offrendo implicazioni per incubatori, università e luoghi di “contaminazione” imprenditoriale. Dall'altro lato, però, esse hanno meno attenzione alla crescita, alla capacità di offrire opportunità lavorative (se non per persone con elevate competenze) e fornire un contributo allo sviluppo del proprio territorio. Abbiamo già

detto della possibile minore attitudine alla crescita, del ridotto radicamento territoriale legato all'età d'impresa e della verosimile mobilità territoriale del capitale umano che le costituisce; tutti elementi che riducono la *embeddedness* territoriale.

Da questo punto di vista – in aggiunta alle riflessioni di cui sopra, in termini formativi – sembra importante fornire a queste imprese occasioni di contaminazione territoriale con organizzazioni (come università e centri di ricerca) ed ecosistemi (come incubatori e parchi scientifici) ma soprattutto con altre imprese. Il frutto di una virtuosa contaminazione potrebbe essere duplice: offrire occasione di apprendimento collaborativo attraverso processi di socializzazione e aumentare la rilevanza che le collaborazioni, in particolare come veicolo di risorse complementari, possono portare per lo sviluppo di questo tipo di imprese.

In sintesi, il fenomeno delle SUI sembra esprimere contenuti imprenditoriali rilevanti, una buona capacità di coinvolgimento e valorizzazione di capitale umano giovane e qualificato, e un discreto contributo al perseguimento degli SDGs. La *policy* delle SUI sembra non solo creare più *supply* di comportamenti orientati agli SDGs (ovvero più imprese che possono contribuire agli SDGs con le loro performance) ma anche più *demand* (ovvero maggiori opportunità per giovani e capitale umano qualificato di contribuire al sistema economico). La timidezza nelle strategie delle SUI, ad esempio in rapporto ai livelli delle PMI in settori dinamici (meccanica e automazione), i risultati economici che – almeno in parte – ne risultano come conseguenza, nonché il ridotto contributo a sviluppo territoriale e parità di genere sono elementi che meritano ulteriore attenzione e approfondimento, in quanto elementi di possibile freno alla competitività di queste imprese.

## Riferimenti bibliografici

- D.B. Audretch (2002), *Entrepreneurship: A survey of the Literature*, Institute for Development Strategies Indiana, University & Centre for Economic Policy, London.
- F. Bertoni, M.G. Colombo e L. Grilli (2011), *Venture capital financing and the growth of high-tech start-ups: Disentangling treatment from selection effects*, in *Research Policy*, 40(7), pp. 1028-1043.
- A. Bramanti, A. Brugnoli (2019), *PMI, sistemi territoriali e percorsi di sviluppo paradigmatici*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura

- di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- Z.J. Acs, E. Stam, D.B. Audretsch e A. O'Connor (2017), *The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach*, in *Small Business Economics*, 49(1), pp. 1-10.
- D.E. Armanios, L. Lanahan & D. Yu (2019), *Varieties of Local Government Experimentation: US State-led Technology-Based Economic Development Policies, 2000-2015*, Academy of Management Discoveries (in corso di stampa).
- P. Arranz-Piera, F. Kemausuor, L. Darkwah, I. Edjekumhene, J. Cortés, E. Velo (2018), *Mini-grid electricity service based on local agricultural residues: Feasibility study in rural Ghana*, in *Energy*, 153, pp. 443-454.
- E. Autio, M. Kenney, P. Mustar, D. Siegel e M. Wright (2014), *Entrepreneurial innovation: The importance of context*, in *Research Policy*, 43(7), pp. 1097-1108.
- R. Buch, D. O'Neill, C. Lubenow, M. De Filippis, M. Dalrymple (2018), *Collaboration for regional sustainable circular economy innovation*, in *Handbook of Engaged Sustainability*, 2-2, pp. 703-728.
- G. Campopiano, T. Minola e R. Sainaghi (2016), *Students climbing the entrepreneurial ladder: Family social capital and environment-related motives in hospitality and tourism*, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), pp. 1115-1136.
- J. Chen, Y. Chen e W. Vanhaverbeke (2011), *The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms*, in *Technovation*, 31, pp. 362-73.
- B. Clarysse, M. Wright e E. Van de Velde (2011), *Entrepreneurial Origin, Technological Knowledge, and the Growth of Spin-Off Companies*, in *Journal of Management Studies*, pp. 1420-1442.
- B. Clarysse, M. Wright, J. Bruneel e A. Mahajan (2014), *Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems*, in *Research Policy*, 43(7), pp. 1164-1176.
- A. Colombelli, J. Krafft e M. Vivarelli (2016), *To be born is not enough: the key role of innovative start-ups*, in *Small Business Economics*, 47(2), pp. 277-291.
- A. Davila, G. Foster e M. Gupta (2003), *Venture capital financing and the growth of startup firms*. *Journal of business venturing*, 18(6), pp. 689-708.
- D.M. De Carolis, B.E. Litzky e K.A. Eddleston (2009), *Why networks enhance the progress of new venture creation: The influence of social*

- capital and cognition*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, pp. 527-545.
- N. Eftekhari e M. Bogers (2015), *Open for entrepreneurship: How open innovation can foster new venture creation*, in *Creativity and Innovation Management*, 24, 574-584.
- H. Fryges, M. Wright (2014), *The origin of spin-offs: a typology of corporate and academic spin-offs*, in *Small Business Economics*, 43(2), pp. 245-259.
- O. Gassmann, E. Enkel e H. Chesbrough (2010), *The future of open innovation*, in *R&d Management*, 40(3), pp. 213-221.
- S. Gössling, C. Michael Hall (2019), *Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism?*, in *Journal of Sustainable Tourism* (in corso di stampa).
- R. Grimaldi, M. Kenney, D.S. Siegel e M. Wright (2011), *30 years after Bayh-Dole: Reassessing academic entrepreneurship*, in *Research Policy*, 40(8), pp. 1045-1057.
- D. Hahn, T. Minola e K.A. Eddleston (2019), *How do Scientists Contribute to the Performance of Innovative Startups? An Imprinting Perspective on Open Innovation*, in *Journal of Management Studies*.
- A. Heirman, B. Clarysse (2004), *How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective*, in *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 247-268.
- K.P. Hung e Y.H. Chiang (2010), *Open innovation proclivity, entrepreneurial orientation, and perceived firm performance*, in *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), pp. 257-274.
- M.V. Jones, N. Coviello e Y.K. Tang (2011), *International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis*, in *Journal of Business Venturing*, 26(6), pp. 632-659.
- V. Kasulo, R. Holm, M. Tembo, W. Singini, J. Mchenga (2018), *Enhancing sustainable sanitation through capacity building and rural sanitation marketing in Malawi*, in *Environment, Development and Sustainability*, pp. 1-15 (in corso di stampa).
- J. Kinyanjui, D. Ocholla (2018), *Financial Literacy Competencies of Women Entrepreneurs in Kenya*, in *Communications in Computer and Information Science*, 810, pp. 348-358.
- A. König, N. Kammerlander e A. Enders (2013), *The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms*, in *Academy of Management Review*, 38(3), pp. 418-441.

- S. Lee, G. Park, B. Yoon e J. Park (2010), *Open innovation in SMEs – An intermediated network model*, in *Research Policy*, 39, pp. 290-300.
- P. Lehoux, H.P. Silva, R.P. Sabio, F. Roncarolo (2018), *The unexplored contribution of Responsible Innovation in Health to Sustainable Development Goals*, in *Sustainability (Switzerland)*, 10 (11), art. no. 4015.
- A. Leiponen e C.E. Helfat (2010), *Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth*, in *Strategic Management Journal*, 31, pp. 224-236.
- G.T. Lumpkin e G.G. Dess (2001), *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, in *Journal of business venturing*, 16(5), pp. 429-451.
- M.R. Marvel (2013), *Human Capital and Search-Based Discovery: A Study of High-Tech Entrepreneurship*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), pp. 403-419.
- T. Minola, D. Donina e M. Meoli (2016), *Students climbing the entrepreneurial ladder: Does university internationalization pay off?*, in *Small Business Economics*, 47(3), pp. 565-587.
- M. Mintrom, M. Thomas (2018), *Policy entrepreneurs and collaborative action: Pursuit of the sustainable development goals*, in *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10 (2), pp. 153-171.
- F. Phillips (2018), *Innovation for sustainability*, in *Strategic Change*, 27 (6), pp. 539-542.
- I. Pla-Julián, S. Guevara (2019), *Is circular economy the key to transitioning towards sustainable development? Challenges from the perspective of care ethics*, in *Futures*, 105, pp. 67-77.
- A. Rahdari, S. Sepasi, M. Moradi (2016), *Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises*, in *Journal of Cleaner Production*, 137, pp. 347-360.
- A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin e M. Frese (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*, in *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), pp. 761-787.
- Relazione Annuale 2017 sullo stato d'attuazione e sull'impatto delle policy per startup e PMI innovative - Dati chiave e spunti di riflessione* (2017), Roma, 19 dicembre.
- Cruscotto di Indicatori Statistici - Dati nazionali - Report con dati strutturali Startup innovative, 3° trimestre 2018* (2018), 1 ottobre.

- S. Schaltegger, M. Wagner (2011), *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, in *Business strategy and the environment*, 20(4), pp. 222-237.
- S. Schaltegger, M. Beckmann, K. Hockerts (2018), *Collaborative entrepreneurship for sustainability. Creating solutions in light of the UN sustainable development goals*, in *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10 (2), pp. 131-152.
- J. Schot, W.E. Steinmueller (2018), *Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change*, in *Research Policy*, 47 (9), pp. 1554-1567.
- J.A. Schumpeter (1912), *The Economic Theory of Development*, Oxford University Press, Oxford.
- S. Shane (2009), *Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy*, in *Small business economics*, 33(2), pp. 141-149.

#### *Ringraziamenti*

L'attività di raccolta dati ha beneficiato del finanziamento MIUR-PRIN 2010, nell'ambito del progetto "Ricerca scientifica e competitività. Varietà delle forme di impresa, sistemi di supporto e dimensioni di performance". Ringrazio in particolar modo i colleghi delle unità locali di Bergamo, Brescia e Venezia per il supporto nella progettazione dell'indagine sulle startup innovative. Un ringraziamento anche a UBI Banca e Jacobacci & Partners, per il supporto finanziario al centro CYFE nel triennio 2016-18. Infine, esprimo la mia gratitudine a Davide Hahn per i consigli nella stesura di questo manoscritto e Andrea Zambelli per il supporto nella parte empirica.

**PARTE TERZA**  
**PMI E COLLABORAZIONI**





## 5. Partnership e internazionalizzazione delle PMI italiane

*Antonella Zucchella e Giovanna Magnani*

### 5.1 L'evoluzione del contesto di riferimento delle PMI internazionali

L'impresa minore costituisce un fattore di promozione umana, sociale ed economica nei contesti più diversi. Essa dunque non è solo un tratto distintivo della realtà italiana, ma costituisce un fattore comune sul quale le diverse economie in differenti parti del mondo basano in buona misura il proprio sviluppo. A livello globale è forte la consapevolezza del ruolo che le PMI detengono nel promuovere pratiche di business orientate a principi di sostenibilità. Il ruolo dell'impresa minore è, dunque, rilevante sia nei Paesi industrializzati sia nei Paesi emergenti e anche in quelli in via di sviluppo. Tra i suoi fattori di promozione e crescita riveste una particolare importanza l'accesso alle opportunità offerte dai mercati internazionali.

Lo sviluppo nei mercati esteri delle PMI è sempre stato un tema centrale negli studi di internazionalizzazione delle aziende, nonché di grande importanza per imprenditori, manager e *policy maker*. L'apertura internazionale di tali imprese è messa alla prova dall'attuale situazione geo-politica, che è caratterizzata da numerosi fattori di incertezza. I principali fra di essi sono quelli legati al protrarsi delle tensioni geopolitiche (ICE, 2018): in particolare, la crisi del Medio Oriente e gli intensi flussi migratori verso l'Europa acuiscono le tensioni economiche e sociali tra gli Stati Membri dell'UE. A questi si sono aggiunti i provvedimenti protezionistici originatisi negli Stati Uniti, che potrebbero determinare ulteriori difficoltà economiche. Un altro fattore critico è rappresentato, a livello di geografia economica globale, dal ridimensionamento delle potenze economiche occidentali e dall'aumento di

rilevanza di un gruppo di grandi Paesi in via di sviluppo, prevalentemente asiatici. Tali cambiamenti sono giunti contestualmente ai mutamenti in negativo che sono stati generati dall'evoluzione della globalizzazione che ha prodotto – insieme ai benefici in termini di calo senza precedenti nel numero di persone al di sotto della soglia della povertà – profondi squilibri nella distribuzione della ricchezza, del reddito e delle opportunità di lavoro e di promozione sociale all'interno dei Paesi qui considerati.

Alle sfide dettate dalla messa in discussione della sostenibilità sociale del modello capitalistico contemporaneo, si aggiungono quelle della sostenibilità ambientale. I cambiamenti climatici che stanno già modificando il pianeta avranno nei prossimi tempi ricadute economiche prepotenti su tutto il tessuto produttivo e dunque necessitano la predisposizione di risposte rapide per la gestione dell'emergenza su scala globale e locale.

L'avvento dei nuovi paradigmi produttivi dell'economia digitale, poi, rappresenta al tempo stesso una sfida e una fonte di opportunità per le PMI (Berman, 2012). Le nuove tecnologie digitali hanno infatti il potenziale di cambiare drasticamente le modalità con cui le attività produttive sono organizzate all'interno delle catene del valore globali (*global value chains, GVC*) e dunque laddove sono localizzate (Strange e Zucchella, 2017), anche se esistono opinioni controverse in relazione alle conseguenze in termini di occupazione e performance.

Guardando in particolare alle PMI italiane, queste non risentono solo delle criticità derivanti dalle circostanze appena descritte. Esse infatti, rispetto alle PMI europee, soffrono anche di problemi strutturali (soprattutto dovuti alle dimensioni più piccole) e dell'ambiente istituzionale non favorevole. Inoltre, il fatto che le PMI italiane siano per la maggior parte microimprese<sup>87</sup> le rende più deboli agli effetti del protrarsi della crisi, incidendo negativamente sulla ripresa e sulla creazione di valore aggiunto e di posti di lavoro. A causa del ruolo prominente svolto dalle microimprese, il numero medio di persone occupate nelle PMI italiane è di 0,9 punti in meno rispetto alla media UE (Commissione EU, 2017). Inoltre, per quanto riguarda i settori *knowledge-intensive* e *hi-tech*, le PMI italiane di tutte le dimensioni sono al di sotto della media UE e le microimprese si concentrano nella produzione di tecnologie medio-basse e in servizi a minore intensità di conoscenza (ISTAT, 2013). Alle criticità appena illustrate, si aggiungono la difficoltà di accesso al credito – storicamente difficile nel nostro Paese, e in peggioramento negli anni

87 In Italia le microimprese sono il 94% delle PMI, in EU sono il 93% (Commissione EU, 2017).

successivi alle crisi economiche del 2008 e del 2011 –, i costi onerosi da sostenere in caso di dispute transfrontaliere e la complessità delle procedure amministrative (Eurobarometer, 2015).

Al tempo stesso le imprese minori hanno dimostrato negli ultimi decenni resilienza e vitalità, capacità di adattarsi alle sfide del contesto e di esprimere eccellenze produttive, soprattutto nelle nicchie globali. Inoltre, dall'universo delle piccole e microimprese è progressivamente emerso un nucleo solido di medie imprese a proiezione globale, che sono state capaci di crescere e di consolidare le proprie posizioni sui mercati internazionali, anche attraverso processi di investimento diretto estero e partnership internazionali.

Come interpretare e proiettare nel futuro questo trade-off tra fragilità e resilienza? Qual è il ruolo delle collaborazioni tra imprese?

## 5.2 Le PMI internazionali italiane

La struttura e le prestazioni internazionali delle PMI italiane sono state argomento di intensa discussione sia accademica che finalizzata all'elaborazione di politiche industriali, soprattutto durante gli anni della recessione, in seguito alla crisi del 2008. Le PMI rappresentano il 99,8% delle imprese in Italia e il 78,6% della manodopera industriale e dei servizi (Commissione EU, 2017): cifre, queste, che le posizionano al di sopra della media europea. Inoltre, il comparto è fortemente sbilanciato verso una struttura su piccola scala: la quota di microimprese è molto maggiore rispetto alla media europea (46% contro il 29,8%), mentre quella di piccole e medie è inferiore (rispettivamente il 4,3% contro il 5,8% e lo 0,5% contro lo 0,9%) (*ibidem*).

In questo quadro, le PMI internazionali – che rappresentano il 29,6% delle medie imprese e il 24,2% delle piccole imprese (ISTAT, 2017a) – hanno un'importanza cruciale. Le imprese esportatrici hanno una dimensione media e una retribuzione lorda per dipendente più elevate: esse realizzano l'82,2% del valore aggiunto e registrano livelli di produttività nominale del lavoro più che doppi rispetto a quelli delle imprese non esportatrici (rispettivamente 67.900 e 30.600 euro). Inoltre, gli investimenti per addetto delle imprese esportatrici registrano un trend in crescita rispetto a quello delle imprese non esportatrici, che sono in diminuzione (ISTAT, 2016).

Il 45,4% delle PMI internazionalizzate sono imprese manifatturiere (con un peso dell'83,1% sul valore complessivo delle esportazioni delle imprese industriali e dei servizi). Queste stesse imprese presentano una propensione me-

dia all'export che si incrementa progressivamente al crescere della dimensione d'impresa. Tuttavia, la propensione risulta già elevata fra le microimprese (25,4%) e pari o superiore al 40% fra le medie e le grandi (*ibidem*).

A parità di classe dimensionale, le imprese esportatrici mostrano profili digitali strutturalmente più evoluti e una propensione all'innovazione nettamente superiore a quella delle imprese orientate al solo mercato interno (ICE, 2018). L'analisi dei profili digitali delle imprese esportatrici condotta da ICE-ISTAT (2018), poi, segnala che il 54% delle imprese sono "indifferenti" alla digitalizzazione (ovvero che non hanno effettuato significativi investimenti in passato né soprattutto li ritengono rilevanti ai fini dell'attività di impresa), rispetto all'84% delle imprese non esportatrici. Vi è poi un gruppo di medie imprese sensibili alla digitalizzazione ma che dichiarano di essere vincolate in termini di risorse e dunque impossibilitate a investire nel breve-medio periodo. Tuttavia, queste mostrano una elevata propensione all'export (33,1%), buoni livelli di redditività e di diversificazione geografica e merceologica (sebbene inferiori ai livelli delle imprese cosiddette "digitali compiute"). Infine, solo l'1,8% della quota totale è classificabile come costituito da imprese digitali compiute (*ibidem*).

### 5.3 Tipi di PMI internazionali e relativi percorsi di crescita

I percorsi di crescita delle PMI sui mercati esteri sono molteplici.

Il modello più noto è quello della crescita "tardiva" sui mercati internazionali, ovvero dopo diversi anni dalla fondazione, ed essenzialmente incrementale, "per step". Questo percorso è graduale sia in termini di mercati (partendo da mercati geograficamente e/o culturalmente più vicini e progressivamente affacciandosi a mercati più lontani) che di modalità d'ingresso (da forme a minore rischio e *commitment* come l'export, alle forme di accordo come *partnership*, *joint venture* e, infine, alle forme di maggior rischio e *commitment* come gli IDE). Questo modello ha caratterizzato la crescita delle PMI italiane tradizionali del settore manifatturiero.

Al percorso di crescita tardivo e incrementale, si affianca quello messo in luce dagli studi sviluppatasi negli anni Novanta sull'internazionalizzazione delle piccole imprese, giovani e innovative e caratterizzato da precocità e velocità di crescita. In ragione del minor tempo impiegato per avviare l'attività internazionale e della maggiore velocità con la quale si sviluppa la crescita internazionale, le imprese caratterizzate da questo modello di crescita sono

state denominate *born global* – ovvero aziende che hanno iniziato la crescita internazionale entro 6 anni dalla fondazione e il cui fatturato estero ammonta al 25% del fatturato totale (Fernhaber, McDougall, and Oviatt, 2007).

Secondo l'indagine del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018), le *born global* italiane sono il 4,3% delle giovani aziende prese in analisi. Un dato inferiore rispetto alla media europea (19%). Tuttavia, vi sono differenze considerevoli tra i Paesi; per esempio, le imprese *born global* ammontano al 40%-50% delle giovani imprese in Romania, Belgio o Danimarca, mentre la quota è inferiore al 7% in Ungheria. Il Regno Unito e la Spagna assumono una posizione intermedia con circa il 15%-20%.

Con riferimento a entrambi i modelli, la modalità di ingresso nei mercati esteri prevalente delle PMI italiane è rappresentata dall'esportazione. Quest'ultima è la modalità d'entrata preferita dalle microimprese che rappresentano ben il 65,7% del totale delle imprese esportatrici italiane (ICE, 2018).<sup>88</sup> Per quanto concerne i principali mercati di sbocco – e in linea con l'approccio gradualistico – l'Unione Europea rappresenta il primo mercato per tutte le classi dimensionali di imprese italiane. Emerge tuttavia un trend positivo relativamente al numero degli esportatori diversificati – ovvero quelle imprese che operano almeno su 20 mercati – pari all'8% del totale degli esportatori (*ibidem*). Il report CNEL-ISTAT (2016) rileva che il 43,7% di PMI italiane esporta nella sola area UE mentre il 13,9% sono PMI “globali” ovvero esportano in più di 5 aree extra UE (oltre a esportare all'interno di quest'ultima). Queste imprese presentano una dimensione media più ampia di oltre tre volte rispetto alle imprese che operano solo tramite export e/o import. Per quanto riguarda i Paesi europei non UE, la Russia, in questi anni interessata dalle sanzioni commerciali, rimane la seconda area di sbocco per le imprese piccole e medie. L'incidenza relativa dell'Africa settentrionale e dell'America centro-meridionale è minore rispetto al passato, soprattutto per le imprese micro e grandi. In crescita è l'Asia orientale per tutte le classi dimensionali (ICE, 2018). Circa il 28% delle imprese esportatrici *born global* del campione di Mascherpa (2011) menzionava l'Asia, gli Stati Uniti o l'Australia come mercati più importanti, confermando la capacità di queste imprese di approcciare mercati considerevolmente distanti dal punto di vista sia geografico che culturale (Rialp *et al.*, 2005).

88 L'Italia è il Paese dell'UE che nel 2015 presentava il numero più elevato di imprese esportatrici nella manifattura (oltre 88mila) (Commissione EU, 2017). Le grandi imprese rappresentano solo l'1%, mentre le medie il 5,4% e le piccole il 27,8% (ICE, 2018).

Nonostante l'elevata incidenza dell'export, le PMI Italiane hanno tuttavia dato prova di saper utilizzare tutte le forme di modalità d'entrata, ovvero le collaborazioni (si veda l'approfondimento ai paragrafi 5.4 e seguenti) e gli IDE (ISTAT, 2018). Per quanto riguarda le collaborazioni, i rapporti "verticali" di subfornitura sono preponderanti (*ibidem*) e quando sono internazionali (ovvero con partner localizzati al di fuori del mercato domestico della PMI), rappresentano un canale importante per l'internazionalizzazione delle aziende minori, che possono così avvantaggiarsi dell'integrazione nella *supply chain* di una multinazionale oppure accedere a mercati esteri grazie alla collaborazione con subfornitori esteri (Andersen *et al.*, 1997; Bortoluzzi e Balboni, 2011).<sup>89</sup>

Circa gli IDE, questa modalità di entrata è di norma appannaggio di quelle imprese di medie dimensioni che hanno seguito un percorso di crescita internazionale attraversando una lunga fase di crescita e sviluppo internazionale fino a poter essere considerate vere e proprie micro-multinazionali (*micro-multinationals*) (Dimitratos *et al.*, 2014), insediate con filiali estere in molti Paesi, anche molto distanti dal Paese d'origine, compresi i BRIC (Brasile, Russia, India, Cina). Questo modello di crescita, che si aggiunge ai due precedentemente illustrati, e che si è potuto osservare nel corso degli ultimi due decenni, riguarda quelle imprese di dimensione media che hanno attraversato processi di multi-nazionalizzazione entrando in mercati anche geograficamente e culturalmente distanti e tramite IDE. Nei segmenti della meccanica strumentale, per esempio, numerose aziende, per lo più di media dimensione, hanno nel tempo decentrato in mercati geograficamente lontani, alcune attività a valle della catena del valore, quali l'assemblaggio e la produzione di ricambi (ICE, 2016).

I tre modelli di crescita citati vanno considerati tenendo conto dell'influenza esercitata dai distretti come fattore critico per l'apertura internazionale delle imprese. La vasta letteratura sull'influenza del contesto locale – e in particolare poli industriali e distretti (Becattini, 2000; Becattini e Rullani, 1993) – sulla crescita internazionale, sottolinea il ruolo delle *reti locali* come fattore determinante nei processi di internazionalizzazione e innovazione delle PMI. Le condizioni che hanno permesso alle PMI italiane del manifatturiero di affermarsi nello scenario internazionale vanno infatti certamente compre-

89 In questo caso l'internazionalizzazione si dice "trainata": ciò significa che – sebbene non abbiano intrapreso direttamente processi di entrata in mercati esteri – queste imprese possono offrire i propri prodotti su tali mercati grazie all'interconnessione con altri player appartenenti alla GVC.

### Box 1 - ATOM: da PMI distrettuale a micro-multinazionale

Il caso ATOM ben esemplifica la transizione di una PMI nata in un distretto lombardo verso la crescita internazionale e la progressiva multinazionalizzazione. ATOM mantiene radici forti nel distretto d'origine ma diventa leader a livello globale e accetta proattivamente le sfide poste dall'Industry 4.0 sapendo sfruttare con successo collaborazioni con grandi aziende, distributori e clienti esteri (Magnani *et al.*, 2018).

ATOM, che attualmente impiega 300 persone, è stata fondata nel 1946 da tre giovani imprenditori, Emiliano Cantella, Luciano Deambrosis e Lorenzo Gaia, che condividevano gli stessi valori e la stessa visione del futuro. Localizzata a Vigevano, all'interno dello storico distretto del meccano-calzaturiero, è cresciuta fino a diventare leader mondiale nel settore dei sistemi da taglio per pellami, materiali morbidi e semirigidi (Pissavino, 2013; Zucchella, 2013). ATOM ha saputo orchestrare un complesso processo di diversificazione di prodotti e mercati geografici che ha portato oggi alla creazione di un gruppo multinazionale. Tale processo ha permesso all'azienda di superare due pesanti crisi internazionali del meccano-calzaturiero (nel 2001 e nel 2008) che hanno colpito aspramente anche il distretto di Vigevano, portando alla chiusura di molte aziende. Nonostante le difficoltà causate dalle complesse condizioni ambientali, ATOM è stata in grado di mantenere legami forti – ormai storici – di tipo *local* all'interno del distretto dove gestisce la linea di produzione di fascia alta garantendo creazione di valore aggiunto per il territorio.

La posizione nel distretto a contatto con una filiera eccellente e il background formativo e lavorativo dei tre fondatori hanno permesso ad ATOM di innovare e crescere continuamente. Quando la quota di mercato dei produttori di calzature locali ed europei ha iniziato a diminuire a vantaggio di altri distretti in Italia o di Paesi a basso costo, ATOM ha reagito a questo cambiamento del mercato con flessibilità e rapidità. L'azienda ha saputo diversificare dal suo settore iniziale (e ancora *core*) – ovvero le macchine per la produzione di calzature – a macchinari per sistemi di taglio automatizzati. L'identificazione di nuove tecnologie ha permesso ad ATOM di creare una nuova linea di produzione per macchine da taglio continue. In seguito al declino della produzione di calzature nei Paesi occidentali, ATOM ha utilizzato le sue competenze di *scouting* tecnologico per sviluppare nuove applicazioni industriali per la tecnologia di taglio continuo, in particolare nelle industrie delle materie plastiche e automobilistiche. Più recentemente ATOM ha acquisito CSM3D nel Regno Unito, per lo sviluppo di piattaforme CAD 3D (*computer-aided design*) e CAM (*computer-aided manufacturing*).

ATOM, oggi, sta rispondendo in maniera eccellente alle trasformazioni tecnologiche del settore, posizionandosi come avanguardia all'interno del distretto, e potrà giocare un ruolo di traino per le altre imprese locali. Nel 2013 l'azienda ha istituito un laboratorio di ricerca e sviluppo, ATOMLab, presso la sua sede centrale. Il laboratorio ha lo scopo di sviluppare tecnologie e sistemi sperimentali lungo tutta la *pipeline* di produzione delle calzature, con particolare attenzione alle tecnologie di produzione additiva.

Il radicamento locale non ha frenato lo sviluppo internazionale dell'azienda, al contrario ne è stato propulsore. ATOM ha iniziato le sue prime attività di esportazione nel 1950, quattro anni dopo la fondazione e si candida dunque a essere classificata come una vera e propria *born global* o, per meglio dire, una *born global ante litteram* (Zucchella, 2013). L'azienda ha incominciato la propria crescita internazionale esportando ai produttori di scarpe localizzati in Europa. Negli anni Sessanta ATOM entra in America Latina, e negli Stati Uniti si aggiudica la fornitura di macchine personalizzate per una delle più grandi case produttrici di calzature degli USA.

Negli anni Settanta l'azienda esporta macchine a produttori di calzature localizzati in Estremo Oriente e in particolare in Cina. Sin dai primi anni Sessanta fino alla metà degli anni Ottanta, ATOM è riuscita a sviluppare un intenso network di distribuzione (tramite agenti) in Grecia, Turchia e Spagna. Questa scelta ha permesso all'azienda di consolidare in modo sempre più stretto le relazioni con i distributori locali (agenti) e di differenziarsi da altri concorrenti nel settore delle macchine per calzature. Dopo il successo nel mercato statunitense, ATOM ha poi saputo sviluppare anche lì una propria rete di distributori (agenti). Alla fine degli anni Ottanta, ATOM entra nel mercato brasiliano con lo scopo di "seguire" (secondo la logica del "*follow the client*") le delocalizzazioni poste in atto dai suoi clienti tradizionali (i produttori di calzature) che stavano spostando gli impianti di produzione in questo Paese. Poco dopo, durante gli anni Novanta, ATOM capisce prima di molti altri concorrenti che era essenziale acquisire conoscenze sui mercati locali e stabilire relazioni strette con i clienti nei Paesi ospitanti. La società decide quindi di creare filiali di vendita in diversi mercati chiave. Nel 1993 ATOM apre la sua prima filiale estera in Brasile dopo decenni di rapporti con agenti locali e una *joint venture* di due anni con un produttore locale di macchinari per calzature. Nel 2000 apre una filiale commerciale nella zona di libero scambio di Shanghai e nel 2003 una filiale di produzione nel distretto Feng Xian, a Shanghai. Tra il 2001 e il 2016, ATOM si insedia, infine, con filiali di vendita in diversi mercati chiave: Germania, Francia, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, India e Vietnam.



se tenendo conto del loro inserimento in contesti distrettuali (Becattini e Rullani, 1993; Chiarvesio, Micelli e Di Maria, 2006; Giuliani, 2013; Grandinetti e Rullani, 1996), e del ruolo da questi svolto a favore dei processi di carattere industriale ma anche di quelli commerciali, legati al rapporto con i mercati di destinazione e i relativi canali distributivi (Musso, 2006). Questi ultimi hanno in particolare permesso alle PMI di trarre vantaggio dalle collaborazioni e dalle reti sociali di altre imprese all'interno delle catene del valore del distretto come trampolino di lancio verso mercati esteri, anche a pochi anni dalla fondazione (Onida, 2014; Zucchella *et al.*, 2007).

Come confermano i dati di Intesa Sanpaolo (2017; 2018), l'internazionalizzazione delle PMI italiane è fortemente legata alla localizzazione in un distretto/*cluster*. Nel periodo 2008-2016 l'export dei distretti italiani è cresciuto del 14% (Intesa Sanpaolo, 2017). In particolare, il settore della meccanica – che si colloca al primo posto in termini di addetti e di avanzo commerciale – continua a competere con successo sui mercati internazionali dove primeggia per quote di mercato in diversi comparti produttivi (Intesa Sanpaolo, 2017). Un dato interessante riguarda la distanza media delle esportazioni distrettuali, che hanno riportato un incremento diffuso in tutti settori: in particolare si distinguono i settori dei mobili (+728 km) e dei prodotti e materiali da costruzione (+657 km) (*ibidem*). Stati Uniti e Cina godono della maggior attenzione da parte delle PMI dei distretti, soprattutto grazie alle buone condizioni di crescita della domanda interna registrate negli ultimi anni. Questi mercati sono presidiati anche con IDE, come per esempio nel caso delle imprese del “distretto delle piastrelle” di Sassuolo, particolarmente attivo negli Stati Uniti. Le più basse distanze medie delle esportazioni si registrano invece nei settori degli alimentari e bevande e degli elettrodomestici (*ibidem*).

## **5.4 Il ruolo delle collaborazioni come driver dello sviluppo internazionale: stato dell'arte**

Diversi sono i fattori che influenzano l'internazionalizzazione delle imprese minori.<sup>90</sup> Tuttavia, all'interno della letteratura di *International Business e International Entrepreneurship*, alle collaborazioni viene da sempre assegnato un ruolo chiave, di vero e proprio *enabler* della crescita internazionale delle PMI. Secondo questi studi, le collaborazioni e le relazioni di rete inter-azien-

90 Si veda Zucchella e Magnani (2016) per una revisione dettagliata dei *driver*.

dali permettono di accedere a conoscenze complementari (spesso tacite), e tipicamente localizzate in contesti specifici (come per esempio i distretti, ma non solo), consentendo alle imprese minori di superare i limiti strutturali dovuti alla dimensione e ridurre il livello di incertezza percepita relativamente ai mercati esteri.

Nella letteratura classica di International Business sul processo di internazionalizzazione delle PMI, il noto modello di Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) – che spiega la crescita incrementale dell’impresa sui mercati esteri – è stato progressivamente perfezionato dagli autori fino a una versione recente che enfatizza il ruolo dei network (Johanson e Vahlne, 2009). La *network perspective* (Johanson e Mattsson, 1988), vede la crescita nei mercati esteri come un processo secondo il quale le PMI utilizzano le relazioni instaurate con gli attori esteri come fattore trainante dello sviluppo internazionale.

La prospettiva “reticolare” è presente anche negli studi di International Entrepreneurship, in particolare in quelli dedicati all’internazionalizzazione accelerata e precoce delle *born globals* (BG d’ora in avanti). In tali studi si sostiene che la nascita delle BG sia determinata in gran parte dalla presenza di team imprenditoriali dotati di *vision*, esperienza e reti internazionali. Questi fattori, associati ai progressi delle ICT e alla riduzione delle barriere commerciali tra i Paesi, possono facilitare e velocizzare l’espansione internazionale (ad esempio Coviello, 2006; Johanson e Mattsson, 1988; Oviatt e McDougall, 1994; Zucchella, Denicolai, Palamara, 2007). Secondo lo studio di Zanni e Zucchella (2009) il profilo delle PMI italiane *born global* differisce da quello delle PMI tradizionali principalmente per i seguenti fattori: (i) *background* (istruzione ed esperienza) degli imprenditori, (ii) presenza di una nicchia di mercato, (iii) partecipazione a reti interaziendali/sociali e (vi) localizzazione in distretti/*cluster*. Le prime tre caratteristiche sono note nella letteratura di *International Entrepreneurship* (ad esempio in Hennart, 2014; Madsen e Servais, 1997; Reuber e Fischer 1997; Rialp *et al.*, 2005), mentre la localizzazione all’interno dei distretti sembra invece costituire un fattore caratteristico delle BG italiane (Mascherpa, 2011; Zanni e Zucchella, 2009). La letteratura empirica esistente evidenzia tuttavia risultati contraddittori circa l’impatto delle reti collaborative sull’internazionalizzazione delle PMI. La maggior parte dei contributi indica un effetto positivo delle reti sull’internazionalizzazione delle imprese minori (Coviello, 2006; Gabrielsson e Kirpalani, 2004; McDougall, *et al.*, 1994; O’Gorman e Evers, 2011; Schwens e Kabst, 2009; Zhou, *et al.*, 2007). D’altro canto, un secondo insieme di studi ha dimostrato che le imprese che utilizzano alleanze strategiche non sono

più attive a livello internazionale di quelle che non le utilizzano (ad esempio Gerschewski, *et al.*, 2015; Preece *et al.*, 1998). Un terzo insieme di studi, infine, suggerisce un possibile impatto negativo (Prashantham e Birkinshaw, 2015) delle reti sull'internazionalizzazione delle PMI, e sottolinea le minacce derivanti per esempio dalla presenza di possibili comportamenti opportunistici da parte dei partner (Chetty e Agndal, 2007; McDougall *et al.*, 1994).

#### 5.4.1 I tipi di collaborazione

Le collaborazioni intraprese dalle PMI possono essere classificate a seconda del grado di formalizzazione della relazione e del tipo di attori coinvolti (cfr. Tabella 5.1). Le collaborazioni formali implicano una relazione basata su contratti che esplicitano e dettagliano la relazione, mentre le collaborazioni informali sono più genericamente fondate su aspettative reciproche e in questo caso non intercorrono accordi legali tra le parti. Le collaborazioni formali di tipo commerciale coinvolgono clienti, fornitori, concorrenti, partner commerciali di diversa natura, distributori, intermediari; mentre le relazioni formali di tipo istituzionale coinvolgono centri di ricerca e sviluppo, ONG, incubatori di imprese, università, ecc. Le collaborazioni informali implicano invece una relazione di tipo sociale con familiari, amici, colleghi, impiegati, conoscenti o intermediari – quando con questi ultimi intercorre un rapporto non necessariamente esplicitato da contratto commerciale. Fra gli accordi stabili di tipo formale, possiamo distinguere tra rapporti di tipo “verticale” (es. contratti di subfornitura, commessa) e di natura “orizzontale” (*joint venture*, accordi, consorzi, reti d'impresa, partecipazione a catene del valore globali).

Gli studi sulle reti d'impresa si sono a lungo focalizzati sugli aspetti “formali” del network (Salavisa *et al.*, 2012), spesso sottovalutandone gli aspetti sostanziali, come ad esempio la capacità della rete di mantenersi stabile nel tempo, il grado di coinvolgimento dei partner, la fiducia che intercorre tra di essi (Ricciardi 2003; 2005) e l'impatto dell'atmosfera (Aureli *et al.*, 2011) quali indicatori utili per comprendere la performance della collaborazione nel tempo. Un ulteriore aspetto da studiare più approfonditamente riguarda la tipologia dei partner. Per esempio, l'analisi di Zucchella e Kabbara (2013) su casi studio di piccole aziende italiane *knowledge-intensive* ha rivelato il ruolo critico svolto da specifici tipi di *partnership diadiche* basate su relazioni fiduciarie durature con centri di ricerca universitari, nonché con i clienti principali (*lead clients*) e le alleanze strategiche con distributori esteri. Infine, relativamente pochi studi (Ojala, 2009; Oparaocha, 2015; Oviatt e McDougall,

2005) hanno sottolineato l'importanza della cosiddetta "rete intermedia" (camere di commercio, istituti di ricerca, consorzi) per l'internazionalizzazione dell'impresa e ne hanno analizzato l'impatto sulla performance.

**Tabella 5.1 Tipi di collaborazione delle PMI**

	<b>Informali</b>	<b>Formali</b>
<b>Caratteristiche</b>	Basate su aspettative reciproche. Assenza di contratti espliciti tra le parti.	Basate su attività commerciali tra due o più attori esplicitate e dettagliate da contratti
<b>Tipo di attori coinvolti</b>	Sociali (famigliari, amici, colleghi, impiegati e altri conoscenti, intermediari)	Commerciali/Istituzionali (clienti, fornitori, concorrenti, partner commerciali, distributori, intermediari, agenzie governative, centri di ricerca e sviluppo, ONG, incubatori di imprese, università, ecc.)

Fonte: Elaborazione propria sulla base di Sekliuckiene e Morkertaite (2017)

## 5.5 Collaborazioni nelle PMI internazionali

Le PMI italiane cooperano e fanno rete: secondo il rapporto ISTAT (2018), più della metà delle PMI italiane afferma di avere almeno una collaborazione stabile con altre aziende, registrando un aumento di 9 punti percentuali rispetto al dato del 2013. Dal punto di vista settoriale, le collaborazioni sono maggiormente presenti nell'industria, mentre dal punto di vista territoriale non si riscontra una forte differenziazione tra le varie aree geografiche seppure la diffusione di reti sia maggiore nel Nord Est e minore nel Mezzogiorno (*ibidem*). Sempre secondo lo stesso rapporto, fra gli accordi stabili di natura formale delle PMI italiane tendono a prevalere quelli di tipo "verticale", come i contratti di subfornitura, e invece sono meno frequenti le collaborazioni di tipo "orizzontale" quali per esempio i consorzi, o le *joint venture*.

### 5.5.1 Reti d'impresa

Negli ultimi anni stiamo assistendo alla crescita delle reti d'impresa (ISTAT, 2017b), ovvero di quei rapporti evoluti e formalizzati di collaborazione orizzontale disciplinati dall'art. 45 del decreto-legge n. 83/2012 (convertito nella legge n. 134/2012). Secondo i dati riportati da InfoCamere, a luglio 2018<sup>91</sup> complessivamente sono stati registrati 4.776 contratti di rete per un totale di 29.803 aziende coinvolte. A livello territoriale le regioni con il maggior numero di imprese in rete sono il Lazio (con 8.200 imprese), la Lombardia (3.214) e il Veneto (2.220). Del contratto di rete hanno beneficiato soprattutto le micro, le piccole e le grandi imprese (con tassi di crescita statisticamente equivalenti), mentre per le medie imprese l'effetto della rete è stato, in media, significativamente minore (*ibidem*).

A livello settoriale le imprese aggregate in reti-contratto afferiscono principalmente al comparto agricolo (pari al 18,4% del totale cumulato dal 2010), alla manifattura non meccanica (12,3%), alla meccanica (10,3%) e ai servizi tecnologici (9,7%). Si rileva una quasi totale assenza di imprese del settore estrattivo (0,1%), delle utilities (1%), dell'immobiliare (1,6%) e della finanza (1,7%) (ISTAT, 2017b).

Secondo ISTAT (*ibidem*), la performance delle PMI in rete – in particolare delle classi dimensionali micro e piccole – è superiore a quella di aziende “simili ma non in rete”: +48,4% il valore aggiunto per addetto, +11,4 punti percentuali per la propensione all'innovazione. Anche la performance internazionale è superiore: la propensione all'internazionalizzazione è +9,3 punti percentuali rispetto a quella delle imprese non in rete.

### 5.5.2 Rapporti di subfornitura

Nel sistema manifatturiero italiano, e in particolare all'interno dei distretti, la subfornitura<sup>92</sup> è una forma di economia di rete stabile tra le più diffuse. Tuttavia, a causa della crisi economica che ha afflitto il manifatturiero, tra il 2005 e il 2015 si è rilevata una riduzione del 15% delle imprese della subfornitura – e nel settore tradizionale di ben il 35%. Il rapporto ISTAT (2018) constata come tale riduzione possa avere un carattere strutturale e possa derivare da una possibile parziale sostituzione dei fornitori locali con fornitori esteri.

91 Retimpresa, *Report sulle reti di imprese in Italia. I semestre 2018*. Testo disponibile alla pagina: [http://www.retimpresa.it/phocadownload/RETI\\_DI\\_IMPRESA/documenti\\_utili/Report%20RetImpresa\\_1%20semestre%202018.pdf](http://www.retimpresa.it/phocadownload/RETI_DI_IMPRESA/documenti_utili/Report%20RetImpresa_1%20semestre%202018.pdf).

92 Secondo ISTAT, le aziende subfornitrici sono quelle PMI che ricavano almeno l'80% del fatturato da lavorazione conto-terzi o su commessa.

Secondo una analisi su un campione di 1.500 imprese condotta da Unioncamere (2011), i rapporti di subfornitura si articolano ormai su reti lunghe e policentriche: se è vero che il 34,9% delle PMI manifatturiere indica che i principali fornitori sono di prossimità, per molti altri tale tipo di rete è più lunga e articolata. Il 31,6% delle imprese analizzate da Unioncamere dichiara che i principali fornitori operano al di fuori della propria regione: il 28,6% ha fornitori nella propria regione di localizzazione e un'ulteriore quota di quasi il 5% opera con fornitori esteri. Il ricorso a subfornitori non di prossimità risulta leggermente più diffuso tra le medie imprese (68,3% contro il 63,7% di quelle di minori dimensioni). La qualità è un aspetto rilevante che caratterizza la scelta del subfornitore, il quale secondo le imprese intervistate deve operare in una prospettiva di miglioramento costante del proprio processo, rispettando le condizioni del committente e mantenendo livelli di performance elevati (*ibidem*).

### 5.5.3 Reti collaborative locali-globali

Il 29% delle PMI italiane dichiara di partecipare a una rete stabile *locale*; il 17,5% a una rete *nazionale* e il 52,4% a una rete *internazionale*. Tutti e tre i dati sono rilevati in crescita rispetto a quelli del 2013, quando le imprese dichiaravano rispettivamente il 23,2% (locale), 13,1% (nazionale) e 41,8% (internazionale) (ISTAT, 2018).

La rilevanza della rete locale è una peculiarità delle PMI italiane. Per lungo tempo, rispetto alla grande impresa, le PMI inserite nei distretti hanno fatto leva sul sistema di relazioni locali come fonte privilegiata di conoscenza specializzata all'interno, e hanno sfruttato in misura limitata i rapporti con i mercati di riferimento. I collegamenti locali, grazie alla loro vicinanza geografica (*geographical proximity*), generano spesso una conoscenza ricca e di grande valore. I dati ICE (2018) rilevano che le unità locali di imprese non esportatrici, ma con elevati livelli di produttività, si agglomerano vicino alle unità delle imprese esportatrici più produttive. La prossimità permette a esse di avvantaggiarsi di competenze per appoggiare i mercati esteri confermando l'importanza dei comportamenti imitativi delle PMI italiane (Bonaccorsi, 1992). Come accennato, i dati presentati da Intesa Sanpaolo, rivelano ancora una volta l'importanza del ruolo del distretto per l'internazionalizzazione delle PMI (Intesa Sanpaolo, 2017; 2018). Le imprese distrettuali vantano prestazioni migliori rispetto alle imprese non appartenenti a un *cluster* in termini di crescita, di presenza internazionale (51% contro il 45%) e anche di innovazione (in riferimento a brevetti e registrazione di marchi internazionali) che è più frequente (45% contro il 32% per 100 imprese e 39% contro il 20% per altre 100 imprese) (*ibidem*).

Il monitor sui distretti di Intesa Sanpaolo (2018) rileva un aumento tendenziale del 3,1% dell'export, con picchi del 15,8% registrati dal distretto calzaturiero di Firenze e del 13,4% dei distretti calzaturieri della Riviera del Brenta e tessile di Perugia. Segnali di accelerazione sono stati rilevati dai distretti della meccanica, che hanno registrato un incremento delle vendite estere pari al 5,3% (contro il +4,4% dei competitor tedeschi).

Sempre ISTAT (2018) evidenzia che la partecipazione a reti collaborative internazionali è in forte crescita e permette alle PMI interessate di conseguire livelli di produttività più elevati rispetto a quelle locali (*ibidem*).

Creare e mantenere legami distanti e globali per la generazione di nuova conoscenza da parte delle imprese locali è essenziale. I legami esterni, in particolare quelli internazionali, possono ridurre il rischio di *lock-in* all'interno del *cluster*, consentendo una ricombinazione più efficace delle conoscenze (Breschi e Lenzi, 2016). Pertanto, per comprendere le dinamiche dei *cluster* industriali, è necessario esaminare sia i collegamenti locali, che la connettività globale delle imprese che ne fanno parte. Diversi studi hanno preso in considerazione gli ecosistemi *local/global* come fattore critico per un'internazionalizzazione veloce da parte delle nuove imprese. Come dimostrato dalla storia di molte PMI originatesi all'interno dei distretti italiani, l'impresa localizzata ha spesso saputo sfruttare (anche se non necessariamente in maniera precoce, dopo pochi anni dalla fondazione) il valore della dimensione locale, rafforzandola ulteriormente col tempo in una logica "multi-locale" (Zucchella, 2001), cogliendo i molteplici stimoli derivanti dal radicamento (*embeddedness*) in contesti locali diversi da quello domestico.

#### 5.5.4 Partecipazione a catene del valore globali

Nel tempo è cresciuta la partecipazione delle PMI italiane alle GVC (ISTAT, 2018). Tra la metà degli anni Novanta e il 2014, l'incidenza del valore aggiunto estero sulle esportazioni manifatturiere attraverso l'importazione di beni intermedi e servizi (misura dell'internazionalizzazione passiva) è aumentata di oltre dieci punti nelle maggiori economie europee, superando il 30% in Italia e Germania, e il 35% in Francia e Spagna. In Italia i livelli più bassi si riscontrano nei settori di specializzazione nazionale (alimentare: 22,4%; macchine utensili: 24,4%) (*ibidem*). Circa il settore del tessile, dell'abbigliamento, della pelle e delle calzature, il livello di partecipazione alle GVC è al di sotto della media e si attesta al 26,9%. Tuttavia, questo settore è anche quello che registra, insieme a quello delle macchine utensili, l'incremento maggiore rispetto agli altri in ragione degli

intensi processi di delocalizzazione di intere fasi della produzione all'estero (*ibidem*).

Come rilevano Agostino *et al.* (2017) nell'approfondimento proposto all'interno del rapporto ICE (2016-2017) sulla partecipazione e sul posizionamento delle imprese italiane nelle GVC, vi è un'ampia partecipazione delle PMI alle GVC. Oltre il 40% delle imprese italiane attive operano con modalità singola (contro il 34% delle francesi) e solo il 6% con modalità triplice<sup>93</sup> contro l'8% delle francesi e delle tedesche. Tuttavia, secondo le analisi degli autori, la mera partecipazione alle GVC non è sinonimo di performance e produttività, in quanto questi sono elementi intrinsecamente legati alla capacità delle imprese stesse di posizionarsi all'interno della catena del valore e ottenere il massimo beneficio dalle relazioni con fornitori e clienti internazionali.

#### 5.5.5 Le reti per l'innovazione

Le imprese italiane (come le tedesche) hanno una propensione relativamente ridotta alla collaborazione per l'innovazione (intorno al 20%) e preferiscono collaborare con altri soggetti nazionali, a differenza per esempio del Regno Unito dove il 60% degli innovatori è impegnato in attività di collaborazione (in grande parte internazionale) per l'innovazione (ISTAT, 2018).

In linea con la media europea, le PMI italiane collaborano – al fine di produrre innovazione di prodotto/processo – di più con altri soggetti privati (in particolare fornitori di attrezzature e materiali). Queste collaborazioni possono spesso essere il terreno fertile per innovazioni *green* grazie per esempio all'integrazione feconda tra la creatività del partner più giovane e le risorse – anche finanziarie, ma non solo – di un'impresa più grande e/o consolidata. Inoltre, come dimostra il caso Orange Fiber (cfr. Box 2), tali partnership diventano trampolino di lancio per le imprese più piccole che – attraverso la relazione con una multinazionale – possono sfruttare i canali di vendita di quest'ultima come canale preferenziale di accesso ai mercati internazionali. Il ruolo delle università e delle istituzioni di ricerca pubbliche appare complessivamente secondario, a eccezione che in Germania (ISTAT, 2018). I dati disponibili si riferiscono però a collaborazioni formali, ovvero basate su accordi strutturati o contratti (*ibidem*). Certamente, dunque, le relazioni di

93 La partecipazione è singola se le imprese sono alternativamente importatrici di beni intermedi/ servizi oppure esportatrici, oppure ancora se esse producono direttamente o indirettamente in almeno un Paese estero. La modalità duplice consiste invece nello svolgere almeno due delle attività internazionali sopra menzionate e, infine, la partecipazione è triplice quando l'impresa opera a livello internazionale con tutte e tre le modalità considerate (Agostino *et al.*, 2017).



## Box 2 - Orange Fiber: sostenibilità e partnership per la crescita internazionale

Orange Fiber (OF) è una piccola azienda italiana, nata nel 2014 dall'idea di due imprenditrici siciliane che hanno brevettato un innovativo tessuto sostenibile ottenuto dai sottoprodotti agrumicoli. L'azienda è la prima (e, ad oggi, unica) al mondo a produrre un tessuto sostenibile derivato dagli scarti degli agrumi. L'esclusivo tessuto è adatto per le esigenze di innovazione, creatività e allo stesso tempo sostenibilità della moda contemporanea. Queste caratteristiche hanno da subito incuriosito grandi firme orientate alla sostenibilità. Nel 2017 OF ha stabilito una partnership con Salvatore Ferragamo dando origine alla Ferragamo Orange Fiber Collection. Il progetto sostiene i valori etici legati alla ricerca di tessuti sostenibili da fonti rinnovabili che possono, secondo Ferragamo, rappresentare il volano per il futuro della moda di qualità del Made in Italy. La collezione è entrata da subito all'interno delle vetrine dei principali *flagship store* della griffe fiorentina nel mondo e ha così permesso a OF di accedere a mercati anche molto distanti e di farsi conoscere da molti altri importanti brand del lusso all'estero. L'attenzione e l'apprezzamento da parte del sistema moda nazionale e internazionale per l'azienda continua a crescere, come dimostra il recente accordo che prevede l'ingresso di Orange Fiber nel portfolio della FTL Venture Inc, il fondo internazionale di *venture capital* fondato dall'imprenditrice e *fashion editor* Miroslava Duma. Oggi, l'azienda, dopo aver aperto un impianto produttivo in Sicilia, è in stretto contatto con altri brand storici del Made in Italy ma anche con altri brand internazionali e punta al consolidamento della propria presenza sul mercato dei tessuti innovativi a livello internazionale.

collaborazione formalizzate con università o centri di ricerca sono assai più ardue da realizzare per le imprese piccole o medie rispetto alle grandi. Tuttavia, le startup fanno spesso ricorso alle collaborazioni con università e centri di ricerca. Lo Startup Survey redatto da ISTAT (2016) rileva che circa la metà delle imprese (45,6%), soprattutto quelle caratterizzate da innovazioni di prodotto e spesa in ricerca e sviluppo oltre il 40% del fatturato, intrattiene rapporti di collaborazione, per lo più in ambito tecnologico, con università e centri di ricerca<sup>94</sup> (47,8% contro un 26,9% di accordi in ambito commer-

94 Dallo stesso sondaggio emerge che la gran parte delle imprese (72,6%) non è stata mai localizzata presso un incubatore certificato, che il 21,6 % delle imprese lo è al momento della rilevazione e che la restante parte lo è stata in passato.

### Box 3 - Facility Live: PMI innovative e partnership

Fondata nel settembre del 2010 a Pavia da Gianpiero Lotito e Mariuccia Teroni, FacilityLive (FL) è una *born global* che sta sviluppando una piattaforma software per l'organizzazione, la gestione e la ricerca delle informazioni guidata da un motore di ricerca di nuova generazione in grado di fornire un accesso semplificato, preciso e veloce alle informazioni (sul Web, in un sistema interno a un'azienda o sul proprio computer) portando a un cambio di paradigma nel rapporto uomo-macchina. Il rapporto col territorio e il dialogo continuo con tutti gli stakeholder per creare le condizioni per la nascita di un'"industria tecnologica europea", indotta dal digitale, sono gli elementi caratterizzanti della *vision* strategica dell'azienda. Per i due soci fondatori, infatti, l'Europa digitale del futuro dovrà essere in grado di sviluppare quello che loro chiamano una "rete di Small Valley", ossia un network di ecosistemi digitali sostenibili costituiti da città con università storiche, una municipalità attenta, centri di ricerca prestigiosi, imprese floride e tanti giovani che collaborano tra loro e generano innovazione continua in un sistema di relazioni corte (proprio come Pavia, ma anche come Uppsala, Cambridge, Lovanio ecc.). FL ha creato gli FL-LAB, laboratori di innovazione con l'obiettivo di generare vere e proprie partnership per l'innovazione (oltre che commerciali) con aziende, centri di ricerca, università, municipalità, ecc. e per raggiungere in maniera più efficace i mercati esteri. FL è già stata capace di connettersi e sviluppare una stretta e forte collaborazione con l'Università di Pavia, che dal 2016 è anche socia dell'azienda, investendo in un Master post-laurea in Digital Innovation & Entrepreneurship che forma una nuova figura professionale con sapere umanistico e *skills* tecnologici e gestionali. FacilityLive ha tra le sue collaborazioni diverse università. Il modello "local is beautiful" di FL – fertilizzato da innumerevoli partnership con soggetti innovatori – sta dimostrato di essere vincente, anche sotto il profilo internazionale: FL oggi conta 100 dipendenti, ha brevetti in 45 Paesi del mondo ed è stata finanziata per oltre 40 milioni di euro da parte di 100 investitori privati. FL è la prima azienda non britannica nella storia a essere stata ammessa all'ELITE Programme della Borsa di Londra, ha fornito alla Presidenza Italiana la Web App ufficiale e la Search del sito pubblico del G7 Italy 2017 e, nel 2018, è diventata partner della Commissione europea per la realizzazione del progetto Startup Europe Mediterranean con l'obiettivo di creare il network degli ecosistemi innovativi del Mediterraneo. Il 2 ottobre 2018 il suo CEO, Gianpiero Lotito, è stato il primo italiano da oltre vent'anni (non rappresentante politico) a essere stato invitato a parlare all'Assemblea Genera-

le dell'ONU per raccontare come la tecnologia può supportare i processi di pace. Il 19 dicembre 2018 FacilityLive rafforza il proprio posizionamento a livello europeo con la nomina di Gianpiero Lotito a Presidente della European Tech Alliance (EUTA), l'associazione con l'obiettivo di rappresentare la voce delle aziende tech europee che oggi conta 27 membri provenienti da 15 Paesi e di cui fanno parte giganti come BlaBlaCar, Booking.com, Rovio e Spotify.

ziale). Come ci suggerisce il caso FacilityLive (cfr. Box 3) la collaborazione tra università e impresa può incrementare il potenziale internazionale dell'azienda. Un ulteriore caso di particolare interesse è quello del programma di ricerca *Horizon 2020* della Commissione europea che ha creato di fatto una grande rete (25.778 progetti con 30.060 partecipanti da 179 Paesi) alla quale partecipano anche diversi soggetti italiani.

## 5.6 Conclusioni

È noto che i vantaggi derivanti dal “capitale relazionale” possono permettere alle PMI di superare limiti di risorse interne. Tuttavia, tale assunto non è stato immune da critiche negli anni passati e necessita – alla luce delle trasformazioni cui stiamo assistendo – una ulteriore verifica al fine di studiare se tale risposta strategica sia ancora rilevante e in quali modalità e misura. I risultati empirici e l'impianto teorico degli studi sull'internazionalizzazione delle PMI che sino a oggi hanno sostenuto con convinzione il ruolo delle collaborazioni e del network come fattore chiave per la crescita delle imprese minori, necessitano di essere rivisti e integrati considerando le prospettive generate dall'evoluzione del contesto produttivo e geo-politico. Di fronte ai cambiamenti tecnologici *disruptive* dettati dalla quarta rivoluzione industriale, la digitalizzazione, la trasformazione dei paradigmi produttivi, e l'emergere di politiche neo-protezionistiche, ma anche – e sempre in maggiore misura – di fronte ai preoccupanti cambiamenti ambientali e climatici, serve riconsiderare il ruolo delle PMI all'interno delle reti globali, ma anche locali. Sarà inoltre utile indagare non solo l'impatto delle reti sull'internazionalizzazione delle PMI, ma anche come l'internazionalizzazione influenzi la struttura delle reti stesse. Come sottolineato da Prashantham *et al.* (2015), occorre superare la dicotomia tra analisi delle reti locali e analisi delle reti

globali, poiché raramente esse sono sviluppate in maniera indipendente, mentre, al contrario, sono spesso altamente integrate. Possiamo supporre che la trasformazione geo-politica e le nuove logiche di produzione contribuiranno a ridefinire le strategie d'impresa in termini di sviluppo di reti collaborative locali-globali e di cambiamenti nel rapporto tra contesto locale/mercati internazionali delle PMI. In tale situazione, quali reti andranno alimentate con maggior attenzione? Su quali collaborazioni dovranno investire le PMI se il ruolo del contesto locale assume maggiore e rinnovata rilevanza in virtù di nuovi trend di consumo "nazionalistici"? Quali effetti delle politiche neo-protezionistiche per le PMI e le proprie reti collaborative internazionali? Le aziende faranno riferimento a network più o meno diffusi? Come cambierà il ruolo delle PMI all'interno delle catene del valore e dei network locali e globali? Quali saranno le combinazioni efficienti di interconnessioni *global/local* per affrontare e domare il cambiamento tecnologico, sociale e ambientale? Quali le partnership più efficaci per una crescita sostenibile?

Queste sono solo alcune domande che sottendono le grandi sfide sulle quali le PMI dovranno misurarsi, cercando coerenza nell'intreccio tra locale e globale, infrastruttura informativa e comunicativa, impatto della digitalizzazione, rinnovati trend di localismo e rilevanza del contesto locale, allo stesso tempo continuando a sfruttare le opportunità date dalla possibilità di attingere a conoscenze diffuse e globali. Queste sfide andranno affrontate in concerto con le istituzioni, grazie a un progetto politico e infrastrutturale dedicato. Dal punto di vista del *policy making*, il punto nodale risiede nella capacità di miglioramento delle infrastrutture che possono favorire lo sviluppo di reti al fine di stimolare l'internazionalizzazione delle nuove imprese. In secondo luogo – ma non di minore importanza – vi è la necessità di sviluppare politiche e piani industriali che aiutino le imprese a identificare nuovi percorsi di crescita sostenibile e soluzioni innovative che, al tempo stesso, facciano leva sulle caratteristiche proprie dell'impresa, nonché i mezzi per facilitare il cammino verso un orientamento sostenibile. La capacità del tessuto produttivo delle PMI italiane (ed europee) di affrontare la trasformazione digitale e le sfide ambientali e autodeterminarsi strutturandosi come virtuoso sistema di "imprese locali con aspirazioni globali", necessita di un'Europa unita, interconnessa e competitiva ma allo stesso tempo capace di sfruttare il proprio *heritage*. È auspicabile che le istituzioni europee affrontino il tema delle infrastrutture e dei programmi di supporto poiché le nuove aziende digitali in genere affrontano sfide significative in termini di mancanza di risorse finanziarie e di conoscenza. I responsabili politici dovrebbero avviare

programmi dedicati alle PMI al fine di agevolare a sviluppare diversi tipi di reti (formali, informali e intermedie) a livello nazionale, regionale, e sovranazionale. Questi legami sono sostanziali per la crescita e la competitività delle PMI italiane ed europee, per accelerare lo scambio di conoscenze e risorse sui mercati esteri.

## Riferimenti bibliografici

- M. Agostino, A. Giunta, D. Scalera e F. Trivieri (2017), *Partecipazione e posizionamento delle imprese italiane nelle catene globali del valore: nuova evidenza (2009-2014)*, Approfondimento, in *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2016-2017* ([https://www.ice.it/it/repository/archivio\\_rapporti/Rapporto\\_Ice\\_2016%20-2017\\_web.pdf](https://www.ice.it/it/repository/archivio_rapporti/Rapporto_Ice_2016%20-2017_web.pdf)).
- P.H. Andersen, P.R. Christensen e P. Blenker (1997), *Generic routes to sub-contractors' internationalisation*, in I. Björkman, M. Forsgren (a cura di), *The nature of the international firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- S. Aureli, M. Ciambotti e M. Del Baldo (2011), *Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze*, in *Argomenti*, 33, pp. 75-104.
- G. Becattini (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di una idea*, Bollati Boringhieri, Torino.
- G. Becattini e E. Rullani (1993), *Sistema locale e mercato globale*, in *Economia e Politica Industriale*, XX, 80, pp. 7-52.
- S.J. Berman (2012), *Digital transformation: opportunities to create new business models*, in *Strategy & Leadership*, 40(2), pp. 16-24.
- A. Bonaccorsi (1992), *On the relationship between firm size and export intensity*, in *Journal of International Business Studies*, 23(4), pp. 605-635.
- G. Bortoluzzi e B. Balboni (2011), *Risorse, competenze e internazionalizzazione nelle PMI di subfornitura. Un'analisi esplorativa nel comparto plasto-meccanico*, in *Piccola Impresa/ Small Business*, 1, pp. 11-38.
- M. Chiarvesio, S. Micelli e E. Di Maria (2006), *Strategie e modelli di internazionalizzazione delle imprese distrettuali italiane*, in *Economia e Politica Industriale*, 3, pp. 1000-1028.
- S. Chetty e H. Agndal (2007), *Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises*, in *Journal of International Marketing*, 15(1), pp. 1-29.

- L. Ciravegna, L. Lopez e S. Kundu (2014), *Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy*, in *Journal of Business Research*, 67(5), pp. 916-923.
- CNEL-ISTAT (2016), *Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrativa*, [https://www.istat.it/it/files//2016/03/Report\\_Cnel\\_Istat1.pdf](https://www.istat.it/it/files//2016/03/Report_Cnel_Istat1.pdf).
- Commissione EU (2017), *2017 SBA Fact Sheet Italy*, consultato in data 17 ottobre 2018.
- Confindustria Pavia (2015), *Pavia 2020 - Le filiere industriali del territorio - Executive summary del piano di sviluppo economico-imprenditoriale*, a cura di A. Zucchella, S. Denicolai, G. Magnani, F. Moretti, E. Conz, <http://www.confindustria.pv.it/Prj/Hom.asp?gsAppLanCur=IT&gsPagTyp=21&gsMnuNav=01M:100,01L:4,01C:6,02M:0,02L:0,02C:1,&fnfCod=18992&fPagTypOri=2>.
- Confindustria Pavia (2018), *Industry 4.0 in provincia di Pavia: Strategie, investimenti, lavoro*, a cura di A. Zucchella, S. Denicolai, G. Magnani, Confindustria Pavia, Pavia.
- N.E. Coviello (2006), *The network dynamics of international new ventures*, in *Journal of International Business Studies*, 37(5), pp. 713-731.
- P. Dimitratos, J.E. Amorós, M.S. Etchebarne e C. Felzensztein (2014), *Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects*, in *Journal of Business Research*, 67(5), pp. 908-915.
- Eurobarometer (2015), *Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises*, in *Flash Eurobarometer*, 421, European Union.
- S.A. Fernhaber, P.P. McDougall & B.M. Oviatt (2007), *Exploring the role of industry structure in new venture internationalization*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), pp. 517-542.
- M. Gabrielsson & V.H. Manek Kirpalani (2004), *Born globals: How to reach new business space rapidly*, in *International Business Review*, 13(5), pp. 555-571.
- GEM (2018), *Global report 2017/18*, <https://www.gemconsortium.org/report/50012>.
- E. Giuliani (2013), *Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile*, in *Research Policy*, 42(8), pp. 1406-1419.
- R. Grandinetti & E. Rullani (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, La Nuova Italia Scientifica, NIS, Roma.

- J.F. Hennart (2014), *The accidental internationalists: a theory of born globals*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), pp. 117-135.
- ICE (2016), *Italia multinazionale 2016. Rapporto di aggiornamento. Le partecipazioni italiane all'estero ed essere in Italia*, a cura di R&P – Ricerche e Progetti, <https://www.ice.it/sites/default/files/inline-files/Italia-Multinazionale-2016.pdf>.
- ICE (2018), *L'Italia nell'economia internazionale*, Istituto nazionale di statistica, Roma.
- ICE-ISTAT (2018), *Annuario 2018. Commercio estero e attività internazionali delle imprese*, Istituto nazionale di statistica, Roma.
- Intesa Sanpaolo (2017), *Monitor dei Distretti e dei Poli Tecnologici*, Direzione Studi e Ricerche, Milano.
- Intesa Sanpaolo (2018), *Monitor dei Distretti e dei Poli Tecnologici*, Direzione Studi e Ricerche, Milano.
- ISTAT (2013a), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi – internazionalizzazione delle imprese e performance*, Temi - letture statistiche, Istituto nazionale di statistica, Roma.
- ISTAT (2016), *Risultati economici delle imprese*, Statistiche report, 26 ottobre.
- ISTAT (2017a), *Annuario statistico. Commercio estero e attività internazionali delle imprese*. Nota per la stampa, Centro diffusione dati, Roma, Italia, [http://www.annuarioistatice.it/edizioni\\_precedenti\\_online/2017/contenuti/Nota\\_stampa\\_istat\\_ice\\_2017.pdf](http://www.annuarioistatice.it/edizioni_precedenti_online/2017/contenuti/Nota_stampa_istat_ice_2017.pdf).
- ISTAT (2017b), *Reti d'Impresa. Gli effetti del contratto di Reti sulla performance delle imprese*, [https://istat.it/it/2017/11/Rapporto\\_Istat\\_Confindustria.pdf](https://istat.it/it/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf)
- ISTAT (2018), *Rapporto annuale 2018. La situazione del Paese*, Istituto nazionale di statistica, Roma.
- J. Johanson & L.G. Mattsson (1988), *Internationalization in industrial systems - a network approach*, in N. Hood & J-E. Vahlne (a cura di), in *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York, pp. 303-321.
- J. Johanson & J.E. Vahlne (1977), *The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitments*, in *Journal of International Business Studies* 8(1), pp. 23-32.
- T.K. Madsen & P. Servais (1997), in *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, *International Business Review*, 6(6), pp. 561-583.

- G. Magnani, U. Mayrhofer & A. Zucchella (2018), *ATOM, a small multinational company [ATOM, une petite entreprise multinationale]*, CCMP, Parigi.
- S. Mascherpa (2011), *Born global companies as market-driven organizations – an empirical analysis*, unpublished doctoral dissertation, Università Bicocca, Milano.
- P.P. McDougall, S. Shane & B.M. Oviatt (1994), *Explaining the formation of international new ventures - the limits of theories from international-business research*, in *Journal of Business Venturing*, 9(6), pp. 469-487.
- C. O’Gorman & N. Evers (2011), *Network intermediaries in the internationalisation of new firms in peripheral regions*, in *International Marketing Review*, 28(4-5), pp. 340-364.
- A. Ojala (2009), *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market*, in *International Business Review*, 18(1), pp. 50-59.
- F. Onida (2014), *Globalizzazione e mercati, presentazione alla conferenza ISTAT “Checkup delle imprese italiane”*, Sessione II, 28 novembre 2013, Milano.
- G.O. Oparaocha (2015), *SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective*, in *International Business Review*, 24(5), pp. 861-873, doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>.
- B.M. Oviatt & P.P. McDougall (1994), *Toward a theory of international new ventures*, in *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45-64.
- P.C. Pissavino (2013), *ATOM: Autobiografia di una impresa metanazionale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- S. Prashantham & J. Birkinshaw (2015), *Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization*, in *Management International Review*, 55(2), pp. 207-234.
- S. Prashantham, C. Dhanaraj & K. Kumar (2015), *Ties that bind: Ethnic ties and new venture internationalization*, in *Long Range Planning*, 48(5), pp. 317-333.
- S.B. Preece, G. Miles & M.C. Baetz (1999), *Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms*, in *Journal of Business Venturing*, 14(3), pp. 259-281.
- A.R. Reuber & E. Fischer (1997), *The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SMEs*, in *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 807-825.



- A. Rialp, J. Rialp e G. Knight (2005), *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?*, in *International Business Review*, 14(2), pp. 147-166.
- A. Ricciardi (2003), *Le reti di imprese*, in *Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.
- A. Ricciardi (2005), *La pianificazione strategica nelle reti di imprese*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 105(7/8), pp. 386-398.
- I. Salavisa, C. Sousa & M. Fontes (2012), *Topologies of innovation networks in knowledge-intensive sectors: sectoral differences in the access to knowledge and complementary assets through formal and informal ties*, in *Technovation*, 32(6), pp. 380-399.
- C. Schwens & R. Kabst (2009), *How early opposed to late internationalizers learn: Experience of others and paradigms of interpretation*, in *International Business Review*, 18(5), pp. 509-522.
- J. Sekliuckiene & R. Morkertaite (2017), *Fostering Internationalization through Networks: An Inter-organizational Psychic Distance Perspective*, a cura di M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, S. Magala, in *Intercultural Interactions in the Multicultural Workplace*, Springer, Cham., pp. 189-202.
- L. Zanni e A. Zucchella (2009), *I nuovi imprenditori internazionali italiani. I casi delle imprese nate globali e dell'imprenditoria etnica nei distretti industriali*, in C. Pepe e A. Zucchella (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Competitività e attrattività del Made in Italy*, Il Mulino, Bologna, pp. 175-208.
- L. Zhou, W. Wu & X. Luo (2007), *Internationalization and the performance of born global SMEs: The mediating role of social networks*, in *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 673-690.
- A. Zucchella (2001), *Management dell'innovazione e management internazionale: quali convergenze?*, Università degli Studi dell'Insubria, Varese, [http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2001\\_15.pdf](http://eco.uninsubria.it/dipeco/quaderni/files/QF2001_15.pdf) (24 novembre 2013).
- A. Zucchella (2013), *Il processo di internazionalizzazione di ATOM: Una sfida alle teorie esistenti*, in P.C. Pissavino (a cura di), *ATOM: Autobiografia di una impresa metanazionale*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- A. Zucchella & G. Magnani (2016), *International Entrepreneurship. Theoretical Foundations and Practices*, 2<sup>a</sup> ed., Palgrave Macmillan, London.

- A. Zucchella & D. Kabbara (2013), *The role of partnerships in the internationalisation process of small knowledge intensive firms (SKIFs)*, in *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(1), pp. 104-116.
- A. Zucchella, G. Palamara & S. Denicolai (2007), *The drivers of the early internationalization of the firm*, in *Journal of World Business*, 42(3), pp. 268-280.

## 6. PMI italiane: collaborazioni e crescita dell'impresa

*Paola Garrone*

### 6.1 Introduzione<sup>95</sup>

L'intero Rapporto nasce dal riconoscimento del ruolo fondamentale che le piccole e medie imprese (PMI) svolgono nei modelli di sviluppo percorribili dall'Italia e dall'Europa. Al tempo stesso, occorre essere consapevoli che nel recente passato, in particolare a fronte delle crisi del 2007 e del 2011, si sono evidenziate per le PMI italiane dinamiche di crescita molto differenziate, culminate in risultati molto diversi (cfr. cap. 2 nel presente Rapporto).

Un primo gruppo di PMI ha mostrato risultati particolarmente negativi in termini economici, con un ridimensionamento strutturale, talvolta fino alla chiusura. Un secondo insieme ha invece mostrato capacità di sopravvivere e in molti casi di crescere, soprattutto attraverso il rinforzo o l'innescio di processi di internazionalizzazione e di innovazione descritti dal contributo di Zucchella e Magnani (2019) e da Cerved (2018).

Appare dunque opportuno indagare i comportamenti che hanno sostenuto la crescita delle PMI italiane maggiormente virtuose. In particolare, è naturale concentrarsi sulla collaborazione inter-impresa, strategia anche nel passato particolarmente diffusa tra le PMI che miravano alla crescita, con particolare evidenza nel mondo dei distretti industriali (cfr. Zucchella, Magnani 2019).

Pertanto, questo capitolo ha due principali obiettivi: dare evidenza del ruolo che gli accordi di collaborazione con altre imprese hanno nelle PMI italiane;

<sup>95</sup> Si ringraziano Roberta Bertussi e Martina Ialongo, tesiste della Laurea Magistrale in Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano, per l'attento lavoro di raccolta dei dati usati nel capitolo.

esaminare la relazione che esiste tra il ricorso agli accordi e i risultati ottenuti dalle PMI.

Come premessa all'analisi empirica, va ricordato che la collaborazione può rappresentare una modalità efficiente con cui le imprese possono coordinarsi con fornitori e clienti, condividere con imprese del proprio settore attività importanti, quali ad esempio la ricerca per l'innovazione, la promozione di marchi condivisi, la creazione di certificazioni, lo sviluppo di piattaforme per la logistica o, più in generale, accedere ai servizi di risorse materiali o immateriali possedute e sviluppate da altre imprese. Sono numerose le situazioni nelle quali, in confronto alle soluzioni "classiche" di mercato (scambio di beni e servizi standard sulla base dei prezzi) e di integrazione sotto un controllo unitario (grazie alla comune proprietà), il ricorso a un accordo cooperativo riduce i costi associati alla relazione. In particolare, la collaborazione riduce i costi di produzione e i costi di transazione, ovvero l'impegno dei partner per stabilire la relazione e per mantenerla nel tempo proteggendone lo scopo anche da possibili comportamenti opportunistici degli stessi partner, in presenza di determinate caratteristiche dei partner coinvolti, del prodotto e dei mercati in cui esso viene venduto. In un altro capitolo del Rapporto, Zucchella e Magnani (2019) suggeriscono che la letteratura economico-manageriale continua a considerare le collaborazioni come modalità efficace di crescita per le imprese di minori dimensioni, soprattutto nel quadro di una maggiore apertura dell'economia internazionale e di maggiori tassi di innovazione rispetto al passato, pur in presenza di esiti non del tutto uniformi stante la varietà dei modelli di cooperazione e dei contesti.

Va sottolineato che le collaborazioni comprendono uno spettro ampio di modalità di coordinamento tra le imprese. Ancora Zucchella e Magnani (2019) suggeriscono che per le PMI italiane hanno speciale rilevanza determinate forme di accordo con altre imprese, quali le reti di impresa, i rapporti di subfornitura, le reti locali-globali, la partecipazione alle catene globali del valore, le reti per l'innovazione. Tuttavia, per non escludere modi cooperativi di relazione meno importanti ma, comunque, presenti nell'ambito di indagine, il seguito del capitolo assume una definizione più generale.

Si riconosce la presenza di accordi di cooperazione in una impresa, seguendo Cainarca *et al.* (1989, p. 9), quando (i) l'impresa ha in essere almeno una relazione di lungo termine con almeno un'altra impresa indipendente, (ii) la relazione ha per oggetto una o più aree di attività, intese come linee di prodotti, mercati, funzioni aziendali e (iii) regola *ex-ante* i comportamenti delle imprese coinvolte in tali aree.

Tale mutuo coordinamento può essere sostanziato e protetto da soluzioni contrattuali con diverso grado di complessità formale (ad esempio, licenze e accordi di subfornitura), da modifiche della struttura proprietaria delle imprese partecipanti attraverso partecipazioni di minoranza o creazione di *joint ventures*, da soluzioni informali. Data l'ampiezza della definizione, pur riconoscendo che la letteratura associa significati un poco diversi a termini quali, ad esempio, accordo cooperativo, collaborazione, alleanza, partnership, per semplicità espositiva nel seguito tali termini si useranno come sinonimi.

Più in dettaglio, il capitolo intende dare una prima risposta a domande sull'importanza e sul ruolo delle collaborazioni tra PMI italiane e, a questo scopo, svolge un'analisi di dati di bilancio, di altri indicatori economico-finanziari e di informazioni sulle collaborazioni raccolte dai siti web delle stesse imprese.

La crescita viene descritta attraverso più indicatori, in termini di fatturato e margini, importanti per la redditività del capitale investito e per la sostenibilità economica dell'impresa, e di risultati di anche più scoperto interesse per la società e l'economia, come l'aumento del numero di dipendenti e gli investimenti in attività materiali. Lo studio si focalizza su poco più di 700 PMI italiane, appartenenti a quattro settori manifatturieri centrali per l'economia italiana, in continuità con il Rapporto sulla sussidiarietà 2015/2016,<sup>96</sup> anch'esso dedicato alle PMI: Alimentari e bevande, Tessile e abbigliamento, Legno e arredamento, Macchine utensili e speciali.

Un primo obiettivo è verificare se e quali PMI dei settori manifatturieri esaminati collaborano con altre imprese: in che misura si osserva la presenza di accordi cooperativi con altre imprese? Quali imprese ricorrono in misura maggiore alla collaborazione? Anche le piccole imprese o solo le medie? Con differenze per età o tra settori e regioni? Con che tipo di partner?

In secondo luogo, si vuole verificare l'esistenza di una relazione tra il ricorso agli accordi e la capacità dell'impresa di crescere. Le PMI italiane che collaborano hanno risultati migliori rispetto a quelle che non collaborano? Anche a parità di settore, età, classe dimensionale? Anche se ci si focalizza su singoli tipi di partnership?

Dopo aver descritto i dati utilizzati nell'analisi empirica, il capitolo ne presenta i risultati, con riferimento sia alla presenza di accordi cooperativi tra le PMI del campione sia all'esistenza di una relazione tra ricorso agli accordi e

96 *Sussidiarietà e... politiche industriali*. Rapporto sulla sussidiarietà 2015/2016, Fondazione per la Sussidiarietà e Università degli Studi di Bergamo, 2016.

crescita dell'impresa. Il capitolo si conclude con una sintesi dei risultati più significativi.

## 6.2 Campione e variabili

I dati analizzati nel presente capitolo riguardano un campione di 706 PMI italiane. Sono comprese imprese piccole (numero dipendenti 10-49) e imprese medie (numero dipendenti 50-249), ma escluse le microimprese (fino a 9 dipendenti) che sono effettivamente imprese importanti nell'economia italiana, ma con significative specificità organizzative; inoltre, per esse è difficile raccogliere in maniera sistematica informazioni sulle collaborazioni.

Il campione è stato ottenuto estraendo in maniera casuale il 10% delle piccole e medie imprese registrate nella banca dati AIDA (banca dati di Bureau van Dijk che raccoglie dati di bilancio e altri indicatori per le società di capitale italiane) e che presentano le seguenti caratteristiche: appartenenza ai quattro settori manifatturieri di interesse dello studio, attive nel 2017, di proprietà italiana, evidenza del sito web. Sono stati scelti quattro settori manifatturieri centrali per il Made in Italy, già indagati dal Rapporto sulla sussidiarietà 2015/2016 dedicato alle politiche industriali:<sup>97</sup>

- 223 imprese del settore Alimentari e bevande (identificate dalle divisioni Ateco 10 e 11)
- 185 imprese del settore Legno e arredamento (identificate dalle divisioni Ateco 16 e 31)
- 145 imprese del settore Macchine utensili e speciali (identificate dai gruppi Ateco 28.4 e 28.9)
- 153 imprese del settore Tessile e abbigliamento (identificate dalle divisioni Ateco 13 e 14).

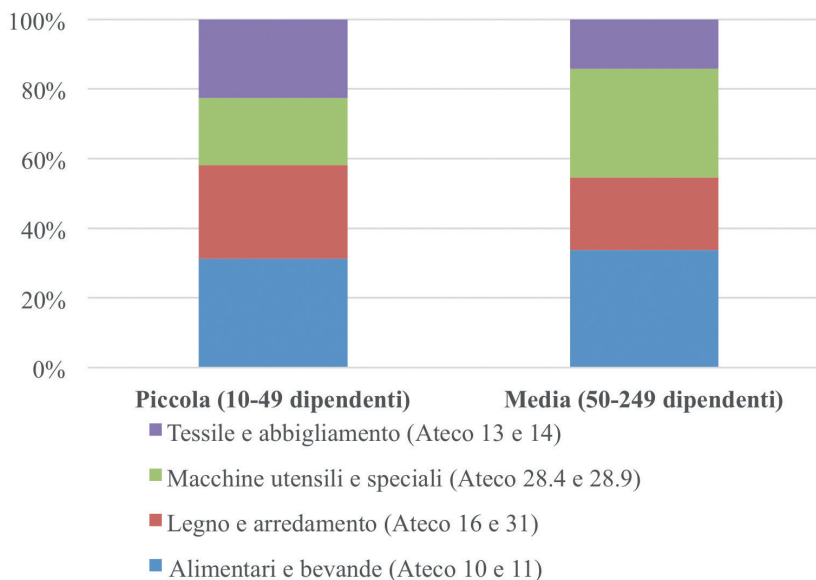
Per ogni settore viene rispettata la distribuzione delle imprese nelle diverse classi dimensionali e nelle macro-regioni geografiche presentata dalle statistiche ISTAT (ASIA - Registro Statistico delle Imprese Attive, anno 2016). La Tabella 6.1 e la Figura 6.1 presentano la distribuzione del campione tra i quattro settori e le due classi dimensionali d'interesse, mostrando la prevalenza di piccole imprese (89% nel campione) e la relativa scarsità di imprese di medie dimensioni (11%), come è tipico dell'economia italiana. La polarizzazione è meno accentuata nel settore delle Macchine utensili e speciali.

<sup>97</sup> *Ibidem.*

**Tabella 6.1 Campione: numero di imprese per classi dimensionali e settori delle imprese**

	Totale	Alimentari e bevande	Legno e arredamento	Macchine utensili e speciali	Tessile e abbigliamento
<b>Totale</b>	706	223	185	145	153
	% 100	100	100	100	100
<b>Piccola (10-49 dipendenti)</b>	629	197	169	121	142
	% 89,1	88,3	91,4	83,4	92,8
<b>Media (50-249 dipendenti)</b>	77	26	16	24	11
	% 10,9	11,7	8,6	16,6	7,2

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.1 Distribuzione delle imprese del campione: classi dimensionali e settori**

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

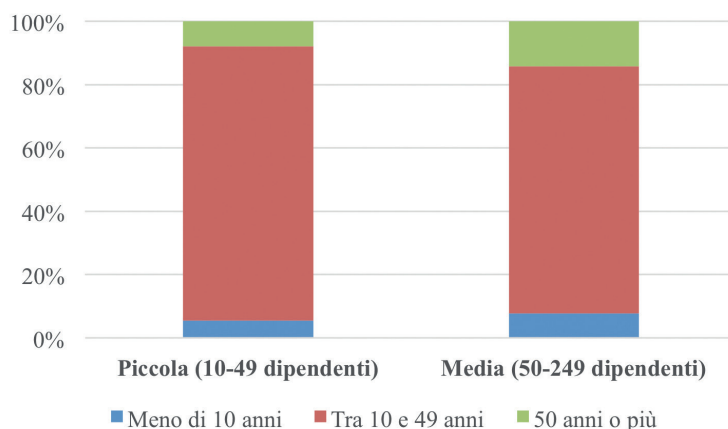
La Tabella 6.2 e la Figura 6.2 evidenziano la distribuzione per classi di età delle imprese del campione e delle due classi dimensionali. Le imprese giovani, nate dopo la crisi del 2007, sono una parte piccola del campione (circa 6%); va però detto che la consistenza della classe “startup” è sottostimata, in parte perché molte delle giovani PMI possono essere microimprese (fino a 9 dipendenti) e anche perché AIDA registra imprese con più di 5 anni di età. Si osservano alcune differenze tra piccole e medie imprese per le PMI “consolidate” (tra i 10 e 49 anni, circa 87% e 78% per, rispettivamente, le piccole e medie imprese) e le PMI “storiche” (con più di 50 anni), che – non sorprendentemente – sono un gruppo più rilevante per le medie imprese (14%, da confrontare con 8% per le piccole).

**Tabella 6.2 Campione: numero di imprese per classi dimensionali ed età delle imprese**

	Totale	%	Piccola (10-49 dipendenti)	%	Media (50-249 dipendenti)	%
<b>Totale</b>	706	100	629	100	77	100
<b>Meno di 10 anni</b>	40	5,7	34	5,4	6	7,8
<b>Tra 10 e 49 anni</b>	605	85,7	545	86,6	60	77,9
<b>50 anni o più</b>	61	8,6	50	7,9	11	14,3

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.2 Distribuzione delle imprese del campione: età e classi dimensionali**



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk



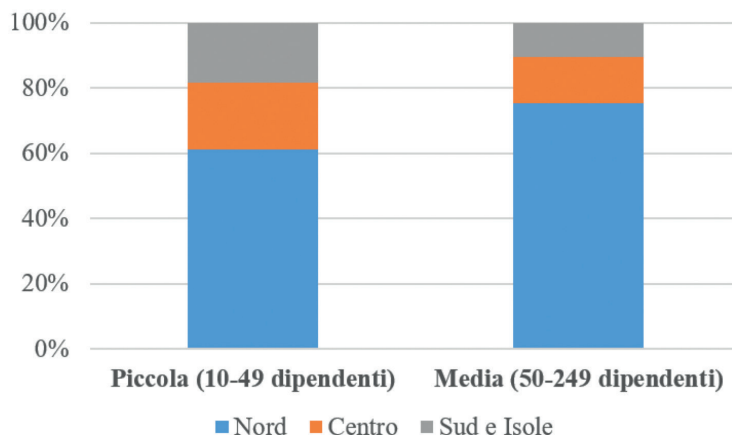
Le imprese sono maggiormente concentrate nelle regioni del Nord Italia (circa 63% del campione, Tabella 6.3). Il Nord Italia mostra poi una presenza delle medie imprese relativamente più importante in confronto al Centro Italia e al Sud Italia e Isole (circa 75% delle imprese medie contro il 61% delle piccole, Tabella 6.3 e Figura 6.3). Sia il Nord Ovest che il Nord Est contribuiscono al grande peso del Nord Italia, con le prime posizioni di Lombardia, Emilia Romagna e Veneto (Tabella 6.4); nelle altre macro-regioni, le regioni leader per numero di imprese sono Toscana e Puglia.

**Tabella 6.3 Campione: numero di imprese per classi dimensionali e macro-regioni delle imprese**

	Totale	%	Piccola (10-49 dipendenti)	%	Media (50-249 dipendenti)	%
<b>Totale</b>	706	100	629	100	77	100
<b>Nord</b>	442	62,6	384	61,0	58	75,3
<b>Centro</b>	141	20,0	130	20,7	11	14,3
<b>Sud e Isole</b>	123	17,4	115	18,3	8	10,4

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.3 Distribuzione delle imprese del campione: macro-regioni e classi dimensionali**



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

**Tabella 6.4 Campione: Numero di imprese per regioni e classi dimensionali**

	<b>Totale</b>	<b>%</b>	<b>Piccola (10-49 dipendenti)</b>	<b>%</b>	<b>Media (50-249 dipendenti)</b>	<b>%</b>
<b>Totale</b>	706	100	629	100	77	100
<b>Abruzzo</b>	17	2,4	16	2,5	1	1,3
<b>Basilicata</b>	4	0,6	4	0,6	0	0,0
<b>Calabria</b>	7	1,0	7	1,1	0	0,0
<b>Campania</b>	32	4,5	29	4,6	3	3,9
<b>Emilia Romagna</b>	72	10,2	60	9,5	12	15,6
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	31	4,4	26	4,1	5	6,5
<b>Lazio</b>	16	2,3	15	2,4	1	1,3
<b>Liguria</b>	7	1,0	7	1,1	0	0,0
<b>Lombardia</b>	149	21,1	131	20,8	18	23,4
<b>Marche</b>	38	5,4	32	5,1	6	7,8
<b>Molise</b>	2	0,3	2	0,3	0	0,0
<b>Piemonte</b>	49	6,9	40	6,4	9	11,7
<b>Puglia</b>	37	5,2	34	5,4	3	3,9
<b>Sardegna</b>	6	0,8	6	1,0	0	0,0
<b>Sicilia</b>	18	2,5	17	2,7	1	1,3
<b>Toscana</b>	71	10,1	69	11,0	2	2,6
<b>Trentino Alto Adige</b>	21	3,0	19	3,0	2	2,6
<b>Umbria</b>	16	2,3	14	2,2	2	2,6
<b>Valle d'Aosta</b>	1	0,1	1	0,2	0	0,0
<b>Veneto</b>	112	15,9	100	15,9	12	15,6

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

La Tabella 6.5 riporta le statistiche descrittive per due indicatori di dimensione. La media del numero di dipendenti nel campione è pari a 30 e la media del fatturato è di poco superiore a 9,3 milioni di euro (con una grande dispersione). L'età media è pari a 29 anni.

**Tabella 6.5 Caratteristiche delle imprese: statistiche descrittive**

	<b>Media</b>	<b>Deviazione standard</b>	<b>Minimo</b>	<b>Massimo</b>
Numero dipendenti	30,3	30.2	10	248
Fatturato [000€]	9.331,7	17,487.95	0	270,530.70
Età [Numero anni]	29,2	15.57	6	118

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk

Per ogni impresa del campione sono stati definiti quattro indicatori di performance economica. Essi catturano aspetti diversi del percorso di crescita dell'impresa:

- *Variazione del numero dei dipendenti*: descrive le assunzioni dell'anno, al netto di licenziamenti, pensionamenti e uscite volontarie nello stesso anno;
- *Variazione del fatturato*: rappresenta la crescita nelle vendite;
- *Variazione delle immobilizzazioni materiali*: descrive gli investimenti netti in macchinari, apparecchiature, immobili, altre immobilizzazioni materiali, rappresentando gli investimenti in attività tangibili di lungo periodo sostenuti in un anno dall'impresa, al netto di ammortamenti e dismissioni dello stesso anno.
- *Variazione EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)*: rappresenta la crescita nel margine operativo lordo dell'impresa, la cui componente principale è il fatturato al netto dei costi del personale, dei materiali e dei servizi esterni.

I dati sono resi disponibili per le imprese del campione dalla banca dati AIDA. Per limitare la volatilità che a causa di fatti contingenti tali indicatori possono presentare se osservati per singoli anni, è stata usata la media degli ultimi tre anni disponibili (2015-2017).

La Tabella 6.6 riporta alcune statistiche per gli indicatori di crescita – documentando la grande eterogeneità di tassi di crescita tra imprese del campione – in generale superiore alla dispersione osservata nelle dimensioni dell'impresa in Tabella 6.5. Si evidenzia la presenza di numerose imprese che su una o più dimensioni hanno sperimentato nel 2015-2017 un arretramento, mentre altre mostrano prestazioni positive.

**Tabella 6.6 Indicatori di crescita delle imprese: statistiche descrittive**

	Media	Deviazione standard	Minimo	Massimo
Variazione numero dipendenti	0,7	3,1	-12,3	38,3
Variazione fatturato [€]	303.100	1.390.840	-9.382.310	12.805.750
Variazione immobilizzazioni materiali [€]	74.910	531.910	-1.252.940	8.281.430
Variazione EBITDA [€]	44.050	394.500	-4.506.440	3.277.340

*Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017)*

*Fonte: Elaborazione dell'autore su dati AIDA Bureau van Dijk*

Per tutte le imprese del campione sono infine state raccolte informazioni sulla presenza e i tipi di collaborazione. Va sottolineato che non esistono dati amministrativi o altri microdati di fonte pubblica e aggiornati che permettano di associare alle imprese del campione informazioni sistematiche sugli accordi cooperativi. Le basi dati che rendono disponibili informazioni sul tema a livello di impresa non sono recenti o coprono solo singoli settori, regioni o tipi di impresa (ad esempio esportatrici). Il censimento sui contratti di rete condotto da RetImpresa offre informazioni piuttosto dettagliate sui contratti per tutte le imprese che hanno aderito a questo strumento, di cui Istat e Confindustria (2017) mostrano gli effetti positivi. Tuttavia, i contratti di rete coprono solo una piccola parte degli accordi cooperativi intrapresi dalle imprese, poiché sono una particolare di collaborazione, peraltro inserita in uno strumento originariamente di natura fiscale.

Si è dunque percorsa una strada diversa, ovvero l'uso dei siti web delle imprese come fonte di informazione sulle collaborazioni. Tale approccio non è esente da limiti, che però appaiono controbilanciati dalla possibilità di avere informazioni su un fenomeno altrimenti non documentabile per il campione. I limiti principali sono due: la presenza di informazioni sulle collaborazioni in un sito web risponde anche a fini di comunicazione e quindi non possono essere escluse polarizzazioni verso l'alto o verso il basso; l'informazione non è presentata in forma codificata, standard, e solo raramente dettaglia le informazioni sui partner, sui tempi e sulla forma della cooperazione. Si tratta, tuttavia, di problemi comparabili a quelli riscontrabili con altri metodi di raccolta dati, quali alcune *survey* online volontarie. Peraltro appare poco probabile la presenza di collaborazioni "segrete" data la natura dei settori. Inoltre, va ribadita

la sostanziale assenza di alternative per coprire un campione bilanciato di PMI italiane come quello usato in questo capitolo. Infine, si lascia a successive indagini basate su dati longitudinali di indagare la direzione dei rapporti di causa ed effetto tra accordi e prestazioni di impresa e l'esistenza di terze variabili che spieghino sia il ricorso alla cooperazione sia i risultati dell'impresa; ci si limita in questa sede a identificare una relazione statisticamente significativa. I siti web delle imprese del campione sono stati consultati tra l'1 dicembre 2018 e il 15 gennaio 2019. Il gruppo di lavoro era guidato dall'autore e comprendeva due tesisti in Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano. I tesisti hanno studiato le definizioni di collaborazione e alcuni saggi sul tema, sono stati istruiti dall'autore e hanno svolto una raccolta dati pilota per raffinare criteri e procedure.

Il primo passo per costruire gli indicatori relativi agli accordi per un'impresa del campione è l'esecuzione di una ricerca tramite Google Search sul sito con le seguenti parole chiave in italiano e in inglese (in logica OR, ovvero chiedendo che almeno una delle parole chiave fosse presente; il simbolo \* indica che sono state usate tutte le desinenze più comuni): *collabora\**, *cooper\**, *accord\**, *agreement\**, *alleanz\**, *alliance\**, *partner\**, *associazion\**, *association\**, *joint venture*, *joint ventures*.

In secondo luogo, quando nella ricerca ritornano una o più menzioni di una qualsiasi delle parole chiave, si è voluto comprendere se effettivamente il testo del sito si riferisse ad accordi cooperativi con altre imprese o altre organizzazioni secondo l'accezione ricordata nel paragrafo 6.1 (e non ad esempio moduli per richiedere l'accordo del visitatore a essere inserito in un registro). Quindi è stata svolta un'analisi semantica manuale del testo da parte dei tesisti coinvolti. Infine sono stati svolti da parte dell'autore controlli a campione, sul 10% dei casi.

La presenza e la natura di accordi cooperativi per ogni singola impresa è stata classificata attraverso le seguenti variabili binarie:

- *Presenza di accordi*: assume valore 1 quando il sito web descrive come attivi accordi di cooperazione di qualsiasi natura con altre imprese o altre organizzazioni;
- *Presenza di accordi verticali*: assume valore 1 quando il sito web descrive come attivi accordi o con uno o più clienti o con uno o più fornitori, per qualsiasi obiettivo;
- *Presenza di accordi orizzontali*: assume valore 1 quando il sito web descrive come attivi accordi con una o più imprese dello stesso settore o di altri settori, ma non clienti o fornitori, per qualsiasi obiettivo;

- *Presenza di accordi con soggetti diversi da imprese*: assume valore 1 quando il sito web descrive come attivi accordi con organizzazioni non business, quali ad esempio università o associazioni di promozione territoriale; sono stati esclusi gli accordi di sola responsabilità sociale.

### 6.3 Risultati: presenza e natura degli accordi cooperativi

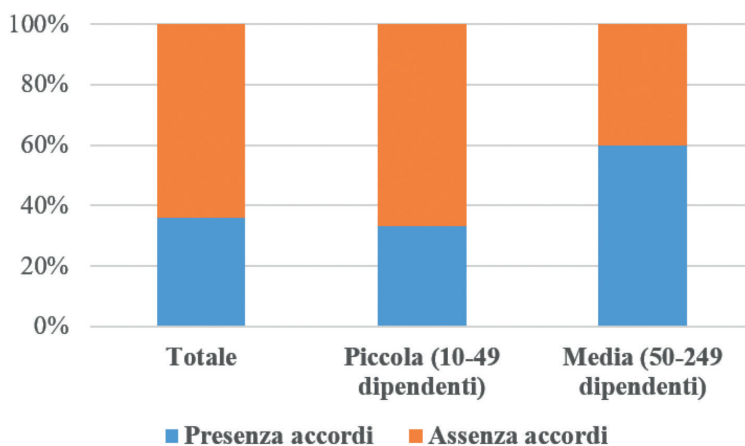
L'analisi ha innanzitutto prodotto evidenza a riguardo del primo obiettivo del capitolo, ovvero verificare la diffusione e la natura degli accordi cooperativi intrapresi dalle PMI dei settori manifatturieri caratteristici del Made in Italy. Un primo risultato riguarda la frequenza del ricorso alle collaborazioni tra le imprese del campione. La Tabella 6.7 e la Figura 6.4 mostrano quante imprese del campione hanno in essere uno o più accordi (definiti come nel paragrafo 6.1), senza distinguere per tipo di partner e obiettivi. Una parte minore, anche se per nulla trascurabile, delle PMI del campione ha intrapreso uno o più accordi con uno o più partner (36%).

La presenza di accordi varia tra i diversi tipi di impresa. Una prima differenza rilevante si osserva tra le imprese piccole e medie del campione (Tabella 6.7 e Figura 6.4). Mentre “solo” un terzo delle imprese piccole ha attiva una o più collaborazioni, sono presenti accordi nella maggioranza delle imprese medie (circa 60%).

**Tabella 6.7 Numero di imprese che collaborano per classe dimensionale**

	<b>Totale</b>	<b>Presenza accordi</b>	<b>Assenza accordi</b>
<b>Totale</b>	706	254	452
%	100	36,0	64,0
<b>Piccola (10-49 dipendenti)</b>	629	208	421
%	100	33,1	66,9
<b>Media (50-249 dipendenti)</b>	77	46	31
%	100	59,7	40,3

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.4 Distribuzione delle imprese per classi dimensionali e ricorso alla collaborazione**

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

Una seconda domanda riguarda il tipo di accordi a cui le PMI dei quattro settori ricorrono. Abbiamo distinto gli accordi (paragrafo 6.2) in base al tipo di partner. Si riconoscono presenti *accordi verticali* (con uno o più clienti o fornitori), *accordi orizzontali* (con imprese del settore o di altri settori, ma non clienti o fornitori), *accordi con organizzazioni diverse* (non imprese, ma soggetti quali pubbliche amministrazioni, centri di ricerca, organizzazioni del terzo settore, purché coinvolte in attività caratteristiche delle imprese, non per pura filantropia o responsabilità sociale).

La Tabella 6.8 e la Figura 6.5 quantificano il numero di imprese del campione che hanno avviato uno o più accordi per le diverse forme di collaborazione. Naturalmente una PMI può avere in essere accordi di tipo diverso, per cui il totale delle imprese del campione che ha stretto almeno un accordo (254 su 706) è più piccolo della somma del numero di imprese che sono ricorse ai diversi tipi di collaborazione.

Gli accordi verticali sono i più diffusi (118 imprese del campione vi ricorrono). Seguono le alleanze di tipo orizzontale (presente in 94 imprese del campione) e con organizzazioni diverse (58 imprese). Solo nelle medie imprese gli accordi orizzontali sono specialmente rilevanti (presente in 27 imprese del campione, mentre accordi verticali o con organizzazioni diverse sono presenti rispettivamente in 25 e 10 imprese). Si tratta di collaborazioni di-

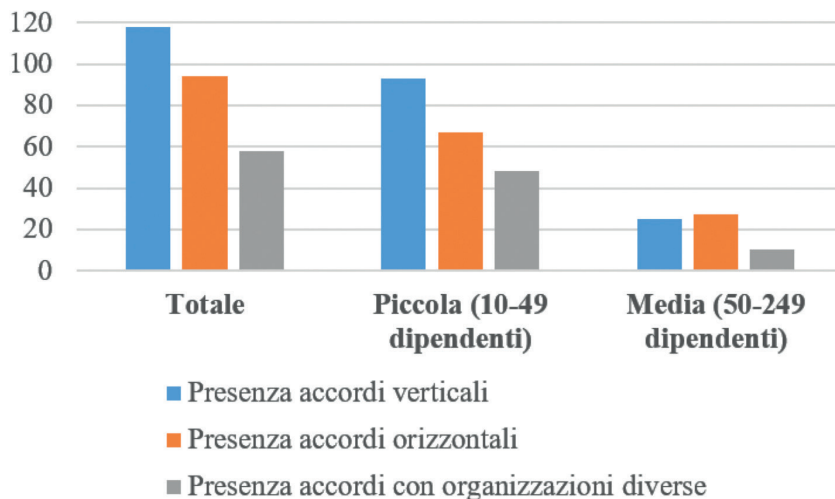
verse dalle relazioni cooperative all'interno della *supply chain* per attività di fornitura e vendita. In molti casi gli accordi orizzontali riuniscono imprese che condividono obiettivi strategici (ad esempio innovazione, piattaforme logistiche, promozione di denominazioni e marchi).

**Tabella 6.8 Numero di imprese per tipi di partnership (non mutuamente esclusivi) e classe dimensionale**

	Presenza di accordi			
	Senza specificazioni	Verticali	Orizzontali	Con organizzazioni diverse
<b>Totale</b>	254	118	94	58
%	100	100	100	100
<b>Piccola (10-49 dipendenti)</b>	208	93	67	48
%	81,9	78,8	71,3	82,8
<b>Media (50-249 dipendenti)</b>	46	25	27	10
%	18,1	21,2	28,7	17,2

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.5 Distribuzione delle imprese per classi dimensionali e ricorso ai diversi tipi di collaborazione (non mutuamente esclusivi)**



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk



Vi sono differenze nel ricorso agli accordi cooperativi tra imprese di diversa età, diversi settori o diversa localizzazione geografica? La Tabella 6.9 suggerisce che l'età non sia un fattore discriminante.

**Tabella 6.9 Numero di imprese che collaborano per età**

	Totale	Presenza accordi	Assenza accordi
<b>Totale</b>	706	254	452
%	100	35,98	64,02
<b>Meno di 10 anni</b>	40	15	25
%	100	37,5	62,50
<b>Tra 10 e 49 anni</b>	605	216	389
%	100	35,7	64,30
<b>50 anni o più</b>	61	23	38
%	100	37,7	62,30

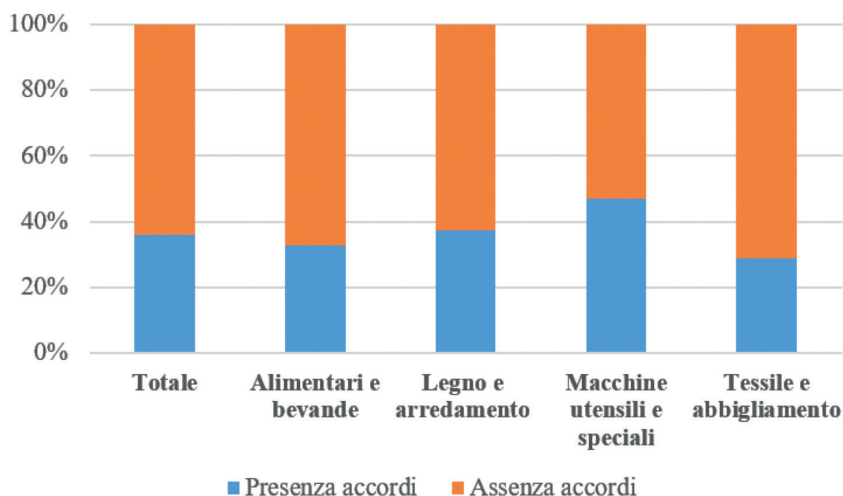
Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

I diversi settori del Made in Italy mostrano una diversa incidenza del ricorso alla collaborazione, per ragioni che per il tipo di dati raccolti possiamo solo congetturare, ovvero una maggiore o minore complessità dei prodotti e dei mercati o la maggiore o minore capacità di cooperare tra le imprese che vi appartengono. La Tabella 6.10 e la Figura 6.6 documentano come il settore delle Macchine utensili e speciali sia quello in cui sono più diffuse le collaborazioni interimpresa, o in qualche caso con organizzazioni di diversa natura (circa il 47% delle imprese del campione appartenenti al settore vi ricorrono). Importante appare anche la presenza di accordi nei settori Legno e arredamento (circa il 37% delle imprese) e Alimentari e bevande (36% delle imprese), mentre le relazioni cooperative sono relativamente meno diffuse nel Tessile e abbigliamento.

**Tabella 6.10 Numero di imprese che collaborano per settori**

	Totale	Presenza accordi	Assenza accordi
<b>Totale</b>	706	254	452
%	100	36,0	64,0
<b>Alimentari e bevande</b>	223	73	150
%	100	32,7	67,3
<b>Legno e arredamento</b>	185	69	116
%	100	37,3	62,7
<b>Macchine utensili e speciali</b>	145	68	77
%	100	46,9	53,1
<b>Tessile e abbigliamento</b>	153	44	109
%	100	28,8	71,2

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.6 Distribuzione delle imprese per settori e ricorso alla collaborazione**

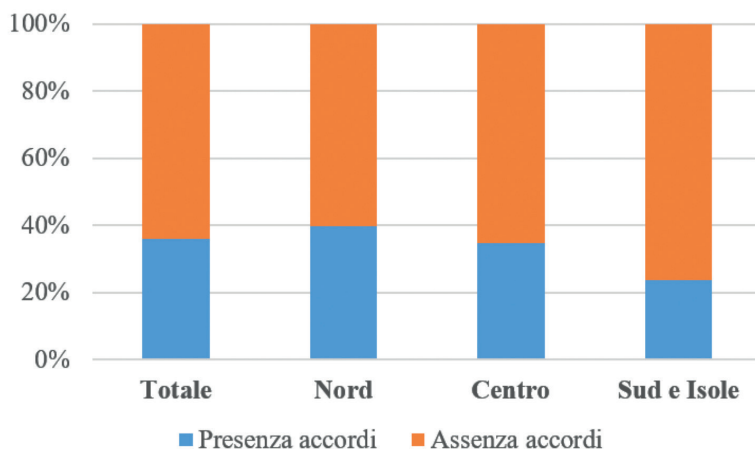
Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

In Tabella 6.11 e Figura 6.7 emergono le differenti propensioni delle PMI localizzate nelle differenti macro-regioni del Paese verso gli accordi cooperativi. Infatti, circa il 40% delle PMI del campione localizzate in Nord Italia hanno attivato una o più collaborazioni, mentre la presenza di accordi si riduce un poco nelle imprese localizzate in Centro Italia (circa 35%) e in misura più marcata nelle imprese del Sud Italia e Isole (circa il 24%).

**Tabella 6.11 Numero di imprese che collaborano per macro-regioni**

	Totale	Presenza accordi	Assenza accordi
<b>Totale</b>	706	254	452
<b>%</b>	100	36,0	64,0
<b>Nord</b>	442	176	266
<b>%</b>	100	39,8	60,2
<b>Centro</b>	141	49	92
<b>%</b>	100	34,8	65,2
<b>Sud e Isole</b>	123	29	94
<b>%</b>	100	23,6	76,4

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.7 Distribuzione delle imprese per macro-regioni e ricorso alla collaborazione**

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

## 6.4 Risultati: relazione tra ricorso agli accordi cooperativi e crescita dell'impresa

Il secondo obiettivo del capitolo è comprendere se per le PMI dei settori manifatturieri al centro del Made in Italy esiste una relazione significativa tra il ricorso alle collaborazioni e la crescita da loro sperimentata negli anni 2015-2017 (o l'arretramento sperimentato negli stessi anni). A questo fine è stata confrontata la crescita su base annua ottenuta dalle imprese che collaborano con la crescita delle imprese che non collaborano. Il legame tra accordi cooperativi e crescita delle imprese è stato indagato da più punti di vista, analizzando diversi risultati importanti per l'impresa e per l'economia e la società (paragrafo 6.2), ovvero:

- Assunzioni e quindi creazione di posti di lavoro (approssimata dalla *Variazione del numero dei dipendenti*);
- Presenza crescente nei mercati dei prodotti delle imprese (approssimata dalla *Variazione del fatturato*);
- Investimenti in macchinari e altre attività tangibili di lungo periodo (approssimati dalla *Variazione immobilizzazioni materiali*);
- Aumento nei margini lordi ottenuti dalla gestione operativa dell'impresa (approssimato dalla *Variazione EBITDA*).

In particolare si è voluto verificare per ciascuno dei quattro indicatori se la media nel gruppo delle imprese che collaborano è maggiore della media nel gruppo delle imprese che non collaborano. Il confronto viene svolto per l'intero campione e per diversi sottogruppi (classi dimensionali, classi di età, settori, macro-regione di appartenenza). È stato quindi svolto un test statistico sulla differenza delle medie del singolo indicatore tra i due sottocampioni, il Test t di Student a una coda (per poter scartare l'ipotesi nulla che le imprese in cui sono presenti accordi ottengano un risultato non significativamente differente o significativamente peggiore delle imprese che non hanno fatto ricorso alle collaborazioni); il test è stato svolto utilizzando il software Stata 13.

La Tabella 6.12 e la visualizzazione offerta dalla Figura 6.8 rappresentano un risultato centrale dell'indagine presentata in questo capitolo del Rapporto. Esse mostrano infatti che la crescita delle PMI del Made in Italy, interpretata con i quattro indicatori selezionati per rappresentarla, è associata in maniera significativa alla presenza di accordi con altre imprese o con organizzazioni di tipo diverso.

Le imprese del campione che collaborano vedono in un anno crescere in media di 1 unità i propri dipendenti contro un aumento medio di 0,5 unità per le imprese che non collaborano (differenza positiva, potendo accettare con il 99% di confidenza che la differenza sia positiva). Anche le medie degli incrementi annui di fatturato ed EBITDA mostrano una differenza positiva tra i due gruppi a favore delle imprese che hanno in essere accordi (pari rispettivamente a circa 281mila euro e 46mila euro), con una confidenza rispettivamente del 99% e del 90%. Infine con una confidenza del 90% si può accettare l'ipotesi di un aumento medio nelle immobilizzazioni materiali superiore per le imprese che collaborano rispetto a quelle che non lo fanno (differenza circa pari a 67mila euro).

**Tabella 6.12 Crescita dell'impresa: relazione con ricorso alla collaborazione (n=706)**

	Media dell'indicatore di crescita			Statistica t	Differenza positiva: Significatività	
	Presenza accordi	Assenza accordi	Differenza			
Variatione numero dipendenti	1,1	0,5	0,6	2,26	0,01	***
Variatione fatturato [€]	482.986	201.736	281.250	2,30	0,01	***
Variatione imm. materiali [€]	117.532	50.878	66.654	1,49	0,07	*
Variatione EBITDA [€]	73.390	27.500	45.890	1,28	0,10	*

*Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo*

*Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk*

**Figura 6.8 Collaborazioni e crescita dell'impresa**

<i>Maggiore crescita in caso di accordi?</i>	
Indicatori	Intero campione
Variazione annua numero dipendenti	
Variazione annua fatturato	
Variazione annua immobilizzazioni materiali	
Variazione annua EBITDA	

Incremento in presenza di accordi positivo e statisticamente significativo  
 Incremento in presenza di accordi statisticamente non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

Potrebbe sorgere il sospetto che la maggiore crescita nelle imprese che ricorrono alla collaborazione sia in realtà dovuta a un problema di variabile omessa, la dimensione dell'impresa. Non si può infatti escludere a priori che le imprese che collaborano siano sistematicamente anche quelle di maggiori dimensioni. Le imprese più grandi, sebbene a tassi decrescenti, tendono a esprimere una crescita maggiore rispetto a quelle di dimensioni minori. Il dubbio è, quindi, che le imprese che collaborano crescano di più, in virtù della dimensione di partenza e non tanto del ricorso alle collaborazioni. Per affrontare compiutamente il dubbio occorrerebbe definire e stimare un modello econometrico più sofisticato dell'analisi presentata in questo studio, ma va evidenziato che nel campione la differenza di dimensioni tra imprese in cui sono presenti accordi (media pari a 39 dipendenti) e imprese in cui non sono presenti (media pari a 27 dipendenti) è relativamente piccola (5% dell'insieme dei valori possibili, tra 10 e 249 dipendenti). L'analisi della relazione tra presenza di accordi e crescita per classi dimensionali permette di ridimensionare ulteriormente il sospetto che i risultati siano dettati in maniera prevalente da una differenza di dimensioni.

In primo luogo, appare limitata la differenza di dimensioni tra chi collabora e chi non collabora all'interno delle due classi dimensionali. Tra le imprese piccole, la differenza nei livelli dimensionali di partenza tra imprese con e senza accordi è pari a 2 dipendenti (rispettivamente 23 e 21 dipendenti, una differenza pari al 6% nell'insieme dei valori possibili, compreso tra 10 e 49 dipendenti). Tra le imprese medie, la differenza di dimensione tra imprese che collaborano e imprese che non collaborano è pari a 11 dipendenti (106 e 95 dipendenti, ancora una differenza pari al 6% dell'insieme dei valori possibili, 50-249 dipendenti).

In secondo luogo, la Tabella 6.13 verifica in maniera separata per imprese piccole e per imprese medie se le imprese che collaborano hanno in media

una crescita superiore a quelle che collaborano (Figura 6.9 per una sintesi, insieme all'analisi per classi di età).

Nella classe più numerosa nel campione e più importante per l'economia italiana, quella delle imprese piccole (629 imprese su 706 nel campione), è confermato che le imprese dei quattro settori manifatturieri indagati che hanno in essere accordi di cooperazione assumono in misura maggiore (0,3 unità di dipendenti in più all'anno per le imprese che collaborano, con una confidenza del 95%), crescono più rapidamente nei mercati con i loro prodotti (incremento annuo di fatturato circa pari 175mila euro, confidenza del 95%), hanno maggiori incrementi nel margine operativo lordo (circa 47mila euro in più all'anno per le imprese che collaborano, con una confidenza del 95%), relativamente a imprese che nella stessa classe dimensionale non collaborano. La differenza nell'incremento delle immobilizzazioni materiali, nostra proxy degli investimenti in attività materiali, è positiva ma non è statisticamente significativa, per la grande varianza di questo indicatore.

In altre parole, nelle piccole imprese del Made in Italy, che scontano lo svantaggio di una scala limitata, vi è una relazione significativa tra il ricorso agli accordi e la capacità di creare posti di lavoro, crescere nelle vendite, generare margini operativi, condizione quest'ultima necessaria per remunerare il capitale investito e nel futuro potere investire.

Per le imprese medie non si evidenziano invece differenze statisticamente significative negli indicatori di crescita associate al ricorso agli accordi cooperativi. Va tuttavia sottolineato che le imprese di medie dimensioni sono un sottocampione relativamente piccolo (77 imprese); l'assenza di una relazione significativa per questa classe dimensionale è un risultato di natura preliminare.

**Figura 6.9 Collaborazione e crescita dell'impresa: ruolo dei diversi tipi di accordo**

	<i>Maggiore crescita in caso di accordi?</i>			
	Intero campione	Accordi verticali	Accordi con organizzazioni diverse	Accordi orizzontali
Variazione annua numero dipendenti				
Variazione annua fatturato				
Variazione annua immobilizzazioni materiali				
Variazione annua EBITDA				

Incremento in presenza di accordi positivo e statisticamente significativo  
 Incremento in presenza di accordi statisticamente non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Tabella 6.13 Risultati d'impresa: relazione con collaborazione per classe dimensionale**

	Media dell'indicatore di crescita			Stati- stica t	Differenza positiva: Si- gnificatività	
	Pre- senza accordi	Assenza accordi	Diffe- renza			
<b>Piccola (10-49 dipendenti)</b> (n=629)						
Variazione numero dipendenti	0,6	0,3	0,3	1,92	0,028	**
Variazione fatturato [€]	277.510	102.240	175.270	1,65	0,05	**
Variazione imm. materiali [€]	73.650	33.070	40.580	1,23	ns	
Variazione EBITDA [€]	67.940	10.450	57.490	2,153	0,02	**
<b>Media (50-249 dipendenti)</b> (n=77)						
Variazione numero dipendenti	3,2	3,0	0,2	0,13	ns	
Variazione fatturato [€]	1.403.160	1.536.920	-133.760	-0,21	ns	
Variazione imm. materiali [€]	314.030	289.860	24.170	0,11	ns	
Variazione EBITDA [€]	97.840	256.320	-158.480	-0,81	ns	

*Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo*

*Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk*

Più in generale, va sottolineato che l'insieme dei risultati presentati in Tabella 6.12, quelli relativi alla classe delle imprese piccole (10-49 dipendenti) in Tabella 6.13 e quelli relativi alle imprese consolidate (10-49 anni) in Tabella 6.17, possono essere considerati con una confidenza superiore rispetto alle altre evidenze (tabelle successive, Tabella 6.13 per le imprese medie, tabella 6.17 per altre classi di età), poiché i test riguardano rispettivamente l'intero campione oppure sotto-campioni di dimensioni relativamente grandi. I risultati presentati nel seguito sono comunque interessanti perché permettono di discutere le differenze osservate tra imprese che collaborano e imprese che non collaborano anche per sottogruppi del campione (ad esempio, sole le imprese di una certa classe di età o solo le imprese che appartengono a un determinato settore).

Ciò detto, le Tabelle 6.14, 6.15 e 6.16 ci permettono di ottenere una prima evidenza sull'ipotesi che la relazione tra il ricorso agli accordi da parte delle PMI italiane dei settori considerati e la loro crescita sia più o meno forte a seconda del tipo di collaborazione messa in essere dall'impresa. La Figura 6.9 sintetizza i risultati ottenuti in questo ambito. In questo studio, gli accordi sono stati distinti per tipologia di partner: con fornitori e clienti (accordi verticali), con imprese dello stesso settore o di altri settori ma con le quali non si hanno relazioni di fornitura o vendita (accordi orizzontali), con soggetti non aziendali. Va ricordato che nella stessa impresa possono essere presenti tipi diversi di accordo.

La Tabella 6.14 riguarda gli accordi verticali. Le imprese che collaborano con propri fornitori o propri clienti, secondo l'accezione di collaborazione riportata nell'introduzione, occupano, vendono e investono in misura maggiore rispetto a quelle che con fornitori e clienti hanno "solo" transazioni di mercato: 1 dipendente in più (confidenza del 99%), oltre 300mila euro di fatturato in più (confidenza del 90%), circa 85mila euro di investimenti netti in attività materiali in più (confidenza del 90%).

Anche gli accordi con soggetti diversi, quali ad esempio università o associazioni (escluse le relazioni di sola filantropia), mostrano di avere un ruolo positivo per diverse dimensioni della crescita. La Tabella 6.15 mostra che le relazioni cooperative con soggetti non propriamente di tipo aziendale sono associate a una crescita nel numero dei dipendenti (circa 0,3 unità in più all'anno per le imprese che collaborano, con 90% di confidenza), a un aumento nella presenza sui mercati (poco meno di 520mila euro in più all'anno, con 95% di confidenza), a un maggiore margine operativo lordo (poco meno di 145mila euro in più all'anno, con 90% di confidenza).

La presenza di accordi con imprese dello stesso settore o di altri settori, ma in ogni caso esterni alla *supply chain*, è in relazione più debole con la crescita, con l'importante eccezione della crescita annua dell'EBITDA.

La Tabella 6.16 mostra infatti che avere collaborazioni orizzontali non è associato in maniera statisticamente significativa a variazioni positive del numero dei dipendenti, del fatturato, delle immobilizzazioni materiali. Invece, tra le medie dell'incremento annuo nel margine operativo lordo nelle imprese che hanno in essere accordi orizzontali e quelle che non ne hanno vi è una differenza di circa 57mila euro, con una confidenza del 95%.



**Tabella 6.14 Crescita dell'impresa: relazione con la presenza di accordi verticali (con clienti o fornitori) (n=570)**

	Media dell'indicatore di crescita			Statistica t	Differenza positiva: Significatività	
	Presenza accordi verticali	Assenza accordi	Differenza			
Variazione numero dipendenti	1,5	0,5	1,0	2,43	0,01	***
Variazione fatturato [€]	504.657	201.736	302.921	1,55	0,06	*
Variazione imm. materiali [€]	136.033	50.878	85.155	1,70	0,05	**
Variazione EBITDA [€]	17.710	27.500	-9.790	-0,17	Ns	

Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Tabella 6.15 Crescita dell'impresa: relazione con la presenza di accordi con organizzazioni diverse (n=510)**

	Media dell'indicatore di crescita			Statistica t	Differenza positiva: Significatività	
	Presenza accordi con organizzazioni diverse	Assenza accordi	Differenza			
Variazione numero dipendenti	0,8	0,5	0,34	1,38	0,085	*
Variazione fatturato [€]	720.860	201.736	519.124	1,81	0,038	**
Variazione imm. materiali [€]	116.940	50.878	66.062	0,94	ns	
Variazione EBITDA [€]	171.040	27.500	143.540	1,81	0,04	**

Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

La Tabella 6.17 presenta i risultati del test delle differenze tra le medie degli indicatori di crescita tra imprese che collaborano (con qualsiasi tipo di partner) e imprese che non collaborano, separatamente per imprese di classi di età diverse: giovani (meno di 10 anni), consolidate (tra 10 e 49 anni), storiche (50 anni e più).

Una domanda importante è se le imprese che sono all'inizio del percorso di crescita ricorrono agli accordi come strumento di crescita nei primi anni di vita o se solo imprese consolidate siano in grado di attivarli, suggerendo

**Tabella 6.16 Risultati d'impresa: relazione con accordi orizzontali (con imprese diverse da clienti e fornitori) (n=546)**

	Media dell'indicatore di crescita			Statistica t	Differenza positiva: Significatività	
	Presenza accordi orizzontali	Assenza accordi	Differenza			
Variazione numero dipendenti	0,8	0,5	0,3	0,85	ns	
Variazione fatturato [€]	421.900	201.736	220.164	1,28	ns	
Variazione imm. materiali [€]	109.730	50.878	58.852	0,66	ns	
Variazione EBITDA [€]	94.980	27.500	67.480	1,62	0,05	**

*Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo*

*Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk*

l'esistenza di un circolo vizioso per le imprese giovani, quelle nate dopo la crisi del 2007.

Non emerge una relazione significativa tra collaborazioni e crescita per le imprese "giovani", risultato che va comunque valutato con cautela dati i limiti del sottocampione; infatti la consistenza del gruppo delle giovani imprese è particolarmente piccola (40 imprese) e probabilmente sottostimata (paragrafo 6.2). Il gruppo delle "consolidate" è relativamente grande (605 imprese), fatto che invita a considerare con maggiore attenzione le evidenze a esso relative. Le PMI di età compresa tra 10 e 49 anni che hanno in essere relazioni cooperative con altre imprese, o anche con organizzazioni diverse, mostrano un percorso di crescita migliore rispetto alle imprese della stessa classe di età che non collaborano, nel numero di dipendenti (0,4 unità di dipendenti in più all'anno per le imprese che collaborano, con una confidenza pari al 95%) e nel fatturato (229mila euro in più all'anno, con una confidenza pari al 95%). Infine, anche per le imprese "storiche", con 50 anni e più, la presenza o meno di accordi sembra discriminare in maniera significativa le imprese che crescono da quelle che non crescono, pur con la cautela data dalla piccola numerosità di questo gruppo (solo 62 imprese). Il ricorso alle collaborazioni si accompagna in maniera significativa a una crescita marcatamente superiore nel numero di dipendenti (1,6 unità in più all'anno per le imprese che collaborano, con confidenza del 10%), nelle immobilizzazioni materiali (circa 192mila euro in più all'anno, con confidenza del 10%), nell'EBITDA (circa 206mila euro in più all'anno, con confidenza del 10%).

**Tabella 6.17 Relazione tra collaborazione e risultati d'impresa per età**

	Media dell'indicatore di crescita			Stati- stica t	Differenza positiva: Si- gnificatività	
	Pre- senza accordi	Assenza accordi	Diffe- renza			
<i>Meno di 10 anni (n=40)</i>						
Variazione numero dipendenti	2,9	0,8	2,1	0,80	ns	
Variazione fatturato [€]	426.250	89.550	336.700	0,82	ns	
Variazione imm. materiali [€]	34.380	72.260	-37.880	-0,63	ns	
Variazione EBITDA [€]	116.490	17.760	98.730	0,52	ns	
<i>Tra 10 e 49 anni (n=605)</i>						
Variazione numero dipendenti	1,0	0,6	0,4	1,79	0,04	**
Variazione fatturato [€]	450.650	221.360	229.290	1,81	0,04	**
Variazione imm. materiali [€]	119.890	58.700	61.190	1,20	ns	
Variazione EBITDA [€]	51.490	26.590	24.900	0,68	ns	
<i>50 anni e più (n=61)</i>						
Variazione numero dipendenti	0,7	-0,9	1,6	1,35	0,09	*
Variazione fatturato [€]	450.650	77.190	373.460	1,26	ns	
Variazione imm. materiali [€]	149.820	-42.210	192.030	1,59	0,06	*
Variazione EBITDA [€]	249.110	43.080	206.030	1,32	0,10	*

*Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo*

*Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk*

La Tabella 6.18 permette di verificare che forma assume la relazione tra ricorso agli accordi e crescita delle PMI nei diversi settori del Made in Italy, pur con la opportuna cautela dovuta alla numerosità limitata dei sotto-campioni per settore. Va inoltre segnalato che i settori si caratterizzano per diversi mix in termini di classi dimensionali e localizzazione nelle macro-regioni, fattori che probabilmente si sommano alla appartenenza settoriale nel determinare la relazione tra collaborazione e crescita.

Nel settore degli Alimentari e bevande, da diversi punti di vista, la crescita annua delle imprese che collaborano è superiore in maniera statisticamente significativa a quelle delle imprese che non collaborano, ovvero nel numero

**Figura 6.10 Collaborazione e crescita dell'impresa: ruolo della dimensione e dell'età**

	<i>Maggiore crescita in caso di accordi?</i>					
	Intero campione	Piccola impresa	Media impresa	Impresa con meno di 10 anni	Impresa tra 10 e 49 anni	Impresa di 50 anni e più
Variazione annua numero dipendenti	■	■	■	■	■	■
Variazione annua fatturato	■	■	■	■	■	■
Variazione annua immobilizzazioni materiali	■	■	■	■	■	■
Variazione annua EBITDA	■	■	■	■	■	■

■ Incremento in presenza di accordi positivo e statisticamente significativo  
 ■ Incremento in presenza di accordi statisticamente non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

di dipendenti (0,8 unità in più, con confidenza pari al 95%), nel fatturato (circa 751mila euro in più, con confidenza pari al 99%), nelle immobilizzazioni materiali (circa 193.00 euro in più, con confidenza pari al 90%).

Per le imprese del Legno e arredamento, l'utilizzo di accordi appare essere una leva per la presenza nei mercati, con una differenza significativa nell'incremento del fatturato (circa 208mila euro all'anno in più, con una confidenza del 90%). Le PMI del settore Macchine utensili e speciali che collaborano con altre imprese, o anche organizzazioni di diversa natura, assumono di più delle altre PMI del settore (0,7 unità in più all'anno per le imprese che collaborano, con una confidenza del 10%). Infine, per il Tessile e abbigliamento, la collaborazione è associata in maniera significativa a una maggiore crescita negli investimenti netti in attività materiali (differenza nell'incremento delle immobilizzazioni materiali pari a circa 54mila euro, con una confidenza del 90%).

La Figura 6.11 sintetizza l'evidenza sul tema (insieme a quella relativa alla localizzazione geografica).

Un'ultima verifica riguarda le differenze osservabili tra le diverse macro-regioni italiane nella relazione tra crescita e collaborazione, pur nella consapevolezza delle ridotte numerosità dei sotto-gruppi territoriali (possibile eccezione il Nord Italia dove si concentrano le imprese del campione nei settori esaminati, 442 imprese). La Tabella 6.19 e la Figura 6.11 presentano l'evidenza al riguardo.

Nel Nord Italia le PMI del Made in Italy che collaborano presentano una crescita annua superiore, in maniera statisticamente significativa, a quella delle imprese che non collaborano, sia per numero di dipendenti sia per fatturato (rispettivamente, 0,8 unità in più all'anno e circa 334mila euro all'anno in più

**Tabella 6.18 Risultati d'impresa: relazione con collaborazione per settore**

	Media dell'indicatore di crescita			Statistica t	Differenza positiva: Significatività	
	Presenza accordi	Assenza accordi	Differenza			
<b>Alimentari e bevande (n=223)</b>						
Variazione numero dipendenti	1,2	0,4	0,8	1,68	0,048	**
Variazione fatturato [€]	951.370	200.010	751.370	2,35	0,01	***
Variazione imm. materiali [€]	298.390	105.380	193.010	1,38	0,085	*
Variazione EBITDA [€]	51.860	-1.760	53.620	0,58	ns	
<b>Legno e arredamento (n=185)</b>						
Variazione numero dipendenti	0,6	0,0	0,6	0,91	ns	
Variazione fatturato [€]	258.690	50.950	207.740	1,42	0,079	*
Variazione imm. materiali [€]	16.570	12.270	4.300	0,12	ns	
Variazione EBITDA [€]	85.170	35.020	50.150	1,06	ns	
<b>Macchine utensili e speciali (n=145)</b>						
Variazione numero dipendenti	1,7	0,9	0,7	1,37	0,086	*
Variazione fatturato [€]	477.070	568.330	-91.260	-0,33	ns	
Variazione imm. materiali [€]	66.790	76.690	-9.910	-0,24	ns	
Variazione EBITDA [€]	116.360	84.870	31.490	0,38	ns	
<b>Tessile e abbigliamento (n=153)</b>						
Variazione numero dipendenti	0,7	0,7	0,0	-0,1	ns	
Variazione fatturato [€]	66.500	105.820	-39.320	-0,29	ns	
Variazione imm. materiali [€]	51.920	-1.850	53.770	1,43	0,079	*
Variazione EBITDA [€]	26.200	19.410	6.790	0,15	ns	

Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\* \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

per le imprese che collaborano, con confidenza pari al 95% in tutti e due i casi). Per le imprese del Centro Italia, il ricorso agli accordi appare essere associato a una crescita maggiore nel numero di dipendenti (circa 0,6 unità all'anno in più per le imprese che collaborano, con una confidenza del 95%). Infine, nel Sud Italia e Isole, è l'incremento negli investimenti netti in attività materiali la dimensione della crescita in cui l'utilizzo delle collaborazioni è un fattore discriminante significativo, associato a differenze importanti (circa 490mila euro di immobilizzazioni materiali all'anno in più per le imprese che collaborano, con una confidenza del 95%).

**Tabella 6.19 Risultati d'impresa: relazione con collaborazione per macro-regione**

	Media dell'indicatore di crescita			Statistica t	Differenza positiva: Significatività
	Presenza accordi	Assenza accordi	Differenza		
<b>Nord (n=442)</b>					
Variazione numero dipendenti	1,1	0,4	0,8	2,06	0,02 **
Variazione fatturato [€]	516.740	182.890	333.850	2,03	0,02 **
Variazione imm. materiali [€]	67.240	53.210	14.040	0,53	ns
Variazione EBITDA [€]	63.430	15.950	47.480	0,98	ns
<b>Centro (n=141)</b>					
Variazione numero dipendenti	0,9	0,3	0,6	1,74	0,04 **
Variazione fatturato [€]	342.060	224.520	117.540	0,57	ns
Variazione imm. materiali [€]	66.070	79.100	-13.020	-0,13	ns
Variazione EBITDA [€]	85.920	48.190	37.740	0,58	ns
<b>Sud e Isole (n=123)</b>					
Variazione numero dipendenti	1,1	0,9	0,2	0,25	ns
Variazione fatturato [€]	518.580	232.740	285.840	1,03	ns
Variazione imm. materiali [€]	506.210	16.680	489.530	1,73	0,05 **
Variazione EBITDA [€]	111.990	39.910	72.080	0,99	ns

Nota. Variazioni indicatori di crescita: media tra le variazioni annue registrate in tre anni (2015-2017); Variazione imm. materiali: Variazione immobilizzazioni materiali; t: Statistica t di Student; \*, \*\*, \*\*\*: significatività 10%, 5%, 1% del test a una coda; ns: non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

**Figura 6.11 Collaborazione e crescita dell'impresa: ruolo del settore e della macro-regione**

	Maggiore crescita in caso di accordi?							
	Intero campione	Alimentari e bevande	Legno e arredamento	Macchine utensili e speciali	Tessile e abbigliamento	Nord	Centro	Sud e Isole
Variazione annua numero dipendenti	■	■	■	■	■	■	■	■
Variazione annua fatturato	■	■	■	■	■	■	■	■
Variazione annua immobilizzazioni materiali	■	■	■	■	■	■	■	■
Variazione annua EBITDA	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Incremento in presenza di accordi positivo e statisticamente significativo  
■ Incremento in presenza di accordi statisticamente non significativo

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati propri e su dati AIDA Bureau van Dijk

## 6.5 Sintesi dei risultati

L'analisi presentata in questo capitolo riguarda l'importanza e il ruolo delle collaborazioni nelle imprese piccole e medie dei settori manifatturieri del Made in Italy, con una focalizzazione su Alimentare e bevande, Legno e arredamento, Macchine utensili e speciali, Tessile e Abbigliamento, industrie particolarmente importanti per l'economia italiana. A questo scopo sono stati usati dati di bilancio e altri indicatori economico-finanziari per descrivere la crescita delle imprese in dimensioni importanti per le singole imprese e per l'economia, quali l'aumento nel numero dei dipendenti, l'incremento delle vendite nei mercati di riferimento, i nuovi investimenti in attività materiali e i maggiori margini operativi. Indicatori sulla presenza di accordi cooperativi con altre imprese o con organizzazioni di tipo diverso sono stati derivati dalle informazioni offerte dai siti web, scelta che permette, in mancanza di microdati di fonte pubblica e aggiornati, di coprire le imprese del campione e gli accordi che stringono senza privilegiare un solo modello di collaborazione.

Un primo gruppo di risultati riguarda la diffusione e la natura degli accordi cooperativi tra le imprese del Made in Italy. Per quanto la collaborazione sia un fenomeno presente in misura non trascurabile, essa riguarda ancora solo una parte delle PMI indagate. In particolare, mentre la maggior parte delle imprese di medie dimensioni (50-249 dipendenti) ha in essere uno o più accordi con uno o più partner, circa un terzo delle imprese di piccole dimensioni (10-49 dipendenti) nei settori indagati ricorre alla collaborazione. La collaborazione appare specialmente diffusa nel settore delle Macchine utensili e speciali e nel Nord Italia, mentre un minor ricorso agli accordi si osserva nel settore del Tessile e abbigliamento e nel Sud Italia e Isole. Quando si distinguono gli accordi per tipo di partner, circa metà sono collaborazioni "verticali" con altre imprese, ovvero coinvolgono clienti o fornitori lungo la *supply chain*. Meno diffusi sono gli accordi, probabilmente di natura pre-competitiva, all'interno dello stesso settore o anche con imprese di altri settori. Sono inoltre presenti in misura minore, ma non trascurabile, accordi con organizzazioni non business, come centri di ricerca o associazioni territoriali. Dati i risultati che verranno sintetizzati qui di seguito sulla relazione positiva tra collaborazione e crescita dell'impresa, appare importante riflettere sui fattori che possono rafforzare la propensione alla collaborazione, in particolare nella classe delle piccole imprese, centrale nell'economia italiana.

Il secondo obiettivo del capitolo era comprendere se per le PMI dei settori manifatturieri del Made in Italy esiste una relazione significativa tra il ricorso

alle collaborazioni e la crescita da loro sperimentata negli anni 2015-2017 (o il ridimensionamento sofferto da una parte del comparto). Per i diversi indicatori che rappresentano le diverse facce della crescita dell'impresa è stato confrontato con un test statistico il miglioramento ottenuto dalle imprese che collaborano con il miglioramento ottenuto dalle imprese che non collaborano. Il risultato centrale dell'analisi è che le imprese del campione che collaborano con altre imprese o con organizzazioni di tipo diverso sperimentano, rispetto alle imprese che non collaborano, una maggiore crescita nelle diverse dimensioni indagate, ovvero variazione annua del numero dei dipendenti, del fatturato, delle immobilizzazioni materiali, dell'EBITDA (margine operativo lordo), in maniera statisticamente significativa. Alcuni approfondimenti suggeriscono che la relazione non sia dovuta all'effetto confondente della dimensione, ovvero non sia trainata dalla maggiore dimensione delle imprese che collaborano. La relazione positiva tra collaborazione e crescita dell'impresa è più pronunciata per imprese piccole e non giovani, mentre è meno significativa per imprese di medie dimensioni o giovani, sebbene quest'ultimo risultato vada letto con cautela in ragione della minore numerosità di questi sotto-campioni. Il risultato positivo relativo all'associazione tra crescita e presenza di accordi nelle imprese piccole conferma l'ipotesi che la cooperazione con altre imprese e altre organizzazioni possa in molte circostanze permettere alle PMI di superare i limiti di scala che le caratterizzano. Gli accordi sembrano giocare un ruolo diverso e complementare a seconda del tipo di partner che viene scelto. La presenza di accordi verticali, con clienti e fornitori, e quella con organizzazioni di tipo non business è accompagnata in maniera statisticamente significativa dalla creazione di occupazione e da una maggiore presenza nei mercati. Una migliore marginalità è associata ad accordi orizzontali o con organizzazioni diverse, mentre maggiori investimenti netti di tipo materiale si osservano in maniera significativa solo nelle imprese in cui sono presenti accordi di tipo verticale. Vi è inoltre una interessante evidenza circa il ruolo della presenza di accordi nei quattro settori del Made in Italy. I risultati riferiti ai singoli settori sono da considerarsi preliminari data la minore numerosità dei sotto-campioni a cui si riferiscono, ma va sottolineato che nei settori indagati, sebbene con flessioni diverse, il ricorso alle collaborazioni è una caratteristica delle imprese che crescono senza mai essere associate ad arretramenti statisticamente significativi. La stessa cautela va esercitata nel leggere le differenze tra le diverse macro-regioni, dove la relazione tra la presenza di accordi e la crescita delle PMI privilegia aspetti diversi. Solo nelle imprese del Nord Italia la crescita associata al ricorso alle collaborazioni appare bilanciata su più dimensioni; tuttavia, la



cooperazione tra imprese e tra imprese ed enti diversi è associata in maniera statisticamente significativa ad almeno un indicatore dello sviluppo delle imprese anche nel Centro Italia e nel Sud Italia e Isole, senza mai essere associate a fenomeni di arretramento.

In conclusione, l'analisi presentata nel capitolo conferma che la presenza di accordi è un fattore caratteristico del gruppo delle PMI manifatturiere del Made in Italy che sono cresciute negli anni recenti. Tale evidenza solleva domande sui fattori che possono sostenere nelle PMI la comprensione e l'avvio delle dinamiche di collaborazione con altre imprese e con altre organizzazioni. Si tratta di elementi interni, relativi alle competenze e alle strategie delle imprese italiane, e di elementi relativi all'interfaccia tra imprese e contesto, legati alle politiche industriali e al ruolo delle istituzioni ponte, quali associazioni di settore, camere di commercio e altre reti di imprese. I risultati empirici sulla presenza e sul ruolo delle collaborazioni discussa in questo studio sono diretti a stimolare un dibattito in questa direzione.

## Riferimenti bibliografici

- A. Bramanti, A. Brugnoli (2019), *PMI, sistemi territoriali e percorsi di sviluppo paradigmatici*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- G.C. Cainarca, M.G. Colombo, S. Mariotti (1989), *Accordi tra imprese nel sistema industriale dell'informazione e della comunicazione*, in *Tecnologie dell'informazione e accordi tra imprese*, a cura di G.C. Cainarca, M.G. Colombo, S. Mariotti, C. Ciborra, G. De Michelis, M.G. Losano, Edizioni di Comunità, Milano.
- Cerved (2018), *Rapporto Cerved PMI 2018*, Cerved, Roma, scaricato il 10 gennaio 2019, <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2018/11/PMI-2018-intero.pdf>.
- Istat - Confindustria (2017), *Reti d'impresa. Gli effetti del contratto di Rete sulla performance delle imprese*, scaricato il 10 gennaio 2019, [https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto\\_Istat\\_Confindustria.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/11/Rapporto_Istat_Confindustria.pdf).
- A. Zucchella, G. Magnani (2019), *Partnership e internazionalizzazione delle PMI italiane*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.



**PARTE QUARTA**  
**PMI E ACCESSO ALLE RISORSE**  
**FINANZIARIE**



## 7. L'evoluzione del credito alle PMI da parte del settore bancario

Luca Erzegovesi

### 7.1 Introduzione

La struttura finanziaria delle imprese italiane si caratterizza per un'elevata dipendenza dal credito bancario. Negli anni successivi alla Grande Crisi, soltanto le imprese maggiori hanno potuto diversificare i finanziamenti rispetto al canale bancario, attingendo al mercato dei *corporate bond*, direttamente sostenuto dagli acquisti della BCE. Questo appare con evidenza dall'analisi in Mediobanca, 2018 (Tabella 35): l'incidenza del credito bancario sui debiti finanziari per i gruppi maggiori passa dal 37,2% nel 2008 al 18,3% nel 2017. Al confronto, resta un grado di dipendenza forte per le medie imprese manifatturiere orientate all'export ("Quarto capitalismo") che continuano a trovare nelle banche la fonte principale di finanziamento esterno, con un'incidenza sui debiti finanziari che, nello stesso periodo, passa da 78,9% a 74,7%. Le imprese di piccole dimensioni e le microimprese trovano nei prestiti bancari l'unica fonte di finanza esterna, e l'accesso al credito è condizione cruciale di continuità della loro gestione.

In questo capitolo si tratteggia l'evoluzione della disponibilità, dei rischi e del costo del credito alle PMI negli anni successivi alla crisi finanziaria globale del 2007-2008. Il periodo che ci accingiamo ad analizzare è interessato da condizioni molto perturbate di funzionamento del mercato, motivo per cui si propone preliminarmente uno schema interpretativo per dar ragione delle dinamiche dello *stock* di impieghi che si sono osservate. Segue un'analisi delle differenze riscontrate tra settori produttivi, tra classi dimensionali di imprese e tra categorie di banche, dalla quale si accerta la presenza di condizioni più difficili di accesso al credito per le imprese

minori, accentuate dalla crisi del modello tradizionale della banca “di territorio”.

Nella parte conclusiva si considerano le prospettive del finanziamento alle PMI in uno scenario economico e di mercato caratterizzato da una concentrazione crescente dell’offerta di credito. Accanto al ripensamento e al rilancio dei modelli di business bancari si considera un nuovo ruolo per i confidi (consorzi di garanzia fidi) nella veste di intermediari-consulenti che pilotano le piccole imprese nel reperimento di soluzioni di finanziamento su un mercato rivoluzionato dall’innovazione digitale.

## **7.2 Andamento del credito alle imprese in Italia a livello aggregato**

### *7.2.1 Uno schema interpretativo della dinamica del credito alle imprese*

Spiegare la dinamica del credito alle imprese non è semplice. Lo *stock* di impieghi registrato negli attivi delle banche è modificato da un flusso che riflette l’evoluzione congiunta della domanda e dell’offerta e il loro punto di incontro. Lo stesso ammontare si ritrova nel passivo dei bilanci delle imprese al netto di differenze dovute alla presenza nel bilancio delle banche di rettifiche contabili (meglio note come accantonamenti) per le perdite attese da rischio di insolvenza. La dinamica dei flussi di cassa dell’impresa spiega in modo preciso ed esauriente le variazioni dello *stock* del suo debito verso le banche, ottenuto come somma di nuove erogazioni al netto dei rimborsi per regolare decorso contrattuale e delle cancellazioni a seguito di insolvenza del debitore.

In un’impresa sana, il debito aumenta trainato dall’investimento in attività d’impresa (immobilizzazioni e circolante) al netto della parte coperta dall’autofinanziamento (utile di esercizio non distribuito ai proprietari). Le banche assecondano volentieri il traino della domanda, facendo affidamento sulla redditività attesa dei progetti finanziati che contribuisce alla capacità di autofinanziamento futura.

Un’impresa può invece essere costretta a incrementare il ricorso al debito per coprire un vuoto di cassa determinato da circostanze negative. Ad esempio, il maggior debito può essere trascinato da un capitale circolante che si gonfia per l’accumulo di scorte invendute o di crediti commerciali che sono incassati con ritardo sistematico, o anche di crediti verso l’erario. Oppure un calo dei ricavi può scaricarsi sul reddito. Se i proprietari non possono comprimere

i loro prelievi (condizione normale in una micro-impresa in cui il reddito remunera il lavoro del titolare e dei suoi familiari), l'autofinanziamento si contrae. Un'impresa molto indebitata è gravata da alti interessi passivi che pure deprimono il suo autofinanziamento, col rischio di un avvitamento nel momento in cui le banche ritoccano all'insù i tassi a fronte di un rischio più elevato di rigidità finanziaria.

In situazioni di crisi finanziaria conclamata, lo *stock* di debito subisce degli sbalzi dovuti alle procedure di soluzione delle crisi. Parte dei prestiti può essere cancellata a fronte di piani di liquidazione o di ristrutturazione dell'azienda. La riduzione del debito è la conseguenza di una distruzione di valore dell'impresa prodotta dal dissesto. Questa perdita si ribalta sulle banche finanziatrici nella misura del valore non recuperato dei prestiti, che viene cancellato dalle loro attività o, come si dice in gergo, "stralciato". Se la crisi è risolta mediante la ristrutturazione dell'impresa (come ad esempio in un concordato preventivo in continuità aziendale), il debito complessivo potrebbe non calare, ma incrementarsi nel momento in cui l'importo della nuova finanza supera quello delle esposizioni rimborsate o abbuonate con stralci parziali.

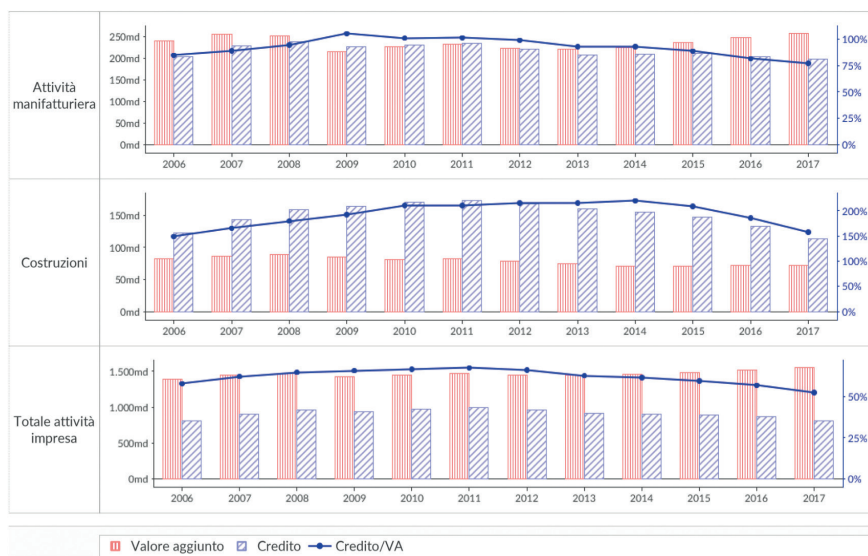
Alla varietà dei bisogni aziendali e delle risposte del sistema bancario corrisponde una forte eterogeneità della composizione qualitativa del credito in essere. Non la troviamo rappresentata nei bilanci delle imprese, ma in quelli delle banche che, appunto, classificano le esposizioni distinguendo quelle *in bonis* da quelle deteriorate (correntemente denominate *non performing loans*, *NPL*). Gli *NPL* sono a loro volta suddivisi in *inadempienze probabili* (prestiti con sintomi evidenti di difficoltà di rimborso), *sofferenze* (debiti che l'obbligato sicuramente non è in grado di onorare, da recuperare con procedure coattive o concertate) e *operazioni ristrutturate* (interessate da variazioni contrattuali tese a facilitare un rimborso altrimenti difficoltoso per il debitore). A partire dal 2015, le banche hanno ceduto una parte massiccia degli *NPL* a investitori terzi, principalmente fondi di investimento di tipo chiuso assistiti dai cosiddetti *servicer* specializzati nelle azioni di recupero su vasta scala di prestiti insoluti. Tali cessioni sono spesso attuate mediante la tecnica della cartolarizzazione di crediti deteriorati, che consiste nella suddivisione dei diritti di credito sul portafoglio di *NPL* in *tranche* con differente ordine di esposizione alle perdite (*junior*, *mezzanine* e *senior*)<sup>98</sup>. In presenza di cessione

98 Alcune banche hanno trattenuto le *tranche senior* degli *NPL* sui loro bilanci approfittando della garanzia GACS fornita dello Stato ai sensi del Decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del

ni e cartolarizzazioni dei NPL è più complicato analizzare la dinamica dello *stock* di finanziamenti alle imprese.

Il grado di espansione o di contrazione della disponibilità di credito fa variare il rapporto tra *stock* di credito bancario e valore aggiunto nel complesso delle attività d'impresa (vedi Figura 7.1). Tale rapporto è salito fino al 2008 poiché il numeratore cresceva più rapidamente del denominatore, in particolare nel settore delle costruzioni, dove il rapporto è passato dal 149% nel 2006 al 180% nel 2008. Nel 2009, dopo lo scoppio della crisi finanziaria globale, credito e PIL hanno entrambi seguito una tendenza decrescente, ma con velocità e tempistiche diverse. Il rapporto Credito/VA ha fatto registrare un incremento fino al 2011 e si è successivamente ridotto. Cerchiamo ora di chiarire le cause di questa dinamica.

**Figura 7.1 Andamento del rapporto tra credito bancario e valore aggiunto (VA)**



Fonte: ISTAT e Banca d'Italia. Rapporto credito/VA sulla scala di destra

3 agosto 2016. La normativa di vigilanza prudenziale sulle banche considera i crediti dovuti o garantiti dallo Stato come privi di rischio. In forza di ciò, la GACS trasforma una posta di bassa qualità in un attivo privo di rischio. La GACS è stata prorogata fino al marzo 2019.



### *7.2.2 La crescita a leva negli anni precedenti la crisi finanziaria globale*

In Italia, come in altri Paesi periferici dell'Eurozona, negli anni precedenti la crisi, il PIL è cresciuto grazie all'ampia disponibilità di capitali a costi contenuti, grazie alla moneta unica e alla conseguente riduzione dei tassi di interesse sul debito pubblico e privato. Il credito fluiva abbondantemente tra Paesi attraverso i sistemi bancari, andando a coprire i disavanzi dei conti con l'estero dei Paesi in cui la crescita interessava soprattutto settori legati alla domanda interna, come quello delle costruzioni.

In Italia non si è avuta in quegli anni una bolla immobiliare e creditizia come quella che avrebbe colpito le economie e le banche irlandesi e spagnole nel 2011-2012, ma comunque si registrava una crescita sostenuta dei prestiti alle imprese in larga parte rivolta a progetti ad alta leva, motivati dall'aspettativa di una prosecuzione della crescita in uno scenario di credito facile e poco costoso. Si operava con leva elevata in attività dove ciò è la norma, come lo sviluppo immobiliare, ma non solo. Anche le piccole imprese coglievano l'occasione per dar corpo a investimenti da tempo accarezzati, come l'acquisto o il rinnovo di spazi e macchinari.

### *7.2.3 La prima grande recessione del 2009 e gli interventi tampone*

La crisi finanziaria globale, culminata nel dissesto della banca Lehman Brothers nel settembre 2008, ha fatto temere per la tenuta del sistema bancario internazionale che aveva finanziato a credito l'espansione degli anni precedenti distribuendone i rischi del credito in maniera opaca e squilibrata. Il collasso fu evitato con un'azione senza precedenti, concertata dai governi e dalle banche centrali.

Le filiere industriali globalizzate avevano accumulato un eccesso di capacità che spiazzava le imprese nazionali esposte alla concorrenza delle prime. Le attese sulla domanda interna erano anch'esse negative. Per questo nel 2009 il PIL, la produzione industriale e gli investimenti subiscono una caduta verticale in tutte le economie mondiali, e quindi anche in Italia.

Per evitare che la correzione degli eccessi finanziari producesse una gelata dell'economia reale e un crollo dei consumi, i governi intervennero con azioni di tamponamento. La situazione delle banche italiane non era preoccupante come quella di altri Paesi nordeuropei: prima del 2008 l'Italia non aveva esportato gli eccessi di risparmio correlati agli avanzi commerciali, al contrario, aveva importato capitali. A differenza di alcune banche tedesche, belghe, olandesi, quelle del nostro Paese non avevano perciò investito nei cosiddetti titoli tossici collegati ai mutui *subprime* statunitensi. Inoltre, l'af-

flusso di capitali dall'estero, in gran parte orientato verso i titoli del debito pubblico, non aveva gonfiato una bolla immobiliare abnorme, come invece era accaduto in Irlanda e in Spagna. Tuttavia, il credito era cresciuto anche da noi, e la gelata dell'economia reale imponeva di riconsiderare la sostenibilità di molti dei progetti finanziati. Il calo della domanda e delle vendite produceva diffuse tensioni di cassa.

Si decise pertanto di agire in fretta per proteggere le imprese e i redditi da lavoro dallo *shock* recessivo. Furono rafforzati gli ammortizzatori sociali a difesa dei soggetti a rischio di disoccupazione (ampliando il ricorso alla Cassa integrazione in deroga). Per sostenere la liquidità delle imprese si attuarono diversi interventi. Quello di più ampio impatto fu l'Avviso comune sul credito (meglio noto come "moratoria") concordato tra l'Associazione Bancaria Italiana e le rappresentanze delle imprese, con l'appoggio del governo<sup>99</sup>.

La moratoria consentiva di sospendere il rimborso dei prestiti concessi alle imprese, purché non ancora deteriorati. Si trattava di un rimedio sicuramente efficace per evitare che un problema di cassa degradasse in un dissesto irreversibile, ancorché non fosse un intervento risolutivo. Si intervenne poi per rafforzare la capacità di prestito delle banche con due strumenti: il primo era il Fondo centrale di garanzia per le piccole medie imprese, sul quale fu introdotta la garanzia di ultima istanza dello Stato, in forza della quale le banche potevano azzerare i requisiti di capitale di vigilanza sui prestiti assistiti da tale copertura; il secondo è rappresentato dalle linee di finanziamento della Cassa depositi e prestiti alle banche, finalizzate all'erogazione di prestiti alle imprese. Si voleva in questo modo facilitare il rispetto dei requisiti patrimoniali di vigilanza e sopperire alla rarefazione della liquidità sul mercato bancario internazionale.

Un discorso a parte merita lo sforzo di ricapitalizzazione delle banche italiane, che rappresentava una condizione stringente per restare sul mercato e sostenere l'economia. Le modifiche normative che il Comitato di Basilea cominciò a discutere nell'immediato dopo-Lehman avrebbero alzato la richiesta di capitale della migliore qualità con quello che sarebbe diventato

99 In virtù di tali accordi, da agosto 2009 fino a marzo 2018 sono state accolte 439.729 domande di sospensione del pagamento delle rate per un controvalore complessivo di debito residuo pari a 126 miliardi di euro (per un importo medio unitario di circa 286mila euro) e una maggior liquidità a disposizione delle imprese di 24,9 miliardi di euro. Inoltre, sono state accolte 26.951 domande di allungamento del piano di ammortamento pari a 7,7 miliardi di euro di debito residuo. Si rinvia al sito dell'ABI per i dettagli sulle diverse versioni dell'accordo succedutesi nel tempo: [https://www.abi.it/Pagine/news/Moratoria\\_rate\\_pmi.aspx](https://www.abi.it/Pagine/news/Moratoria_rate_pmi.aspx)

l'accordo di Basilea 3. Non ci fu in Italia nel 2008-2009 un piano di salvataggi bancari su vasta scala con apporti di capitale dallo Stato e concessione di garanzie pubbliche come in diversi Paesi nordeuropei.

Si ritenne che lo stato di salute dei nostri istituti fosse generalmente buono e che la maggior parte di essi fosse in grado di ricostituire il capitale ricorrendo a nuove emissioni di azioni (nel caso dei maggiori istituti quotati in Borsa) oppure con l'accantonamento di utili a riserva. Si decise di aiutare soltanto alcuni istituti con apporti di capitale supplementare mediante obbligazioni ibride denominate Tremonti *bond* (dal nome del Ministro dell'economia del tempo). L'intervento fu comunque limitato e in alcuni casi temporaneo, anche per l'elevato (e scoraggiante) tasso di remunerazione che lo Stato applicò a tali *bond* per rispettare le regole dell'Unione Europea sugli aiuti di Stato. In definitiva, l'Italia ha reagito al primo *shock* della crisi con azioni di contenimento degli effetti negativi immediati, nella speranza che il tempo avrebbe sanato le debolezze e le fragilità nei casi in cui queste erano superabili, confidando di poter smaltire con gradualità, dopo l'agognata ripresa, i costi delle crisi irreversibili.

#### *7.2.4 La risalita del 2010 e la speranza di uscire dal tunnel*

Dalla seconda metà del 2009 l'economia mondiale cominciò a recuperare la caduta dei volumi di attività grazie alla reazione imponente degli Stati Uniti e della Cina. I primi fecero il massimo per scongiurare un crollo dei valori degli immobili e l'impatto che avrebbe avuto sul rischio dei mutui ipotecari e sulla ricchezza delle famiglie. Condizione per fare ciò era assicurare la continuità del credito all'economia, in particolare alle famiglie sovraindebitate. Con il programma TARP (Tooze, 2018), il governo iniettò 700 miliardi di dollari nel capitale delle banche maggiori. Non fu l'unico intervento: la FDIC (che gestisce il sistema federale di assicurazione dei depositi) accompagnò l'uscita dal mercato di centinaia di banche locali.

Le agenzie sponsorizzate dal governo (Fannie Mae, Freddy Mac, GNMA, FHA) rifinanziarono i mutui di qualità inferiore o ne assorbirono i rischi offrendo garanzie agli investitori. L'arsenale degli interventi fu presto rafforzato da misure non convenzionali basate sull'acquisto massiccio di titoli di Stato e di agenzie governative, poi battezzato *Quantitative Easing* (QE). Anche la Cina (Magnus, 2018) spinse al massimo sull'offerta di credito veicolata da grandi banche statali e da circuiti di *shadow banking* che consentirono di perseguire obiettivi di crescita del PIL trainati dagli investimenti in infrastrutture, costruzioni e impianti industriali. La locomotiva sino-ame-

ricana riprese a viaggiare con potenza e tornò ad alimentare il commercio internazionale e la domanda globale, trainando l'uscita dalla recessione.

I Paesi europei reagirono al nuovo scenario in maniera differenziata. La crisi *subprime* colpì diversi gruppi bancari di grandi e medie dimensioni in Germania, Francia, Regno Unito, Olanda e Belgio, tutti variamente esposti ai titoli tossici o dipendenti da canali di provvista che si erano prosciugati.

Gli Stati interessati attuarono, come gli USA, salvataggi generalizzati con apporti di capitale (fino alla nazionalizzazione di alcuni istituti) e garanzie (Mediobanca, 2013). Evitato il collasso finanziario, questi Paesi beneficiarono della ripresa.

I benefici furono più significativi per i Paesi con maggior capacità di esportazione, come la Germania e l'Olanda. Cominciava però a palesarsi la fragilità della periferia, con l'emersione di pesanti insolvenze sui prestiti ai settori interni, a cominciare dall'immobiliare (Irlanda) e di deficit statali occultati fino a quel momento (Grecia).

In questo quadro il sistema bancario italiano si distingueva per essere uscito pressoché indenne dal primo *shock* della crisi globale essendo poco o per nulla esposto ai mercati in cui la stessa era scoppiata. Per quanto alle prese con un'economia in arretramento, non palesava ancora criticità tali da giustificare azioni energiche di sistema al fine di metterlo in sicurezza.

### 7.2.5 *La crisi del debito sovrano del 2011 e la ricaduta*

Nel 2011 diversi Paesi periferici vacillavano sotto il peso di debiti pubblici e privati non sostenibili, dovendo fronteggiare i costi oltre le attese dei salvataggi bancari e dei programmi di risanamento dei conti degli Stati. Alla Grecia e all'Irlanda si aggiunsero il Portogallo e la Spagna. Si cominciò allora a percepire il rischio di un avvitamento tra insolvenze delle banche e degli Stati che avrebbe messo a repentaglio la stabilità finanziaria di interi Paesi. I costi dei salvataggi avrebbero richiesto aiuti dall'esterno che le istituzioni dell'Unione monetaria europea non erano né capaci, né disposte, a mobilitare. Questa percezione alimentò la paura di *default* a catena che sarebbero degenerati in una "rottura" della moneta unica.

Ne seguì una serie di azioni di sostegno con il concorso delle istituzioni europee e del Fondo monetario internazionale (Mody, 2018). Gli interventi di soccorso furono attuati con rigore. I canali ufficiali (governi e fondi "salvatati" come l'EFSF e l'ESM) erogarono ai Paesi in difficoltà prestiti a condizioni di favore (ma pur sempre onerose) per rimpiazzare i capitali bancari e privati venuti meno con la perdita di accesso ai mercati. Fu evitato il default

incontrollato sul debito pubblico, e si finanziarono piani di ricapitalizzazione e assorbimento dei cattivi crediti da parte di *bad bank* di sistema.

I governi dei Paesi *core* erano per principio contrari a forme di sussidio esplicito invocando le ragioni dell'azzardo morale, ma in realtà per la repulsione dei loro elettori-contribuenti a pagare per quelle che ritenevano essere le colpe del cattivo governo delle economie periferiche.

La BCE non seguì la Fed americana sulla strada delle politiche espansive non convenzionali. La politica relativamente restrittiva della BCE aggravò ulteriormente la condizione dei Paesi periferici fiaccati dalla perdita di competitività, dalla massa crescente di sofferenze bancarie e dagli squilibri di finanza pubblica segnalati e accentuati dall'allargamento degli *spread* tra i rendimenti dei debiti sovrani. Anche l'Italia scivolò verso una situazione del genere.

Gli avvenimenti che dall'estate al novembre del 2011 portarono alla fuga degli investitori dai BTp, al declassamento del *rating* del governo italiano e all'insediamento del governo tecnico presieduto da Mario Monti sono ben noti. Lo *spread* tra BTp e Bund decennali salì fino a oltre il 5% nei primi mesi del 2012. A poco valsero le misure di austerità fiscale e le riforme del governo Monti, in un quadro di grande incertezza sulla capacità dell'Unione Europea di evitare il contagio della crisi dai Paesi periferici all'Italia. L'accresciuto costo del debito pubblico fece aumentare l'onere per interessi a carico dello Stato e inoltre colpì il valore degli attivi bancari<sup>100</sup>. Ne seguirono una contrazione del credito e una seconda gelata recessiva che si alimentarono a vicenda e colpirono un'economia e un sistema bancario che dovevano ancora smaltire le tossine della prima, con una finanza pubblica che non aveva spazi per venire in soccorso con stimoli fiscali e apporti al capitale delle stesse banche.

### *7.2.6 Le politiche monetarie non convenzionali e l'avvio dell'Unione bancaria (2013-2015)*

La crisi banco-sovrana del 2011 è stata amplificata dal quadro istituzionale e normativo dell'Unione monetaria europea, dimostratosi incompleto o comunque inadeguato a contrastare tensioni di carattere straordinario per la

100 A differenza di quanto accaduto dal maggio 2018, le svalutazioni dei titoli sovrani a fine 2011 non ebbero tuttavia un impatto immediato sull'adeguatezza patrimoniale delle nostre banche, essendo al tempo consentita la cosiddetta sterilizzazione delle variazioni di valore di mercato dei titoli Stato in portafoglio (sia in aumento, sia in diminuzione) ai fini del calcolo del patrimonio di vigilanza.

mancanza di una difesa comune dalle crisi bancarie e fiscali di portata sistemica. Tra la fine del 2011 e il 2015 si è cercato di colmare queste carenze con importanti innovazioni.

Nel dicembre 2011, col passaggio della guida della BCE da Trichet a Draghi, la politica monetaria fu orientata in senso espansivo, col fine dichiarato di colmare le spaccature che si erano aperte tra i sistemi creditizi locali ripristinando così l'efficacia dei meccanismi di trasmissione. Furono abbassati più rapidamente i tassi di *policy*. Furono avviati programmi di rifinanziamento a lungo termine<sup>101</sup> per consentire alle banche di integrare la provvista e finanziare l'investimento nei titoli di Stato non più graditi agli investitori privati. Il mercato dei titoli sovrani ricevette un aiuto decisivo dal famoso *Whatever it takes* pronunciato da Mario Draghi nel giugno 2012.<sup>102</sup> Tecnicamente, al pronunciamento seguì il varo delle OMT (*Outright Monetary Transactions*<sup>103</sup>), programmi di acquisto di titoli di Stato per importi illimitati a favore di governi che avessero perso l'accesso al mercato, condizionato a programmi di stabilizzazione economica concordati con le autorità europee. Le OMT, mai utilizzate in pratica, bastarono a spegnere i timori di rottura dell'Eurozona e a sgonfiare i livelli degli spread, che peraltro non scesero mai ai livelli precedenti il 2009.

Per questo beneficio i Paesi periferici hanno pagato una contropartita che è consistita nell'adesione al progetto di Unione bancaria europea. L'Unione bancaria rappresenta un'infrastruttura comune di controllo dei rischi bancari nei Paesi dell'Eurozona, retta da tre pilastri:

- vigilanza prudenziale unica accentrata sulla BCE;
- gestione delle crisi bancarie regolata dalla direttiva BRRD;<sup>104</sup>
- schema unico di assicurazione dei depositi.

Dei tre pilastri, sono a regime i primi due. La vigilanza unica punta a limitare i rischi *ex ante*, mentre il quadro di gestione delle crisi serve a contenere gli

101 Si tratta delle operazioni LTRO (lanciate nel dicembre 2011 e febbraio 2012), seguiti dalle TLTRO (nel giugno 2014 e marzo 2016) v. <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/omo/tltro/html/index.en.html>

102 V. la trascrizione dei commenti del Presidente della BCE <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2012/html/sp120726.en.html>.

103 V. scheda tecnica della BCE [https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2012/html/pr120906\\_1.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2012/html/pr120906_1.en.html).

104 Direttiva 2014/59/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 maggio 2014, che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese di investimento, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32014L0059>.

impatti della loro emersione, evitando che il relativo costo ricada sui bilanci pubblici degli Stati interessati e sui fondi di stabilizzazione comunitari. Questa “segregazione” è perseguita mediante l’istituto della “risoluzione” delle banche in dissesto con *bail in*, ovvero con il coinvolgimento nella copertura delle perdite degli azionisti e dei creditori diversi dai depositanti tutelati dai sistemi di assicurazione dei depositi.

Nel 2015 la BCE è stata protagonista di una seconda ondata di azioni monetarie espansive con i programmi di acquisto di strumenti finanziari sul mercato secondario meglio noto come *quantitative easing* (QE),<sup>105</sup> analoghi ai programmi attuati su vasta scala negli anni precedenti dalle banche centrali statunitense, britannica e giapponese.

Il QE europeo è articolato in diversi programmi che hanno contribuito, rispettivamente, ad abbassare le curve dei rendimenti sui titoli sovrani (PSPP), sulle obbligazioni societarie (CSPP) e sui titoli ABS o *covered bond* garantiti da prestiti (ABSPP e CBPP). Il QE ha lo scopo di incentivare l’investimento in attività rischiose a favore dell’economia reale e ridurre lo *spread* di rendimento verso i titoli a minor rischio in maniera generalizzata in tutti i Paesi dell’Eurozona.

I programmi in cui il QE si è declinato hanno pertanto ridotto, ma non azzerato, gli *spread* tra Paesi e ciò è avvenuto intenzionalmente: a differenza delle OMT annunciate nel 2012 (e mai attuate), il PSPP relativo ai titoli pubblici e gli altri programmi di acquisto non sono congegnati per sostenere Paesi con difficoltà di accesso al mercato e pertanto non prevedono “condizionalità” impegnative per i governi che ne beneficiano. Gli acquisti sono proporzionali alla cosiddetta *capital key*, correlata al peso del PIL dei diversi Paesi. Il QE ha quindi accentuato la scarsità relativa dei titoli sovrani con *rating* migliore (Germania, Olanda, Francia, Belgio, Finlandia), determinando rendimenti sotto zero sulle scadenze brevi e medie, e molto bassi sulle scadenze lunghe. Rispetto al tema qui esaminato, il QE non ha sostenuto in maniera diretta il finanziamento delle PMI avendo al contrario indirizzato capitali verso le imprese con accesso al mercato dei *corporate bond* con *rating* di migliore qualità, certo non esposte al rischio di razionamento.

Ferrando *et al.* (2018) dimostrano che le politiche non convenzionali e le OMT sono state efficaci nel temperare il razionamento del credito ai danni delle PMI nei Paesi più esposti a rischio banco-sovrano. Ben diversi appa-

105 Sulle caratteristiche di tali programmi v. <https://www.ecb.europa.eu/mopo/implement/omt/html/index.en.html>.

iono gli effetti dei successivi programmi di QE, per i quali Finaldi Russo & Parlapiano (2018) rilevano un aumento degli impieghi a favore delle grandi imprese con *rating* migliore determinato dalla liberazione di fondi prestabili in un contesto di forti disincentivi a sviluppare il lavoro con le PMI finanziariamente meno solide.

### 7.2.7 L'emersione del credito deteriorato e le crisi bancarie 2014-2017

Il progetto di Unione bancaria fu dapprima accolto con ottimismo nel nostro Paese, quasi fosse il viatico per beneficiare del sostegno della BCE nel ruolo di prestatore di ultima istanza ai governi in difficoltà (Onado, 2017). Il sistema bancario italiano avrebbe ricevuto, si pensava, un punto di appoggio per la messa in sicurezza definitiva, grazie a una rete di protezione europea dei depositanti. In realtà l'Italia rimaneva una sorvegliata speciale agli occhi dei Paesi partner che dettavano la tabella di marcia del nuovo quadro di vigilanza unica. Il sostegno, per il momento virtuale, della banca centrale e la promessa di una condivisione dei rischi bancari avevano un prezzo, che consisteva nella riduzione dei rischi a carico dei sistemi bancari nazionali. Tale azione di *risk reduction* avrebbe dovuto essere realizzata prima di introdurre forme di *risk sharing*, ovvero di condivisione degli stessi.

Il Meccanismo di vigilanza unico fu preceduto nel 2014 da una ricognizione dei rischi nel sistema con gli esercizi di *Comprehensive Assessment*<sup>106</sup> di cui faceva parte lo *stress test* dell'adeguatezza del patrimonio. Furono poi approvate le riforme delle banche popolari (D.L. n. 3 del 24 gennaio 2015) e delle banche di credito cooperativo (D.L. n. 18 del 14 febbraio 2016) con la motivazione principale di consentire la raccolta di capitali sul mercato di Borsa, a sostegno della ricapitalizzazione delle banche di territorio.

Con riferimento alla gestione delle crisi, la BRRD prevedeva l'immediata attivazione della procedura di risoluzione con *bail-in*. Questa condizione fu imposta dai Paesi nordeuropei per impedire salvataggi bancari totalmente a carico dello Stato nei Paesi periferici, in particolare nel nostro. I detentori di azioni e obbligazioni subordinate emesse da banche a rischio di dissesto (e dal gennaio 2016 anche gli obbligazionisti ordinari) si trovarono esposti al rischio di *burden sharing*. Si ebbe così una concomitanza di tre fattori che portò a gestire nel modo più complicato e impopolare i *dossier* più problematici.

106 [https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/tasks/comprehensive\\_assessment/2014/html/index.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/tasks/comprehensive_assessment/2014/html/index.en.html)



Superata la crisi del debito sovrano nel 2012, la massa di NPL continuava ad accumularsi per i postumi della seconda recessione. Non tutte le banche potevano permettersi di svalutare subito i crediti nella misura del probabile valore di recupero. Negli stessi mesi la vigilanza, che stava passando sotto l'egida della BCE, premeva per verificare e ristabilire un adeguato scudo patrimoniale. Alcune banche forzarono la richiesta di capitali pur consapevoli delle massicce perdite latenti sul loro *stock* di NPL. Lo fecero o con tecniche azzardate di ingegneria finanziaria (che si riconducono al collocamento di azioni cosiddette “bacciate”, cioè finanziate con prestiti delle stesse banche), o spingendo la vendita di azioni e titoli complessi alla loro clientela al dettaglio, non consapevole né edotta dei rischi assunti. Con l'emersione delle perdite, i capitali così raccolti sarebbero stati falciati fino all'azzeramento. Questi tentativi estremi, che avrebbero aperto una ferita profonda nel rapporto di fiducia verso il sistema bancario, consentirono di tamponare la situazione per qualche mese. Molte delle crisi poi emerse poterono così trascinarsi in un lungo periodo di gestazione.

La crisi delle “quattro banche”<sup>107</sup> nel novembre 2015 segnò un punto di rottura della politica attendista seguita fino a quel momento. La risoluzione con *burden sharing* fu inevitabile e ci si affrettò a disporla, previo recepimento della direttiva BRRD con il D.Lgs. n. 180 del 16 novembre 2015, prima che entrasse in vigore a gennaio 2016 il *bail-in* pieno, che avrebbe colpito anche le obbligazioni ordinarie. Il capitale e il debito subordinato furono azzerati. Seguirono i casi ben noti della Banca popolare di Vicenza e di Veneto banca, avviate alla liquidazione “ordinata” sussidiata dallo Stato con cessione della gestione sana al gruppo Intesa Sanpaolo nel luglio 2017 (D.L. 25 giugno 2017, n. 99).

Nel caso del Monte dei Paschi di Siena il dissesto fu evitato con la “ricapitalizzazione precauzionale” con fondi statali, sfruttando una fattispecie particolare di deroga alla risoluzione prevista dalla BRRD. Successivamente, tre banche regionali (le Casse di risparmio di Cesena, Rimini e San Miniato) furono risanate con l'intervento del Fondo interbancario di tutela dei depositi per essere poi cedute al gruppo Crédit Agricole. Dopo il 2011 numerose banche di credito cooperativo sono state assorbite da consorelle di maggiori dimensioni, anche qui con il contributo degli istituti centrali della categoria (Iccrea, Banca per lo sviluppo della cooperazione, Cassa centrale banca) e

107 Si intendono con tale locuzione: Banca popolare dell'Etruria, Cassa di risparmio di Ferrara, Banca delle Marche e Cassa di risparmio di Chieti.

di un fondo di settore appositamente costituito. Nel gennaio 2019 il governo italiano è intervenuto a favore di Banca Carige concedendo la garanzia statale sulle emissioni obbligazionarie e, qualora necessaria, la ricapitalizzazione precauzionale come nel caso del Monte dei Paschi.

Riassumendo, le componenti più vulnerabili del sistema bancario italiano non hanno retto l'impatto della seconda recessione in un quadro di regole che complicava o vietava gli interventi di soccorso, che in ogni caso sarebbero stati (e nei fatti furono) troppo costosi per essere assorbiti con le forme di sostegno preventivo del Fondo Interbancario di Tutela dei Depositi applicate fino a quel momento. Fortunatamente, gli episodi di crisi sono stati contenuti in termini di numero di banche coinvolte e in peso dei loro attivi sul sistema. I due gruppi maggiori (Intesa Sanpaolo e Unicredit) hanno gestito con efficacia l'assorbimento delle perdite, il rafforzamento del patrimonio e il rilancio della redditività. Ad oggi, l'incidenza del costo delle crisi bancarie sul PIL resta di gran lunga inferiore in Italia rispetto ai Paesi del Nord e del Sud Europa che sono intervenuti nel 2009-2010 o nel 2012-2013.<sup>108</sup>

Tuttavia, rispetto al tema qui considerato, desta preoccupazione il fatto che la parte del sistema più colpita, o meno capace di risollevarsi, sia stata quella delle banche regionali e locali più impegnate nel finanziamento delle imprese. L'opzione preferenziale per il credito all'economia locale ha avuto un costo per numerose banche di territorio, non soltanto per quelle cadute in crisi irreversibile con l'aggravante di pratiche scorrette e illegali.

### **7.3 Le differenze tra settori, classi dimensionali e categorie di banche**

Ci siamo soffermati sugli scenari "macro" perché non si capirebbero i problemi concreti affrontati da banche e imprese senza un nesso con le circo-

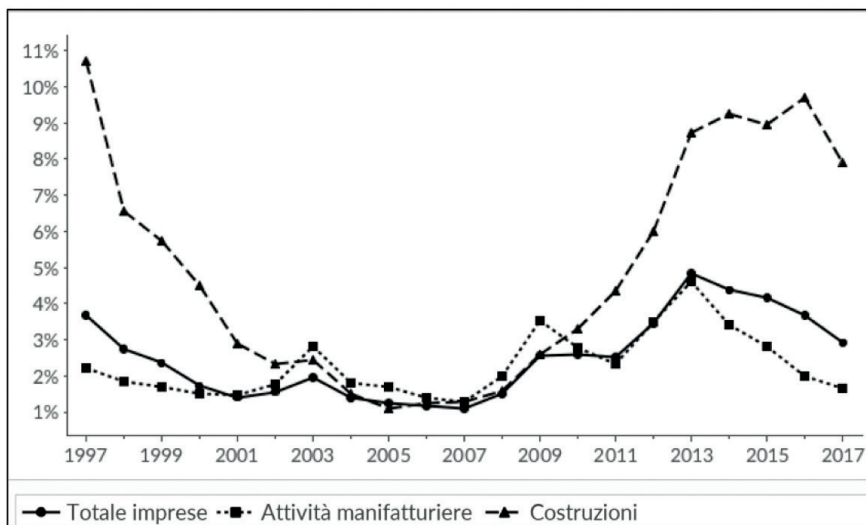
108 Per un bilancio delle azioni di contrasto alle crisi bancarie in Italia e un confronto con gli altri Paesi si rinvia all'audizione del Governatore della Banca d'Italia presso la Commissione parlamentare d'inchiesta su sistema bancario (Visco, 2017), dove si rileva che alla fine del 2016, in base ai dati diffusi dall'Eurostat, l'impatto sul debito pubblico delle misure di sostegno ai settori finanziari nazionali ammontava a 227 miliardi in Germania (il 7,2 per cento del PIL tedesco), a 101 nel Regno Unito (4,3 per cento), a 58 in Irlanda (22 per cento), a 52 in Spagna (4,6 per cento), a 33 in Austria (9,5 per cento), a 23 nei Paesi Bassi (3,2 per cento); la media per l'area dell'euro era pari al 4,5 per cento del prodotto. In Italia l'impatto è attualmente stimato in circa 13 miliardi, lo 0,8 per cento del PIL: il costo degli interventi pubblici di sostegno al settore finanziario italiano appare dunque contenuto nel confronto internazionale, nonostante che da noi la caduta dell'economia reale sia stata ben più grave che in altri Paesi.

stanze eccezionali che si sono determinate negli ultimi anni. Questo non toglie importanza al livello “micro” dell’analisi, che spiega il diverso impatto dei fattori macro nei diversi comparti dell’economia e del sistema bancario. Cercheremo di inquadrare le differenze di performance secondo tre profili di segmentazione: per settore produttivo e area geografica, per dimensione d’impresa e per tipologia di banca.

### *7.3.1 Differenze tra settori produttivi e aree geografiche*

Come anticipato, in Italia non c’è stata una bolla creditizia concentrata in un settore. La grande e ripetuta recessione unita alla contrazione del credito hanno colpito vaste componenti del sistema produttivo. Il primo *shock* del 2008-2009 ha impattato sulle filiere esportatrici, con la chiusura di unità produttive non più competitive o delocalizzate all’estero, non solo nel manifatturiero, ma anche nei servizi (si pensi ai *call center*). Il malato più grave è stato il settore immobiliare, in tutte le sue componenti. Un censimento dei settori più colpiti dal dissesto di imprese medio-grandi si trova nell’elenco dei “tavoli di crisi” aperti presso il Ministero dello Sviluppo Economico.<sup>109</sup> Negli anni seguenti, l’onda lunga della seconda recessione del 2011-2012 ha colpito ripetutamente una popolazione di imprese vastissima, fiaccando le energie per un rilancio che è rimasto per molti una meta irraggiungibile. La condizione normale è diventata la convivenza con un alto debito che restava sostenibile grazie a concessioni e sussidi (come le moratorie o le garanzie pubbliche). In simili condizioni di precarietà, è cresciuta strutturalmente la probabilità di *default*, e non meraviglia che il tasso di passaggio a sofferenza sia progressivamente salito, mantenendosi per diversi anni su livelli vicini ai massimi storici, per calare soltanto dal 2013 (vedi Figura 7.2).

109 Vedi il riepilogo degli interventi in questa presentazione dello stesso Ministero <https://www.cisl.it/attachments/article/8635/Tavoli-di-crisi.pdf>

**Figura 7.2 Tassi annuali di passaggio a sofferenza, 1997-2017**

Fonte, Banca d'Italia, base dati statistica, tabella TR130529

Come già ricordato, il settore più duramente e diffusamente colpito è quello delle costruzioni e della proprietà immobiliare, nel quale la crisi ha fatto chiudere grosse realtà che avevano cavalcato il *boom* precedente, insieme con una miriade di microimprese di costruttori e impiantisti. Hanno sofferto molto anche i settori dei servizi legati ai consumi interni come le imprese della distribuzione commerciale (G) e alberghi e ristoranti (I). A livello territoriale, si può notare la relativa uniformità dei tassi di decadimento, con l'eccezione dell'Italia nord occidentale che presenta valori significativamente più bassi, ma con lo stesso profilo di differenze tra settori (vedi Tabelle 7.1 e 7.2).

Il flusso di sofferenze in valore (che riflette oltre alla loro incidenza il peso che i diversi settori hanno sullo *stock* di impieghi) evidenzia ancora la dominanza delle costruzioni e delle attività immobiliari, che hanno generato più di 116 miliardi di sofferenze nei nove anni dal 2009 al 2017. Seguono le attività manifatturiere e il commercio.

Questo aspetto "diffusivo" delle patologie d'impresa è tra le cause del calo del rapporto credito/valore aggiunto mostrato in precedenza: la ripresa si è manifestata come *creditless recovery*, trainata da settori meno dipendenti

**Tabella 7.1 Tassi cumulativi di passaggio a sofferenza dal 2009 al 2017 per classi di attività economica ATECO e aree geografiche**

Classe di attività economica ATECO 2007	Italia	Italia nord-occidentale	Italia nord-orientale	Italia centrale	Italia meridionale	Italia insulare
F Costruzioni	45%	39%	49%	48%	46%	49%
B Estraz di minerali da cave e miniere	32%	22%	22%	56%	43%	49%
L Attività immobiliari	28%	25%	30%	31%	32%	25%
G Commercio,ingrosso e al dettaglio,riparaz.di autoveicoli e motocicli	26%	23%	20%	30%	35%	38%
N Noleggio,agenzie di viaggio, serv. di supporto alle imprese	25%	24%	16%	27%	38%	37%
I Attiv. dei serv. di alloggio e ristoraz.	25%	21%	15%	33%	37%	34%
C Attività manifatturiera	23%	19%	21%	28%	37%	34%
A Agricoltura,silvicoltura e pesca	21%	19%	13%	28%	33%	37%
K Attiv. finanziarie e assicurative	20%	20%	13%	25%	55%	19%
H Trasporto e magazzinaggio	19%	15%	17%	19%	31%	12%
E Fornit. di acquareti fognarie,attiv. di gestione dei rifiuti e risanam.	16%	22%	5%	16%	22%	24%
J Serv. di informaz. e comunicazione	16%	12%	14%	19%	41%	29%
M Attiv. professionali,scientifiche e tecniche	16%	12%	18%	17%	30%	23%
D Fornit. di energia elettrica,gas,vapore e aria condizionata	5%	7%	6%	5%	4%	1%

Fonte, Banca d'Italia, base dati statistica, tabella TR130529

**Tabella 7.2 Flussi cumulativi di passaggio a sofferenza dal 2009 al 2017 per classi di attività economica ATECO e aree geografiche (dati in milioni di euro)**

Classe di attività economica ATECO 2007	Italia	Italia nord-occidentale	Italia nord-orientale	Italia centrale	Italia meridionale	Italia insulare
F Costruzioni	76.292	22.145	21.537	20.656	8.496	3.459
C Attività manifatturiera	58.037	18.782	16.103	12.949	8.013	2.191
G Commercio,ingrosso e al dettaglio,riparaz. di autoveicoli e motocicli	40.796	11.503	8.005	9.816	7.597	3.874
L Attività immobiliari	40.222	14.477	11.277	11.462	2.336	670
I Attiv. dei serv. di alloggio e ristoraz.	9.483	1.849	1.801	2.938	1.907	987
A Agricoltura,silvicoltura e pesca	8.665	2.092	1.826	2.350	1.450	948
H Trasporto e magazzinaggio	8.650	1.978	1.377	2.540	2.301	455
M Attiv. professionali,scientifiche e tecniche	6.435	2.357	1.661	1.551	657	209
N Noleggio,agenzie di viaggio, serv. di supporto alle imprese	6.138	2.168	869	1.432	989	279
J Serv. di informaz. e comunicazione	3.160	1.192	371	1.094	372	132
K Attiv. finanziarie e assicurative	2.065	735	398	619	285	29
E Fornit. di acquareti fognarie,attiv. di gestione dei rifiuti e risanam.	1.826	785	119	467	299	157
D Fornit. di energia elettrica,gas,vapore e aria condizionata	1.716	797	367	455	85	12
B Estraz di minerali da cave e miniere	850	199	146	354	89	62
<b>Totale classi di attività</b>	<b>264.336</b>	<b>81.059</b>	<b>65.855</b>	<b>69.083</b>	<b>34.876</b>	<b>13.464</b>

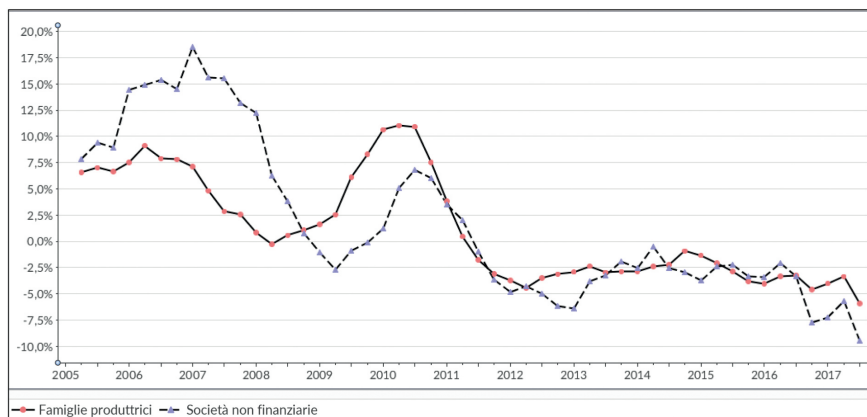
Fonte, Banca d'Italia, base dati statistica, tabella TR130529.

dal credito, o favoriti dall'accesso a canali di finanziamento alternativi alimentati dal QE della BCE, a fronte di una vasta popolazione di imprese che non è riuscita ad agganciare il rilancio in quanto scoraggiata a intraprendere nuovi progetti per l'incertezza delle prospettive unita alla dipendenza da finanziamenti esterni non reperibili (Eramo, Felici, Finaldi Russo & Signoretta, 2018).

### 7.3.2 Differenze tra classi dimensionali d'impresa

La dinamica del credito fino al 2009 è segnata da una crescita più sostenuta per le imprese medio-grandi (società non finanziarie) rispetto alle piccole (famiglie produttrici<sup>110</sup>), seguita da un calo più pronunciato nel 2010. Negli anni seguenti si osservano differenze meno marcate.

**Figura 7.3 Tassi di variazione del credito nei 12 mesi precedenti**



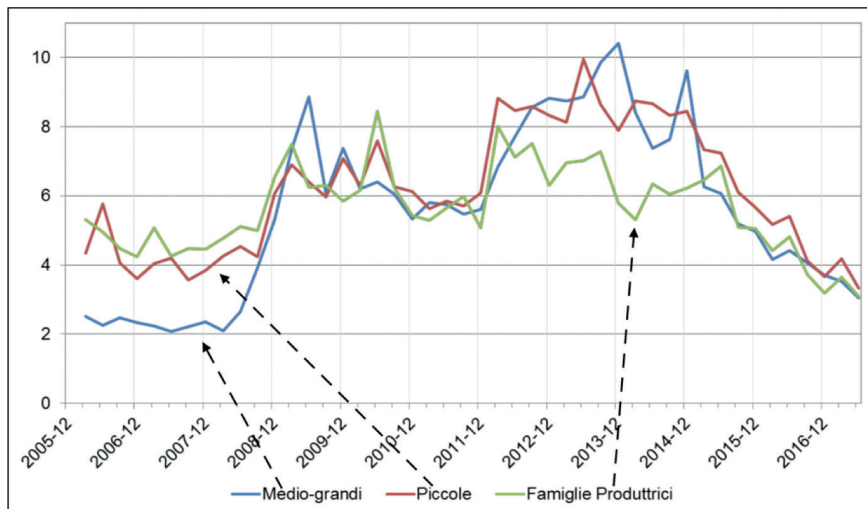
Fonte: Banca d'Italia, base dati statistica, tabella Ateco100

Passando ad analizzare le differenze tra i tassi di *default* per dimensione d'impresa (riferiti ai tassi di ingresso dei crediti *in bonis* nella massa dei crediti deteriorati), troviamo scostamenti meno marcati rispetto a quelle per settori. Laddove ha colpito, la crisi non ha risparmiato le grandi piuttosto che le piccole realtà produttive, spesso tra loro legate nelle catene di fornitura. I tassi di *default* hanno segnato un cambiamento di regime: notiamo nel

110 Per famiglie produttrici si intendono le società di persone e le imprese individuali con meno di 5 addetti. Utilizziamo questo aggregato come proxy della micro-impresa familiare.

2009-2011 e dal 2014 valori molto simili per imprese medio-grandi, imprese piccole e famiglie produttrici, a differenza dei tassi per settore, che risultano più differenziati.

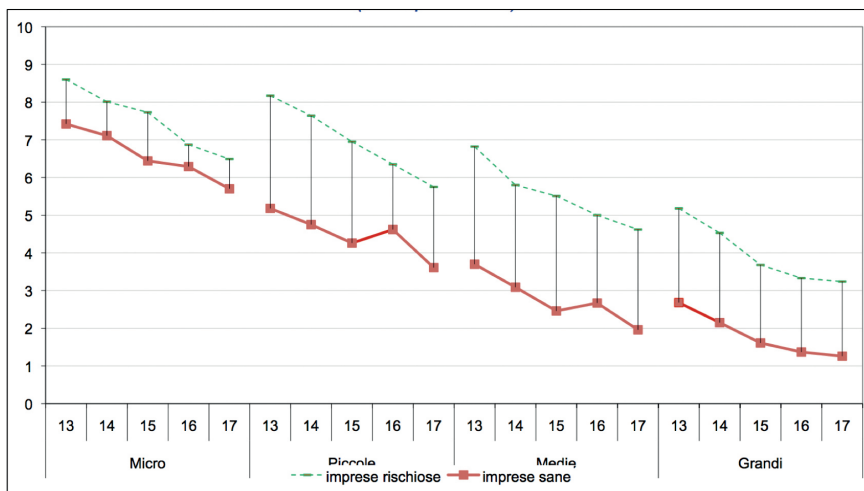
**Figura 7.4 Nuovi prestiti deteriorati in rapporti ai prestiti (dati trimestrali annualizzati e destagionalizzati, valori percentuali)**



Fonte: Banca d'Italia, elaborazione (Finaldi Russo, 2017)

Le imprese minori hanno scontato difficoltà strutturali nell'accesso al credito. Il *Bank lending survey* della BCE rileva segnali di maggior razionamento, e dalle indagini campionarie della Banca d'Italia emerge che le imprese razionate tagliano i piani di investimento più frequentemente rispetto a quanto accadeva fino al 2008. Il costo del credito si colloca su livelli più elevati e, fatto ancor più significativo, risulta meno differenziato rispetto agli altri segmenti dimensionali. Una piccola impresa sana e ben gestita paga un tasso elevato non molto diverso da quello di una sua pari meno virtuosa (vedi Figura 7.5).

**Figura 7.5 Tassi di interesse a breve termine sul credito bancario per dimensioni e classi di rischio delle imprese**



Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia e Cerved (Gobbi, 2018)

Questo *pricing* poco selettivo si spiega in diversi modi. Il tasso sul prestito include una quota maggiore a copertura dei costi della relazione che non è legata al rischio e incide maggiormente nel caso di operazioni di importo contenuto.

### 7.3.3 Differenze tra categorie di banche

Il tema della valutazione del rischio è centrale quando si considerano le diversità di approccio delle banche nella relazione con le PMI. Semplificando, identifichiamo due grandi categorie e modelli di comportamento:

- i grandi gruppi bancari autorizzati all'utilizzo dei *rating* interni basati su modelli statistici a fini del calcolo dei requisiti minimi di capitale per il rischio di credito;
- le banche di territorio di dimensioni medio-piccole, che adottano il metodo standardizzato per quantificare i medesimi requisiti unitamente a criteri di valutazione degli affidamenti in cui si dà maggior rilievo agli aspetti qualitativi e relazionali.

I primi erogano il credito in base a criteri stringenti di ottimizzazione della redditività sul capitale proprio assorbito, a sua volta dipendente dalla qualità



creditizia del cliente, tradotta in *rating* da un algoritmo statistico. I clienti con *rating* scadenti sono tendenzialmente respinti o scoraggiati con tassi molto elevati, e questo avviene in maniera quasi meccanica, per quanto possano agire dei correttivi in presenza di aiuti pubblici, come la garanzia del Fondo centrale o il ricordato rifinanziamento TLTRO della BCE. Alle pratiche di piccolo importo le banche maggiori tendono ad applicare sistemi di *scoring* creditizio automatizzato, che associano il rischio a *cluster* definiti in base a informazioni oggettive sull'impresa (settore, forma giuridica, età, ricavi, eventuali notizie negative). Hanno peso ridotto gli indicatori economico-finanziari (per la minor chiarezza e significatività dei bilanci, non depositati presso il Registro delle imprese nel caso delle ditte individuali e delle società di persone). È pressoché irrilevante la *soft information* sulle capacità imprenditoriali e la correttezza. Pesavano in passato gli elementi cosiddetti andamentali (crediti insoluti, sconfinamento sui fidi bancari) che però hanno perso valore segnaletico dopo la crisi, quando tanti imprenditori corretti sono diventati cattivi pagatori per impossibilità di rispettare i loro impegni e non per cattiva volontà.

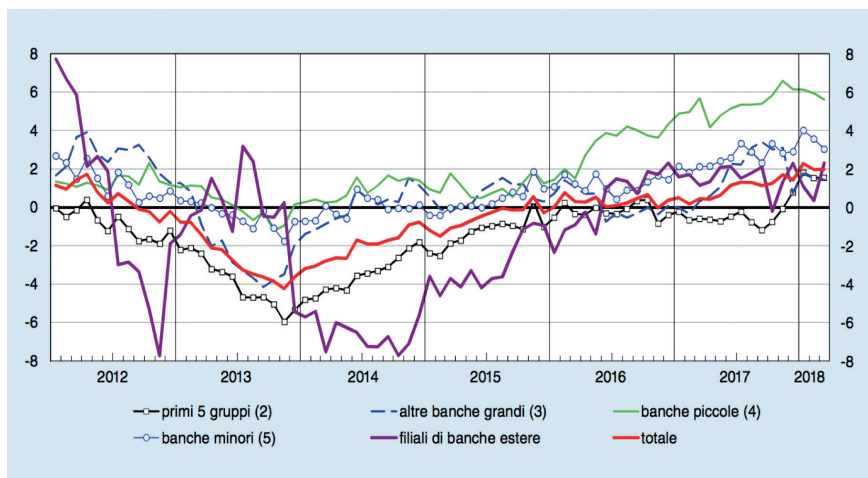
Dal canto loro le banche del secondo tipo impostano le politiche del credito mettendo al primo posto la continuità del rapporto con la "buona" clientela del territorio in cui operano. La valutazione di affidabilità segue criteri meno formalizzati che danno maggior peso a informazioni di tipo *soft* acquisite dalla conoscenza diretta delle imprese. In caso di difficoltà finanziarie giudicate superabili queste banche tendono a confermare il loro sostegno.

Questo approccio, che appare d'istinto più meritevole del precedente, è soggetto al rischio di cattura della banca da parte di coalizioni tra imprese locali rappresentata nei consigli di amministrazione dagli stessi capi-azienda o dai loro consulenti aziendali. Per questa via la selezione del credito è distorta da interessi particolari che conducono all'assunzione indiscriminata di rischi eccessivi.

Nei primi anni dopo la crisi, i tassi di crescita dello *stock* di finanziamenti non erano troppo difforni tra i due gruppi. Le banche maggiori, pur mostrando dinamiche più variabili a seconda delle fasi del ciclo, non si sottraevano al compito di sostenere l'economia. Le cose sono cambiate dopo il 2012. L'accumulo di NPL alla vigilia dell'appuntamento con la vigilanza europea ha indotto le prime a ridurre il sostegno alle imprese vulnerabili. Le seconde hanno invece continuato a espandere i finanziamenti. La Figura 7.6, relativa ai tassi di crescita degli impieghi totali (dei quali il credito alle imprese rappresenta la quota dominante), mostra chiaramente come le banche maggiori

abbiamo contratto dal 2012 la massa dei prestiti, tornando a farla crescere soltanto a fine 2017. Per contro, le banche piccole mostrano tassi di variazione sempre positivi (eccetto il 2013) con una ripresa vigorosa della crescita dal 2016.

**Figura 7.6 Prestiti bancari per gruppo dimensionale di banca (dati mensili; variazioni percentuali sui 12 mesi)**



Fonte, Banca d'Italia, relazione annuale per il 2017, Figura 13.1

Note: (1) I dati di marzo 2018 sono provvisori. I prestiti includono i pronti contro termine e le sofferenze. La suddivisione degli intermediari è effettuata sulla base della composizione dei gruppi bancari a marzo del 2018 e del totale dei fondi intermediati non consolidati a dicembre del 2008. Le variazioni percentuali sono corrette per tenere conto dell'effetto contabile di cartolarizzazioni, riclassificazioni, aggiustamenti di valore, aggiustamenti di cambio e altre variazioni non derivanti da transazioni; – (2) Banche appartenenti ai seguenti gruppi: Banco Popolare, Intesa Sanpaolo, Banca Monte dei Paschi di Siena, Unione di Banche Italiane e UniCredit. – (3) Banche appartenenti a gruppi o indipendenti con totale dei fondi intermediati compresi tra 21.532 e 182.052 milioni. – (4) Banche appartenenti a gruppi o indipendenti con totale dei fondi intermediati compresi tra 3.626 e 21.531 milioni. – (5) Banche appartenenti a gruppi o indipendenti con totale dei fondi intermediati inferiori a 3.626 milioni.

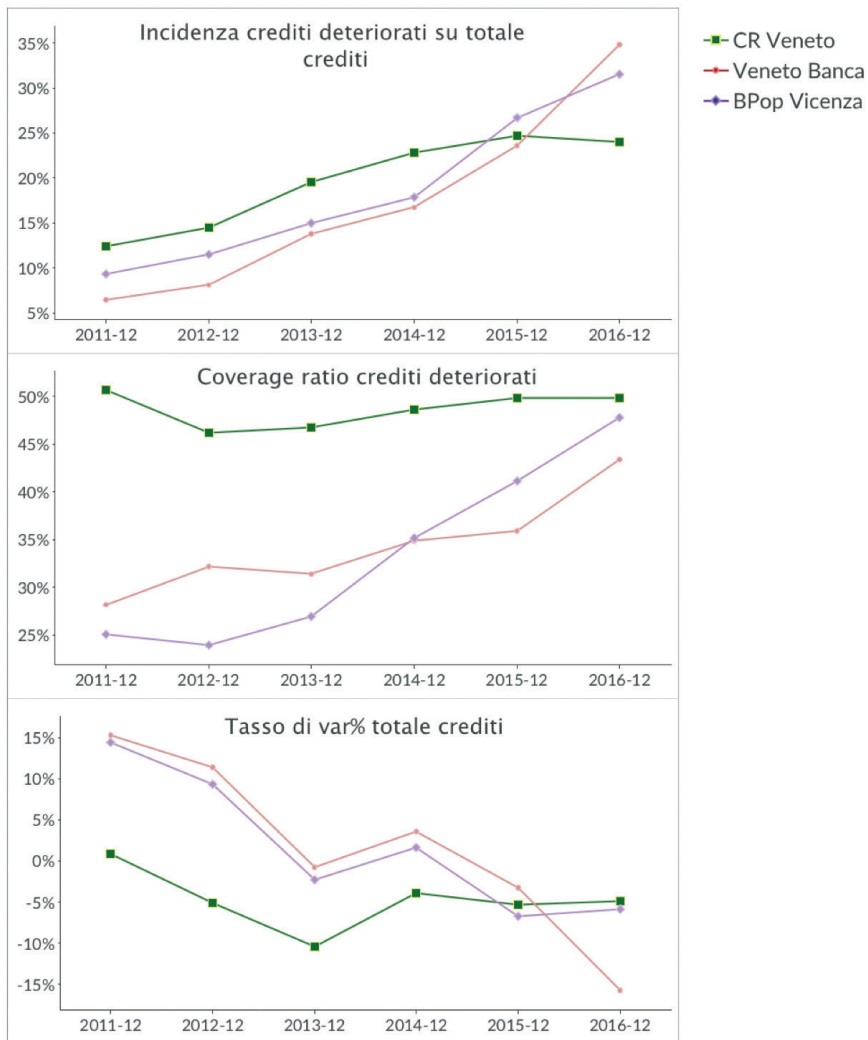
Anche il lavoro di pulizia delle esposizioni deteriorate mediante accantonamenti più severi e cessioni è cominciato prima tra i grandi gruppi, mentre le banche di territorio, oltre ad aver insistito più a lungo sull'espansione dei prestiti, hanno anche ritardato l'emersione delle perdite sui rischi che andavano accumulando. Alcune tra loro hanno superato il punto di non ritorno e sono cadute in dissesto. Il caso delle banche popolari venete, messe in liquidazione nel luglio 2017, è un esempio estremo (e patologico) di questo approccio. Nella Figura 7.7 si confronta l'incidenza degli NPL e il relativo tasso di copertura mediante rettifiche (*coverage ratio*) con quelli della Cassa di risparmio del Veneto (Gruppo Intesa Sanpaolo) operante nello stesso bacino territoriale.

Come si osserva dal grafico, le due banche poi liquidate presentano tassi di variazione dei prestiti positivi ed elevati nel biennio 2011-2012, a cavallo della seconda recessione. Negli stessi anni espongono in bilancio NPL che hanno un'incidenza più bassa sui crediti e soprattutto sono interessati da accantonamenti per perdite inferiori (il quadro si rovescia completamente nei bilanci 2015 e 2016 successivi alla fallita quotazione in Borsa e all'ingresso del Fondo Atlante 1).

Come ricordato, i casi patologici conclamati come quello delle popolari venete sono stati pochi, ma hanno avuto una ricaduta psicologica e morale (oltre a quella finanziaria sopportata dai fondi interbancari e dal bilancio pubblico) che ha indebolito il resto del sistema, come le radiazioni rilasciate da un incidente nucleare.

Il modello di banca basato sul radicamento territoriale e sull'attività di prestito alle economie locali è stato messo in discussione. Un siffatto modello, il più diffuso in Italia, presenta una combinazione di esposizione a rischio e pressione regolamentare che lo rendono poco redditizio e quindi incapace di attrarre capitali necessari per la riorganizzazione e il rilancio imposti dall'innovazione digitale e dalla minaccia concorrenziale dei gruppi bancari globali e delle Internet companies. Pertanto, si assiste alla crescente concentrazione dell'offerta in pochi gruppi bancari. Tutte le banche "risolte" sono state assorbite per la parte sana da gruppi nazionali (UBI e Banca popolare dell'Emilia Romagna per le quattro banche, Intesa Sanpaolo nel caso delle popolari venete, senza dimenticare il trasferimento a Crédit agricole delle Casse di risparmio di Cesena, Rimini e San Miniato). Ci sono gruppi di media dimensione (come Carige, Popolare di Bari e Monte dei Paschi di Siena) che sono rimasti indipendenti ma restano sotto osservazione delle autorità. L'aggregazione con realtà più grandi resta in cima alla lista delle opzioni loro prospettate.

**Figura 7.7 Incidenza e copertura dei crediti deteriorati in alcune banche venete**



Fonte: Nostra elaborazione sui dati di bilancio individuale 2011-2016

Il mondo del credito popolare e cooperativo dopo le riforme del 2015 e del 2016 va nella stessa direzione. Nel primo si sono affermati tre gruppi maggiori (Banco BPM, UBI e BPER). Dopo la trasformazione in spa l'assetto di controllo e di governo tende a essere egemonizzato dai grandi fondi d'investimento internazionali con qualche tentativo di mantenere un ruolo per i piccoli azionisti clienti e dipendenti della banca.

Tra le BCC è in corso la riorganizzazione secondo il modello inedito del gruppo bancario cooperativo, nel quale assume preminenza una *holding* capogruppo con compiti di direzione strategica, controllo dei rischi, raccolta di capitale sui mercati finanziari e sua allocazione tra le BCC aderenti. Restano correnti di opposizione alla riforma in nome dell'autonomia e del legame con il territorio, per le quali l'assetto dei gruppi dovrebbe essere sostituito da un modello a rete nel quale si realizza una condivisione e un controllo accentrato dei rischi attraverso fondi settoriali (sul modello dei fondi di protezione istituzionali tedeschi), senza però ledere l'autonomia strategica e gestionale delle banche. La maggioranza di governo Lega-Movimento 5 stelle ha fatto sue queste perplessità approvando una dilazione dei tempi di adesione delle banche locali ai gruppi, senza però bloccare l'attuazione della riforma, che procede con l'esclusione delle sole Casse Raiffeisen dell'Alto Adige.

Occorre seguire con attenzione l'avvio di questo esperimento. La struttura di gruppo può portare a sinergie importanti nei rapporti con le autorità di vigilanza, assicurando una protezione alle banche affiliate oltre all'alleggerimento dei costi di *compliance* e (si spera) la liberazione di risorse patrimoniali da destinare a progetti di innovazione strategica. Non mancano tuttavia situazioni di fragilità che sono state finora risolte internamente con le risorse del sistema BCC, ma che potrebbero ancora pesare sulla dote di capitale e guastare il clima di collaborazione tra gli aderenti.

Questa evoluzione dell'industria bancaria non è causale: le autorità europee di vigilanza bancaria non fanno mistero dell'intendimento di tagliare quello che giudicano un eccesso di capacità produttiva dei sistemi bancari. Le banche territoriali e locali devono perciò affrontare un habitat regolamentare ostile, che le costringe ad aggregarsi e a stravolgere i modelli di business della tradizione.

Che impatto produce tutto questo sull'accesso al credito delle PMI? Per la Direzione concorrenza della Commissione europea si tratta di una selezione naturale necessaria: il processo è doloroso per le banche espulse, ma l'economia reale avrebbe soltanto da guadagnare dal subentro di gruppi più efficienti, innovativi nella risposta ai bisogni e meglio governati.

La storia bancaria antica e recente ci mette in guardia dai rischi che derivano da un sistema concentrato su poche banche dominanti, *in primis* la formazione di un oligopolio nell'offerta dei servizi bancari e creditizi alla clientela di massa. Le PMI probabilmente avranno ancora bisogno di banche orientate prioritariamente, se non esclusivamente, al soddisfacimento della domanda di servizi di base provenienti dai loro territori e caratterizzate da un orientamento ai bisogni della comunità di stakeholder locali, e non alla massimizzazione dei profitti distribuiti agli azionisti. Il secondo modello continua a dominare culturalmente, per colpa in buona parte della *débaclé* di alcune banche che hanno male interpretato il primo o sono state travolte da circostanze eccezionali che lo hanno minato alla radice. Tuttavia, resta il dato di fatto (vedi Figura 7.6) che nelle fasi più acute della crisi, così come nella ripresa avviata dal 2016, le piccole banche e le BCC hanno fornito un supporto più energico e assiduo allo sviluppo dei prestiti. Il ridimensionamento del loro peso può creare un vuoto nell'offerta di credito alle imprese a maggior rischio di razionamento.

Molti difendono il modello tradizionale di banca fondato sulla prossimità alle imprese ottenuta con una rete distributiva capillare presidiata da personale capace di analizzarne i bisogni e dare risposte personalizzate. Tuttavia, la struttura di costo di questo modello è diventata proibitiva al di sotto di volumi di lavoro che la stragrande maggioranza delle imprese italiane non raggiunge.

È quindi forte il rischio di “declassamento” del credito alle imprese minori a una forma di credito personale al titolare dell'impresa, come avviene negli Stati Uniti. Se così accadesse, questa operatività si svilupperebbe anche per volumi importanti, ma presenterebbe tassi di interesse alti e poco differenziati in base al merito, a meno di programmi generalizzati di garanzia pubblica. Sarebbe un drammatico peggioramento rispetto alle condizioni alle quali si è storicamente erogato il credito alla piccola impresa nel nostro Paese.

#### **7.4 Le condizioni per il rilancio: modelli di business bancari, nuovi attori e aiuti pubblici**

Il sistema bancario sta attraversando una fase di cambiamento segnata da grande incertezza. Molti istituti hanno superato la fase acuta della crisi e presentano una situazione patrimoniale rafforzata e una buona redditività, seppur minacciata nel 2018 dall'aumento dello *spread* sovrano e dal rischio

incombente di una nuova recessione. Il riassetto del sistema non può ancora dirsi compiuto, se consideriamo i progetti in rampa di lancio (come l'avvio non senza resistenze dei gruppi bancari cooperativi) e le nuove possibili aggregazioni che potrebbero interessare gli istituti meno solidi.

Una possibile ondata di fusioni transnazionali nell'Eurozona porterebbe a un'ulteriore concentrazione dell'offerta nelle mani di pochi gruppi di importanza sistemica. Le mega-fusioni hanno autorevoli sostenitori, anche nelle istituzioni europee, ma le loro motivazioni sono lungi dall'essere dimostrate (Duijm & Schoemaker, 2018).

#### *7.4.1 La concorrenza dei nuovi modelli di business bancari e finanziari*

Un grosso fattore di incertezza è dato dalla coesistenza che si stabilirà tra le banche attuali e attori nuovi del sistema dei pagamenti e dell'intermediazione finanziaria e assicurativa, come i colossi Internet (in particolare Amazon e la cinese Alibaba) o le nuove realtà del mondo FinTech. In particolare le banche operanti esclusivamente online potrebbero dare spazio a iniziative completamente ripensate rispetto al modo tradizionale di fare banca con "calce e mattoni", oltre a consentire invasioni di campo nel *retail banking* da parte di banche d'investimento e intermediari non bancari (si pensi alla banca digitale Marcus di Goldman Sachs).

C'è ragione di ritenere che i governi e le autorità di vigilanza avranno voce in capitolo nel disegnare la mappa delle banche del futuro, caratterizzata da una divisione del lavoro tra attori vecchi e nuovi, probabilmente mescolati tra loro o alleati in progetti comuni. Al momento prevale la convinzione che il quadro di regole modellato dopo la crisi consentirà di mantenere stabile un sistema dominato da poche mega-banche "troppo grandi per fallire". Rimane tuttavia irrisolto il nodo della complessità della loro gestione, che abbraccia tutti i mercati bancari, finanziari e anche assicurativi, a dispetto dei tentativi di erigere barriere tra le attività più rischiose da quelle finanziate con raccolta coperta dai sistemi di assicurazione dei depositi. Questa fiducia potrebbe essere scossa da nuovi *shock* possibili in un contesto geopolitico segnato da tensioni e guerre commerciali, che eredita dal dopo-crisi una massa enorme di debito globale, prospettive di crescita rallentata, squilibri demografici e focolai di instabilità finanziaria.

Non è neppure escluso che il processo di concentrazione in pochi mega-gruppi privati venga frenato e invertito per scelta politica di alcuni Paesi: in Italia esponenti dell'attuale maggioranza parlamentare auspicano una banca di investimento pubblica che dovrebbe sostenere un sistema bancario fon-

dato su banche di territorio, tenendo rigorosamente separato l'*investment banking*.<sup>111</sup>

Come evolverà il finanziamento alle PMI in un sistema dominato da pochi *big player*? È azzardato fare una previsione. Si potrebbe idealizzare il passato, e concludere che le cose andranno bene se resterà una componente di banche di territorio, o se le grandi banche ne prenderanno il posto preservando i modelli di business tradizionali. Come si è detto, tante forze hanno agito negli ultimi anni in direzione contraria, e c'è da temere che continuino a ostacolare il finanziamento delle PMI.

Le banche medie e piccole, in particolare quelle costituite in forma cooperativa, potrebbero conservare i loro spazi, anche per la possibile inversione del flusso di riforme che negli ultimi anni le ha spinte a uniformarsi alle forme societarie e ai modelli di governo degli altri gruppi bancari.

Allo stato delle evidenze attuali, appaiono tuttavia sfavorite non soltanto dal quadro normativo ma anche dalla gara tecnologica in corso, nella quale competono con una potenza di fuoco che è una frazione di quella dei loro *competitor* bancari e non. Dovranno essere guidate da persone fortemente immedesimate con i loro valori fondanti e al tempo stesso capaci di innovare e organizzare. Forse la tecnologia potrebbe dare nuove *chance* per offrire servizi personalizzati con strutture distributive meno costose e personale qualificato accessibile a distanza o itinerante. Al momento la loro risorsa principale pare individuata nei legami di gruppo, tradotti in forma stringente dalla partecipazione alla *holding* e al patto di coesione nel caso delle BCC e da strutture centrali di categoria nel caso delle piccole banche popolari. Può darsi che in futuro le funzioni di servizio che finora è stato conveniente accentrare su società funzionali di gruppo possano essere esternalizzate su *provider* di mercato, operanti in concorrenza tra loro. In ogni caso non basterà idealizzare il passato, né tentare l'impresa disperata di riprodurlo in un mondo totalmente diverso.

#### 7.4.2 Il bisogno di nuovi intermediari per le piccole imprese e il ruolo dei *confidi*

Se invece si affermerà un modello di banca che si materializza nel cyberspazio della finanza digitale e raggiunge i clienti a distanza attraverso reti

111 Alcune di tali proposte sono recepite nel "Contratto di governo" siglato da Lega e Movimento 5 stelle, [https://www.corriere.it/politica/18\\_maggio\\_18/m5s-lega-ecco-contratto-definitivo-c85cd80a-5a7c-11e8-be88-f6b7fbf45ecc.shtml](https://www.corriere.it/politica/18_maggio_18/m5s-lega-ecco-contratto-definitivo-c85cd80a-5a7c-11e8-be88-f6b7fbf45ecc.shtml)



informatiche e logistiche, le PMI dovranno cercare risposta al loro bisogno di assistenza finanziaria in nuove figure di intermediari e consulenti che fungano di agenti di collegamento tra il loro business e la rete di offerta di servizi creditizi e finanziari. Nessuno se lo auspica, ma il modello del credito cooperativo potrebbe nel tempo esaurire la sua missione storica nella produzione bancaria per il cambiamento irreversibile dell'infrastruttura finanziaria e dei legami di solidarietà sociale. In tal caso, sorgerebbe il bisogno di nuove forme di mutualità nel campo dell'accesso al credito e dei servizi finanziari alle imprese, abbinata a forme di consulenza continuativa alla gestione amministrativa e finanziaria delle PMI.

Questa nuova figura di intermediario-consulente sarebbe l'erede naturale dei confidi, soggetti promossi dalle associazioni d'impresa per facilitare l'accesso al credito con il supporto di garanzie collettive in sinergia con i fondi di garanzia pubblica. I confidi hanno conosciuto negli ultimi anni, in scala ridotta, gli stessi travagli che hanno caratterizzato le banche locali, con le quali condividono l'orientamento preferenziale verso la piccola impresa. La crescita degli NPL ha determinato un flusso di escussioni delle garanzie erogate che ha generato perdite massicce e depauperato i loro patrimoni (Zeloni, 2017). I vincoli agli aiuti di Stato hanno ostacolato i tentativi di ricapitalizzazione e salvataggio, e si sono avuti diversi casi di dissesto tra cui quello del soggetto più grande della categoria, Eurofidi.

Per rafforzare i confidi, si sono promosse fusioni spesso sponsorizzate dalle amministrazioni regionali. Nel sistema continuano però a operare soggetti locali di piccole dimensioni nella forma del confidi "minore", non sottoposta come i confidi "maggiori" alla vigilanza della Banca d'Italia. Anche i modelli di business dei confidi, come quelli delle banche, sono esposti a cambiamenti epocali. L'attività di garanzia collettiva (ancor più del credito alle imprese minori) risulta oggi un business che non copre i costi operativi e i rischi di credito a meno che soccorrano i contributi e le garanzie di enti pubblici. In futuro, i confidi potrebbero avere un ruolo come interfaccia verso il mercato bancario per conto di comunità di piccole imprese locali con le quali intrattengono quelle relazioni di clientela intense che un tempo caratterizzavano i rapporti bancari.

Esiste una "zona grigia" (Rossi, 2016) di imprese vitali, ma ancora carenti nell'organizzazione e nella gestione finanziaria, che rischiano di essere ingiustamente discriminate nell'accesso al credito. L'affiancamento del confidi potrebbe in questi casi trasformare un cliente problematico in uno appetibile per la banca. Come tutte le idee innovative, occorre qualcuno che dia

forma a questo ipotetico progetto, lo sperimenti sul campo e trascini con la forza dell'esempio un movimento capace di crescere per contagio virtuoso e di radicarsi.

## Riferimenti bibliografici

- P. Duijm & D. Schoenmaker (2018), *European bank mergers: domestic or cross-border?*, Bruegel, blog post, June 21. <http://bruegel.org/2018/06/european-bank-mergers-domestic-or-cross-border/>.
- G. Eramo, R. Felici, P. Finaldi Russo & F.M. Signoretti (2018), *How slow is the recovery of loans to firms in Italy?*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), n. 469. [http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2018-0469/QEF\\_469\\_18.pdf](http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2018-0469/QEF_469_18.pdf).
- A. Ferrando, A. Popov & G.F. Udell (2018), *Do SMEs Benefit from Unconventional Monetary Policy and How? Micro-Evidence from the Eurozone*, in *Journal of Money, Credit and Banking* (in corso di pubblicazione).
- P. Finaldi Russo (2017), *La condizione finanziaria delle piccole imprese*, Presentazione alla Convention Fedart Fidi "Riforme e innovazione per un nuovo sistema confidi", Torino, 16-18 novembre. [http://fedartfidi.it/mu/files/I-Sessione\\_Paolo-Finaldi-Russo.pdf](http://fedartfidi.it/mu/files/I-Sessione_Paolo-Finaldi-Russo.pdf).
- P. Finaldi Russo & F. Parlapiano (2018), *The drop in non-financial firms' cost of credit: a cross-country analysis*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), n. 426. [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2018-0426/QEF\\_426\\_18.pdf?language\\_id=1](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2018-0426/QEF_426_18.pdf?language_id=1).
- G. Gobbi (2018), *Il credito alle piccole imprese*, Relazione alla Convention Fedart Fidi "La resilienza dei confidi tra mercato mutualità e vigilanza", Roma, 29-30 novembre. [http://fedartfidi.it/mu/files/29-11\\_I-Sessione\\_Interventi-Programmati\\_Gobbi\\_Banca-dItalia.pdf](http://fedartfidi.it/mu/files/29-11_I-Sessione_Interventi-Programmati_Gobbi_Banca-dItalia.pdf).
- G. Magnus (2018), *Red Flags: Why Xi's China Is in Jeopardy* (1 ed.), Yale University Press.
- Mediobanca (2018), *Dati cumulativi di 2075 società italiane*, Mediobanca, Milano.
- Mediobanca (2013), *Interventi dei governi nazionali a favore delle banche e degli istituti finanziari in Europa e negli Stati Uniti dal settembre 2007 al dicembre 2013*, [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/rs\\_Piani%20di%20stabilizzazione%20finanziaria.pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/rs_Piani%20di%20stabilizzazione%20finanziaria.pdf).

- A. Mody (2018), *EuroTragedy: A Drama in Nine Acts* (1 ed.), Oxford University Press.
- M. Onado (2017), *Alla ricerca della banca perduta*, Il Mulino, Bologna.
- S. Rossi (2016), *Banche, imprese, mercato*, Intervento del Direttore Generale della Banca d'Italia e Presidente dell'IVASS all'ANSPC - XL-VIII Giornata del Credito, <http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-direttorio/int-dir-2016/Rossi-041016.pdf>.
- A. Tooze (2018), *Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World*, Viking.
- I. Visco (2017), *Le crisi bancarie e l'azione della Vigilanza*, Audizione presso la Commissione Parlamentare di inchiesta sul sistema bancario e finanziario, Legge 12 luglio 2017, n. 107. [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/integov2017/Visco\\_Audizione\\_19122017.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-governatore/integov2017/Visco_Audizione_19122017.pdf).
- L. Zeloni (2017), Intervento al convegno “Il rilancio del sistema delle garanzie in Italia”, Unione industriali, Napoli, 6 dicembre, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/interventi-vari/int-var-2017/zeloni-061217.pdf>.



## 8. Il rafforzamento della capacità di accesso ai finanziamenti

*Alberto Brugnoli, Cristian Matraia*

### 8.1 Introduzione

Negli anni successivi al verificarsi della crisi dei *subprime* e della crisi del debito sovrano, il tema della diversificazione e del riequilibrio delle fonti di finanziamento delle PMI è entrato nell'agenda politica dei diversi livelli di governo e ha costituito il fondamento di varie misure di *policy* pubbliche.

Istituti di credito e mercati dei capitali rappresentano componenti irrinunciabili di un sistema finanziario che intenda essere parte integrante di un modello di sviluppo sostenibile sussidiario, nella prospettiva indicata dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.<sup>112</sup> In tale orizzonte, gli interventi di *policy* pubblica che si sono succeduti negli ultimi anni hanno tentato di garantire il corretto e complementare funzionamento di entrambe le componenti. L'Unione Europea e lo Stato italiano, in particolare, sono intervenuti, da una parte, con misure di sostegno all'accesso al credito bancario, dall'altra, con misure di sostegno al capitale di rischio e strumenti di finanziamento non bancario.

Nel primo paragrafo di questo capitolo, vengono presentati alcuni dati che mostrano la rilevanza delle differenti modalità di finanziamento delle PMI e l'evoluzione che è stata registrata negli ultimi anni. Tali dati sono significativi del fatto che, sebbene vi sia stata una riduzione delle difficoltà di accesso ai finanziamenti da parte delle PMI, ancora solo una piccola percentuale di PMI ricorre a fonti di finanziamento differenti dai prestiti bancari.

112 Nazioni Unite (2015). Si vedano in particolare, i Target 1.4, 2.3, 3.8, 3.c, 5.a, 8.3, 8.10, 9.3, 9.a, 10.5, 10.6, 10.b, 11.c, 15.a, 15.b, 17.3, 17.4 e 17.16.

A seguire, la parte centrale del capitolo è dedicata alla ricostruzione storica del quadro di misure di livello europeo e nazionale che sono state poste in essere o che sono state proposte, per dar conto di quanto è stato già avanzato e per delineare ulteriori possibili interventi che possano avere una maggiore efficacia verso le PMI.

L'ultima parte del capitolo presenta le misure di *policy* che sono state proposte da istituzioni internazionali e da stakeholder al fine di rafforzare ulteriormente la politica di sostegno all'accesso ai finanziamenti delle PMI. Tali proposte si concentrano essenzialmente sulla riduzione delle asimmetrie informative che caratterizzano le PMI, focalizzando l'attenzione sul tema della formazione e delle competenze del personale, sulla capacità di valutare il merito di credito dei differenti soggetti e, infine, sull'organizzazione di soluzioni di irradiazione geografico dei mercati finanziari e di prossimità ai fabbisogni delle PMI. Da ultimo, è importante razionalizzare gli strumenti esistenti a livello nazionale e regionale, tentando di indirizzare le scarse risorse pubbliche verso le PMI maggiormente bisognose di sostegno e che sperimentano maggiori difficoltà di accesso ai finanziamenti.

## **8.2 Principali caratteristiche e criticità dei canali di finanziamento delle PMI italiane**

Il finanziamento delle PMI nell'ultimo decennio è stato soggetto ad alcune trasformazioni ed evoluzioni che ne hanno mutato il profilo in termini di uso dei differenti strumenti e canali di finanziamento.

In Italia, in particolare, al pari di quanto è successo in altri Stati europei, le banche hanno storicamente rappresentato il canale principale per il reperimento e la distribuzione delle risorse finanziarie all'interno del sistema economico, rendendo l'Italia un Paese "bancocentrico". Parallelamente, il mercato finanziario domestico ha assunto un ruolo marginale anche in ragione del limitato peso degli investitori istituzionali. A determinare tale situazione aveva contribuito anche la struttura dell'imposta sul reddito delle società e gli sgravi esistenti che avevano reso fiscalmente conveniente il ricorso al debito bancario rispetto all'autofinanziamento o ad altri canali di finanziamento.

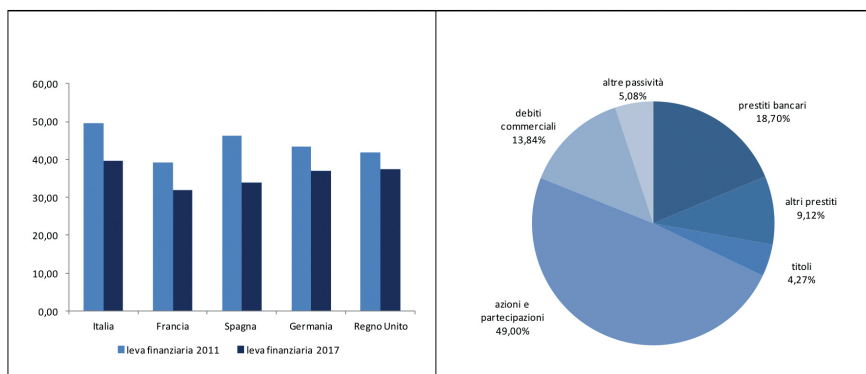
Alla vigilia delle crisi dei *subprime* e del debito sovrano, le imprese italiane si caratterizzavano pertanto per un alto livello del debito in rapporto al capitale e per un ricorso molto contenuto all'emissione obbligazionaria.

Tali caratteristiche hanno contribuito a rendere più lunghe e profonde le fasi recessive e hanno inciso sulla capacità di destinare alle imprese le necessarie risorse nelle forme più adatte a sostenere percorsi di crescita.

A seguito della crisi, il tema della diversificazione e del riequilibrio delle fonti di finanziamento delle PMI è entrato nell'agenda politica dei diversi livelli di governo e ha costituito il fondamento di diverse misure di *policy*, come ad esempio la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali. Tali misure hanno inciso positivamente sulla capacità delle PMI di coprire i loro fabbisogni finanziari con strumenti alternativi al credito bancario.

Gli ultimi dati resi disponibili dalla Banca d'Italia, relativi all'annualità 2017,<sup>113</sup> offrono una buona *proxy* del processo di riequilibrio che è avvenuto a livello di imprese: la leva finanziaria delle stesse, ossia il rapporto tra i debiti finanziari e la loro somma con il patrimonio netto, ha subito un decremento di dieci punti rispetto al picco del 50% registrato nel corso del 2011. Tale riduzione è dipesa in maniera rilevante dall'afflusso di nuove risorse patrimoniali.

**Figura 8.1 e 8.2 Evoluzione della leva finanziaria nel periodo 2011-2017 e Composizione delle passività finanziarie delle imprese nell'annualità 2017**



Fonte: Banca d'Italia (2018)

Fonte: Banca d'Italia (2018)

In particolare, in base ai dati della Banca d'Italia, emerge come tra il 2011 e il 2017 la quota delle azioni e partecipazioni sul totale delle passività sia aumentata complessivamente dal 40,6% al 49%.

113 Banca d'Italia (2018).

Un dato che risulta essere indicativo della tendenza in atto è quello costituito dalle società non finanziarie presenti in borsa.

Alla fine del 2017, delle oltre 250 imprese non finanziarie quotate in borsa, circa 80 sono state quotate nel periodo temporale 2013-2017 e 31 per un controvalore di 5,4 miliardi sono state quotate nel 2017. Le operazioni hanno riguardato prevalentemente il segmento AIM Italia dedicato alle PMI.

Nel nostro Paese è limitata anche la quota di capitale di rischio fornita da intermediari specializzati. Secondo i dati dell'AIFI (Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt),<sup>114</sup> nel 2017 sono state registrate sul mercato italiano del *private equity*<sup>115</sup> e *venture capital*<sup>116</sup> 311 operazioni, distribuite su 250 società, per un controvalore pari a 4.938 milioni di euro. Con riferimento alla tipologia di operazioni realizzate, nel 2017 i *buy out*<sup>117</sup> rappresentano il comparto del mercato che ha assorbito le maggiori risorse (3.444 milioni di euro), seguito dagli investimenti in infrastrutture (659 milioni di euro) e dal segmento dell'*expansion*<sup>118</sup> (338 milioni di euro). L'*early stage*<sup>119</sup> ha registrato 133 operazioni per un valore complessivo di circa 133 milioni di euro. Circa l'80% delle operazioni realizzate nel 2017, inoltre, ha avuto come target imprese di piccola e media dimensione caratterizzate da un numero di dipendenti inferiore alle 250 unità.

Più ridotto è stato invece il contributo dato da strumenti quali l'*equity crowdfunding*<sup>120</sup> che, in base ai dati del Politecnico di Milano,<sup>121</sup> ha interessato soltanto 214 aziende italiane che hanno complessivamente raccolto 33,3 milioni di euro.

I dati di Banca d'Italia<sup>122</sup> mostrano come tra il 2011 e il 2017 sia complessivamente cambiata la composizione dei debiti finanziari, con una riduzione

114 AIFI (2018).

115 Investimento in capitale di rischio realizzato da operatori professionali.

116 Investimento in capitale di rischio realizzato da operatori professionali e finalizzato alla realizzazione di operazioni di *early stage*.

117 Operazioni volte all'acquisizione di un'impresa mediante il ricorso prevalente al capitale di debito che verrà per lo più rimborsato con l'utilizzo dei flussi di cassa positivi generati dall'impresa stessa.

118 Investimento, tipicamente di minoranza, in capitale di rischio, effettuato nella fase di sviluppo dell'impresa, realizzato attraverso un aumento di capitale e finalizzato ad espandere un'attività esistente.

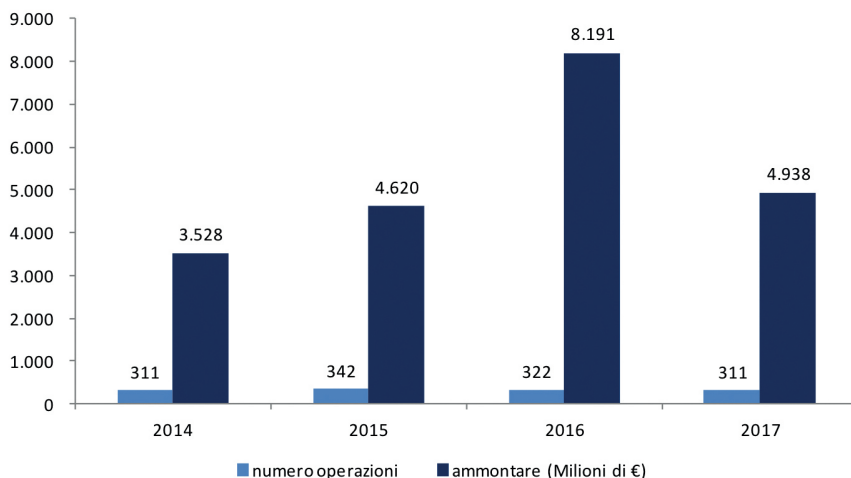
119 Investimento in capitale di rischio effettuato nelle prime fasi di vita di un'impresa (comprendente le operazioni di *seed*, *startup*, altro *early stage* e *later stage*).

120 Per *equity crowdfunding* si intende il finanziamento di attività economiche di investitori e titolari di progetti mediante siti internet ("piattaforme" o "portali") nel quale il finanziatore ottiene come contropartita del denaro erogato una partecipazione al capitale di rischio.

121 Politecnico di Milano (2018b).

122 Banca d'Italia (2018) e Banca d'Italia (2012).



**Figura 8.3** Evoluzione delle attività di investimento dei fondi di *private equity* e *venture capital*

Fonte: AIFI (2018)

dei debiti bancari e una crescita delle emissioni di titoli. A livello aggregato, la quota dei debiti bancari sul totale delle passività è scesa da circa il 25% al 19%, anche se rimane di sei punti percentuali più elevata rispetto alla media dell'area dell'euro.

Nello stesso intervallo temporale, la quota dei titoli sul totale delle passività ha subito un incremento passando dal 2,7% al 4,3%, a dimostrazione del maggiore ricorso a collocamenti obbligazionari, sebbene ancora inferiore a Stati quali Germania, Francia, Regno Unito e Stati Uniti.

Nel 2017 il valore complessivo dei titoli, secondo i dati forniti dalla Banca d'Italia, è stato pari a circa 166 miliardi di euro a fronte di un valore di circa 91 miliardi di euro del 2011. L'incremento è stato dovuto sia alle tradizionali emissioni obbligazionarie, sia, in misura più ridotta, all'emissione di mini-bond che sono stati favoriti da incentivi fiscali *ad hoc*. Con specifico riferimento ai mini-bond, secondo i dati dell'Osservatorio gestito dal Politecnico di Milano,<sup>123</sup> complessivamente, dal 2012 al 30 giugno 2018, vi sono state 604 nuove emissioni per un valore complessivo di 19,04 miliardi di euro. Nel solo 2017 sono state effettuate 170 emissioni di mini-bond per un

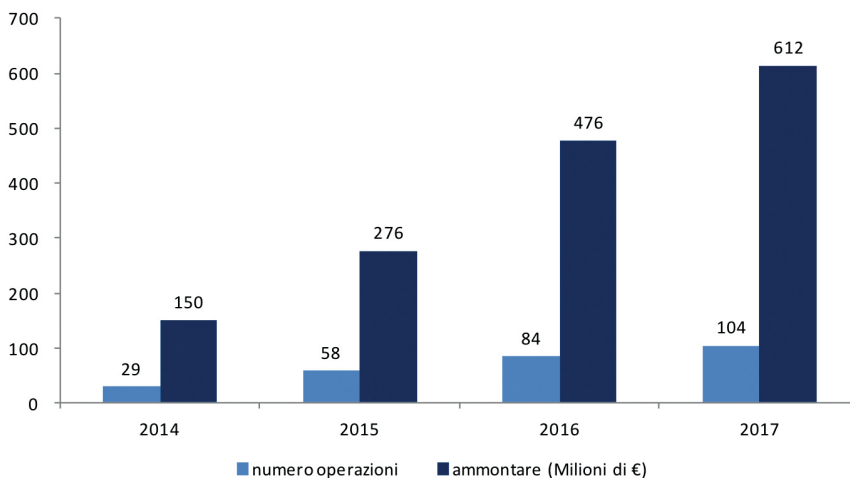
123 Politecnico di Milano (2018a).

controvalore di 5,5 miliardi di euro. Con riferimento alle sole PMI, complessivamente, al 30 giugno 2018, 221 PMI hanno effettuato 335 emissioni per un controvalore collocato di 3,5 miliardi di euro.

Le dimensioni limitate del mercato obbligazionario, per quanto concerne la domanda, vengono collegate alla leva finanziaria mediamente elevata e al numero relativamente basso di società quotate e di grande dimensione.

Per ciò che concerne l'offerta, invece, si rileva una limitata presenza di investitori specializzati (fondi di *private debt*<sup>124</sup>) in grado di favorire l'avvicinamento al mercato delle PMI, solitamente caratterizzate da più bassi livelli di solidità finanziaria e trasparenza rispetto alle grandi imprese. Secondo i dati AIFI<sup>125</sup> gli operatori del *private debt* attivi in Italia sarebbero 18. Un terzo di tali operatori, inoltre, congiuntamente all'attività di investimento in *private debt*, svolge anche attività di *private equity*. Nei primi 4 anni di attività di investimento, ossia dal 2014 al 2017, sono stati registrati nel mercato italiano del *private debt* 275 investimenti distribuiti su 173 società, per un ammontare pari a 1,5 miliardi di euro. Nella sola annualità 2017, in

**Figura 8.4** Evoluzione delle attività di investimento dei fondi di *private debt*



Fonte: AIFI (2018)

124 Fondi comuni di investimento, la cui politica si focalizza su strumenti finanziari di debito non quotati in mercati regolamentati emessi dalle imprese, tra cui obbligazioni, cambiali finanziarie, altre tipologie di strumenti finanziari di debito, nonché finanziamenti, sotto forma di trattativa privata.

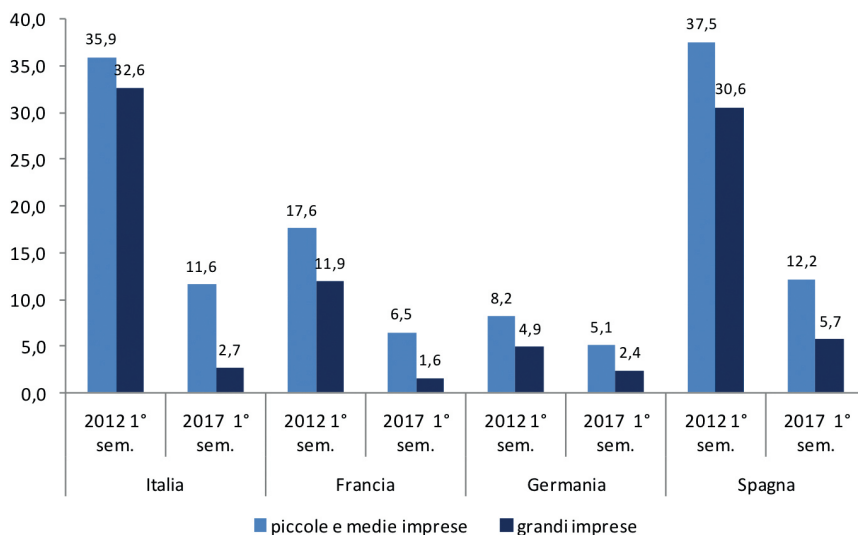
125 AIFI (2018).

particolare, sarebbero state effettuate 104 operazioni di investimento che hanno coinvolto 83 imprese e che presentano un valore complessivo di 612 milioni di euro.

Infine, è opportuno segnalare che il rapido sviluppo della tecnologia nel settore finanziario, la cosiddetta *fintech*, ha aperto i mercati del credito e dell'intermediazione finanziaria alla concorrenza di nuovi operatori offrendo nuove opportunità di finanziamento per le PMI e ha agevolato i canali tradizionali di finanziamento attraverso un utilizzo più efficiente delle informazioni sulle PMI.

È bene segnalare che, in base ai dati presentati dalla Banca d'Italia<sup>126</sup> e tratti dalle indagini condotte dalla Banca Centrale Europea, le difficoltà di accesso al credito per le imprese italiane si sono fortemente ridotte dal picco del 2012, ma sono ancora elevate rispetto ai principali Paesi dell'area dell'euro, soprattutto per le PMI.

**Figura 8.5** Evoluzione delle difficoltà di accesso al credito



Fonte: Banca d'Italia (2018)

126 Banca d'Italia (2018).

Analogamente alla riduzione delle difficoltà di accesso al credito, anche nel caso dei finanziamenti non bancari, negli ultimi anni si è comunque assistito a una riduzione delle problematiche attribuibile a una serie di provvedimenti dell'Unione Europea e dello Stato italiano.

### **8.3 Misure pubbliche per facilitare l'accesso al credito bancario**

I bilanci degli istituti di credito, successivamente al verificarsi delle crisi dello scorso decennio, sono stati sottoposti agli effetti derivanti dall'aumento delle sofferenze bancarie e dall'ingente quantità di titoli del debito pubblico detenuti nel portafoglio che nel frattempo avevano registrato un peggioramento del *rating*. Allo stesso tempo, gli istituti di credito, per conformarsi ai requisiti introdotti da Basilea III in materia di capitale e di rapporto di indebitamento, ponevano in essere una combinazione di misure di diminuzione patrimoniale e aumento del capitale. Tutto ciò induceva gli istituti di credito a contrarre gli attivi innescando anche una riduzione dei prestiti all'economia reale (*credit crunch*) con un maggiore impatto sulle PMI rispetto alle grandi imprese. Si è reso pertanto necessario che l'Unione Europea e gli Stati membri intervenissero con azioni di *policy* mirate a rideterminare un nuovo equilibrio nel sistema.

L'Unione Europea, in particolare, è intervenuta sostenendo il finanziamento bancario delle PMI attraverso la definizione di misure di tipo regolativo, ma anche rendendo disponibili agli istituti di credito risorse del proprio bilancio destinate all'offerta di nuovi prestiti alle PMI. Tali misure saranno descritte nel paragrafo 8.3.1.

A livello nazionale, invece, alcuni Stati membri sono intervenuti destinando ingenti aiuti di Stato a sostegno degli istituti di credito: Germania, Regno Unito, Spagna, Irlanda, Grecia e Paesi Bassi. Lo Stato italiano, invece, per ragioni anche collegate alle caratteristiche della finanza pubblica, ha limitato gli interventi sotto forma di aiuti di Stato al sistema bancario, sostenendo il sistema prevalentemente attraverso garanzie alle operazioni di finanziamento degli istituti di credito concesse dal fondo centrale di garanzia per le PMI ovvero sostenendo le operazioni di cartolarizzazione poste in essere dagli istituti di credito. Le principali misure adottate dallo Stato italiano sono descritte di seguito nel paragrafo 8.3.2.

### 8.3.1. *Principali misure pubbliche a livello comunitario per il sostegno del finanziamento bancario*

Le *policy* comunitarie di sostegno al finanziamento bancario sono state definite dapprima nel 2011 nel piano d'azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti<sup>127</sup> e successivamente nel 2015 nel piano d'azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali.<sup>128</sup>

La Commissione europea, nell'ambito del piano d'azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti, ha identificato alcune prime misure volte a favorire l'accesso ai prestiti da parte delle PMI che consistevano prevalentemente in strumenti finanziari da attivare con le risorse delle politiche di coesione del ciclo di programmazione 2014-2020. Tali risorse sono state rese disponibili sotto varia forma (prestiti, micro finanziamenti, garanzie, ecc.) agli intermediari finanziari che successivamente hanno definito le condizioni di finanziamento.

Attraverso il programma comunitario COSME 2014-2020<sup>129</sup> che ha reso disponibile lo strumento di *Loan Guarantee Facility (LGF)* l'Unione Europea, ad esempio, ha sostenuto l'accesso ai finanziamenti bancari delle PMI nelle differenti fasi del loro ciclo di vita. Il citato strumento offre garanzie e controgaranzie a intermediari finanziari affinché questi ultimi possano erogare un maggior numero di prestiti alle PMI.

All'interno del programma comunitario Orizzonte 2020<sup>130</sup> l'iniziativa *InnovFin*, invece, ha sviluppato una serie di strumenti finanziari che sostengono l'accesso al finanziamento nel settore della ricerca e innovazione. Tra i diversi strumenti, la *InnovFin Sme Guarantee Facility* ha reso disponibili garanzie e controgaranzie agli intermediari finanziari che concedono prestiti a PMI e midcap innovative. All'interno dell'iniziativa, sono stati poi creati altri strumenti che rendono disponibili alle PMI risorse finanziarie sotto forma di prestiti: *InnovFin emerging innovators*, *InnovFin corporate research*

127 Comunicazione della Commissione - Un piano d'azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti (COM/2011/870);

128 Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Piano di azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali (COM/2015/0468)

129 Regolamento (UE) n. 1287/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce un programma per la competitività delle imprese e le piccole e le medie imprese (COSME) (2014 – 2020) e abroga la decisione n. 1639/2006/CE

130 Regolamento (UE) n. 1291/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce il programma quadro di ricerca e innovazione (2014-2020) - Orizzonte 2020 e abroga la decisione n. 1982/2006/CE

*equity, InnovFin science, InnovFin Energy demo projects, InnovFin infectious diseases.*

Anche nei settori culturali e creativi, l'Unione Europea ha reputato di dover intervenire, rendendo disponibili 121 milioni di euro per la *Cultural and creative sector guarantee facility* nell'ambito del programma comunitario Europa creativa,<sup>131</sup> al fine di sostenere l'accesso al credito di progetti innovativi e sostenibili in tali settori. Tale strumento finanziario ha la peculiarità di rendere disponibili agli intermediari finanziari anche azioni di formazione integrata, in settori ove occorre sviluppare competenze specializzate per la valutazione dei rischi specifici.

All'interno del programma comunitario per l'occupazione e l'innovazione sociale EaSI,<sup>132</sup> infine, è stato previsto un asse destinato a sostenere micro finanziamenti e imprenditoria sociale. Le risorse dell'asse sono adoperate sotto forma di garanzie e contro garanzie concesse a intermediari che erogano microcrediti alle persone e alle microimprese e/o finanziamenti alle imprese sociali. Anche per tale programma, inoltre, in ragione della specificità del settore, sono state previste azioni di *capacity building* a beneficio degli intermediari finanziari.

Il piano d'azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti, inoltre, prevedeva tra le misure di tipo regolativo, la revisione dell'impatto dei requisiti patrimoniali delle banche sviluppati dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria e recepiti dalla normativa dell'Unione Europea attraverso la direttiva sui requisiti patrimoniali.

Nell'ambito del piano d'azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali, invece, le azioni di *policy* si focalizzano prevalentemente su azioni di tipo regolativo volte a rafforzare direttamente la capacità delle banche di erogare prestiti. In particolare, la Commissione ha identificato tre principali misure:

- l'impulso a cartolarizzazioni semplici, trasparenti e standardizzate a livello europeo;

131 Regolamento (UE) n. 1295/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce il programma Europa creativa (2014-2020) e che abroga le decisioni n. 1718/2006/CE, n. 1855/2006/CE e n. 1041/2009/CE

132 Regolamento (UE) n. 1296/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, relativo a un programma dell'Unione Europea per l'occupazione e l'innovazione sociale ("EaSI") e recante modifica della decisione n. 283/2010/UE che istituisce uno strumento europeo Progress di microfinanza per l'occupazione e l'inclusione sociale

- la possibilità che in tutti gli Stati membri le cooperative di credito locali possano operare al di fuori dell'ambito di applicazione delle norme UE sui requisiti patrimoniali delle banche;
- la possibilità di costituire un quadro paneuropeo per le obbligazioni garantite.

La prima misura sopra identificata è stata poi attuata attraverso il regolamento (UE) 2017/2402,<sup>133</sup> che stabilisce un quadro generale per la cartolarizzazione e instaura un quadro specifico per cartolarizzazioni semplici, trasparenti e standardizzate. Tale regolamento dovrebbe consentire di diversificare le fonti di finanziamento e sbloccare capitali a favore degli istituti di credito con effetti positivi sulla capacità di concedere prestiti alle PMI da parte di questi ultimi.

Tra le misure di tipo regolatorio in corso di adozione, vi è invece la proposta di modifica alla direttiva 2013/36/UE.<sup>134</sup> In alcuni Stati dell'Unione Europea, le banche pubbliche di sviluppo e le banche di credito cooperativo sono tradizionalmente esentate dalla normativa dell'Unione sugli enti creditizi. L'adozione di tale proposta di direttiva, consentirebbe a tutte le banche pubbliche di sviluppo e banche di credito cooperativo di essere esentate dalla normativa dell'Unione sugli enti creditizi e di essere soggette solo a garanzie regolamentari nazionali proporzionate ai rischi a cui sono esposte.

Infine, la Commissione europea ha presentato anche una proposta di direttiva relativa all'emissione di obbligazioni garantite e una proposta per quanto riguarda le esposizioni sotto forma di obbligazioni garantite.<sup>135</sup> Tali proposte sono volte a creare un quadro a sostegno delle obbligazioni garantite al fine di assicurare un'importante ed efficace fonte di finanziamento per gli istituti di credito europei.

133 Regolamento (UE) 2017/2402 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 dicembre 2017, che stabilisce un quadro generale per la cartolarizzazione, instaura un quadro specifico per cartolarizzazioni semplici, trasparenti e standardizzate e modifica le direttive 2009/65/CE, 2009/138/CE e 2011/61/UE e i regolamenti (CE) n. 1060/2009 e (UE) n. 648/2012

134 Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla vigilanza prudenziale sulle imprese di investimento e recante modifica delle direttive 2013/36/UE e 2014/65/UE (COM(2017) 791)

135 Le obbligazioni garantite sono titoli di debito emessi dagli istituti di credito e garantite da un aggregato di attività segregato sul quale gli obbligazionisti possono rivalersi direttamente in qualità di creditori privilegiati. Al tempo stesso, gli obbligazionisti conservano il diritto di credito nei confronti dell'emittente come creditori ordinari.

### 8.3.2. Principali misure pubbliche a livello nazionale per il sostegno del finanziamento bancario

Le misure di *policy* nazionale volte alla risoluzione dei problemi di contingentamento del credito bancario si sono focalizzate, da una parte, su strumenti in grado di favorire l'espansione dell'offerta creditizia a parità di dotazione patrimoniale, quali garanzie e cartolarizzazioni, dall'altra, sull'offerta agli istituti di credito di provvista finanziaria.

Attraverso lo strumento delle garanzie si attenua il rischio di credito sopportato dalla banca con l'effetto ultimo di ridurre o azzerare l'assorbimento di capitale per i soggetti finanziatori sulla quota di finanziamento garantita.

Nell'ambito di tali misure di sostegno rientrano le garanzie offerte dal fondo di garanzia per le PMI, istituito nel 2006,<sup>136</sup> che dal 2009 è assistito peraltro dalla garanzia di ultima istanza dello Stato. Tale garanzia opera in caso di inadempimento del fondo per tutti gli impegni assunti a titolo di garante, attivando il meccanismo di ponderazione zero che consente di ridurre l'importo che le banche accantonano a titolo di rischio.

**Tabella 8.1 Importi garantiti dal fondo di garanzia per le PMI nel periodo 2014-2017**

Tipologia di operazione	2014	2015	2016	2017
Cogaranzia	2.905.546	2.026.840	2.160.288	1.099.828
Controgaranzia	2.166.440.511	2.012.206.400	1.820.651.179	1.573.732.589
Garanzia Diretta	6.253.418.102	8.314.509.575	9.880.877.042	10.719.458.811
<b>Totale complessivo</b>	<b>8.422.764.158</b>	<b>10.328.742.815</b>	<b>11.703.688.509</b>	<b>12.294.291.228</b>

Fonte: Rielaborazione propria su dati del Ministero dello Sviluppo Economico (Elenco operazioni delle annualità 2014-2017)

La dotazione del fondo di garanzia per le PMI è stata poi incrementata nel corso del tempo mediante versamenti di contributi da parte delle amministrazioni regionali con risorse derivanti dai fondi strutturali.<sup>137</sup>

Sul Fondo di garanzia per le PMI vi è stato nel 2017 anche un intervento tramite Cassa Depositi e Prestiti spa (Cdp) che, congiuntamente al Fondo europeo per gli Investimenti (FEI) nell'ambito della piattaforma di *risk sharing* per le PMI, ha garantito all'80% un portafoglio di nuove operazioni per

136 Legge 23 dicembre 1996, n. 662.

137 In virtù della Legge 28 gennaio 2009 n.2, articolo 11.



un valore complessivo massimo di 3 miliardi di euro. Nel 2018, poi, Cdp ha realizzato una seconda operazione in favore del fondo di garanzia per le PMI rendendo disponibili 200 milioni del programma europeo Europa creativa per garantire all'80% un portafoglio di nuove operazioni originate dal fondo. Lo Stato italiano, con il programma Gacs (Garanzia sulle Cartolarizzazioni delle Sofferenze), ha anche concesso garanzie sulle passività di rango senior emesse nell'ambito di operazioni di cartolarizzazione a fronte della cessione da parte delle banche e degli intermediari finanziari di crediti pecuniari, compresi i crediti derivanti dai contratti di *leasing*, classificati come sofferenze.<sup>138</sup> Nell'ambito delle misure di sostegno alla cartolarizzazione, oltre alla già citata garanzia sulle operazioni di cartolarizzazione, lo Stato italiano è intervenuto indirettamente attraverso il fondo Atlante<sup>139</sup> e direttamente attraverso la *SME initiative*,<sup>140</sup> attivata nel 2016, che destina parte dei contributi dei fondi comunitari alla copertura delle componenti delle prime perdite e seconde perdite di portafogli di credito bancari alle PMI cartolarizzati.

Con il fondo Atlante, lo Stato, tramite Cdp, ha reso disponibili risorse per offrire soluzione ai problemi delle banche finanziando l'*equity tranche* delle cartolarizzazioni. Per mezzo della *SME initiative*, invece, il FEI, per conto dello Stato italiano, ha proceduto alla cartolarizzazione di un portafoglio di prestiti esistenti degli intermediari selezionati, destinando un contributo pubblico alla copertura delle componenti relative alle prime perdite (*junior*) e delle seconde perdite (*mezzanine*) dei portafogli oggetto dell'operazione di cartolarizzazione. In cambio, gli intermediari finanziari selezionati, tramite accordo con il FEI, si sono assunti l'impegno a erogare entro tre anni un portafoglio di nuovi prestiti alle PMI per un ammontare pari almeno a sei volte l'importo del contributo statale. A tale iniziativa sono stati destinati 102.500.000 di euro dei fondi strutturali e di investimento europei e 100.000.000 di euro del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (FSC).

Lo Stato italiano ha poi attivato anche un *cluster* di misure di sostegno al credito bancario basate sull'offerta di provvista finanziaria pubblica per la concessione di nuovi prestiti da parte delle banche ovvero per la costituzione di fondi rischi presso i confidi.

138 A seguito di quanto disposto dalla legge 8 aprile 2016, n.49.

139 La Cassa Depositi e Prestiti detiene una partecipazione del fondo Atlante

140 Decisione di Esecuzione della Commissione che approva determinati elementi del programma operativo nazionale "Iniziativa PMI" per il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale nell'ambito dell'obiettivo "Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione" per le regioni meno sviluppate e in transizione in Italia CCI 2015IT16RFSM001 C(2015) 8580

In tale *cluster* di misure di sostegno possono essere annoverate anche le iniziative regionali poste in essere nell'ambito dei programmi operativi finanziati dai fondi strutturali e di investimento europei, le iniziative sviluppate dalla Cdp relative all'offerta di provvista finanziaria alle banche e infine l'iniziativa statale di sottoscrizione pubblica di obbligazioni bancarie speciali (*Tremonti bond* e *Monti bond*<sup>141</sup>). Questi ultimi titoli, che consistono in obbligazioni bancarie convertibili in azioni, sono stati sottoscritti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze a partire dal 2009.

Nel caso dei *Tremonti bond*, lo Stato italiano ha sottoscritto obbligazioni per un controvalore complessivo di 4,05 miliardi di euro emesse da quattro banche di interesse nazionale.

I *Monti bond*, invece, hanno consentito di rafforzare patrimonialmente una banca per un importo complessivo di 3,92 miliardi di euro. Caratteristica di tali titoli è che gli stessi sono stati creati per migliorare la capitalizzazione della componente primaria del capitale (cd *Tier I*) delle banche italiane.

Nell'ambito della programmazione dei fondi strutturali, diverse regioni, poi, hanno reso disponibili risorse finanziarie per la concessione di prestiti alle PMI sin dal 2009, direttamente ovvero con il supporto del FEI nell'ambito dell'iniziativa comunitaria *Jeremie*.<sup>142</sup> La struttura che è stata più comunemente adottata prevede l'utilizzo della provvista finanziaria resa disponibile dai fondi strutturali dei programmi operativi regionali per la concessione di prestiti con condivisione del rischio (*funded risk sharing loan*) da parte degli intermediari finanziari selezionati. Nel nuovo ciclo di programmazione 2014-2020, inoltre, secondo i dati dell'Agenzia per la Coesione Territoriale,<sup>143</sup> lo Stato e le regioni hanno programmato di rendere disponibili circa 2,4 miliardi di euro dei programmi operativi regionali e dei programmi operativi nazionali per la concessione di nuovi prestiti alle PMI.

Dal 2009, lo Stato italiano è intervenuto indirettamente, tramite Cdp che ha adoperato anche la provvista del risparmio postale e ha istituito dei plafond a cui le banche possono attingere, a tassi di interesse contenuti, per concedere prestiti a medio e lungo termine alle PMI. Tali iniziative sono state definite con accordi tra la Cdp e l'ABI (Associazione Bancaria Italiana) che pre-

141 Disciplinate rispettivamente dalla già citata Legge 28 gennaio 2009, n.2 (*Tremonti bond*) e dalla Legge 7 agosto 2012, n.135 (*Monti bond*).

142 Memorandum of understanding between the European Commission and European Investment Fund: "A coordinated approach to improving access to finance for micro to medium enterprises in the regions supported by European Regional Development Fund (ERDF)"

143 Agenzia per la Coesione Territoriale (2018).

vedono scadenze della provvista e articolazioni della struttura di rimborso differenziate tra loro. Complessivamente Cdp ha reso disponibili risorse per un ammontare complessivo di 26 miliardi di euro destinate alle differenti esigenze di investimento delle PMI (investimenti, esportazione, creazione di reti e filiere, ecc.).

Infine, lo Stato è intervenuto con specifiche azioni di *policy* sui consorzi di garanzia collettiva dei fidi.

I confidi hanno rappresentato un meccanismo a disposizione delle imprese associate per facilitare il rapporto con le banche e ottenere un accesso al credito a condizioni mediamente più favorevoli di quelle altrimenti ottenibili. Il sistema delle garanzie concesse dai confidi è citato da istituzioni internazionali<sup>144</sup> quale buona prassi per facilitare l'accesso al credito. Nel tempo, tuttavia, si è assistito a una parcellizzazione del mercato in una miriade di confidi troppo ridotti per sfruttare adeguatamente le economie di scala. Inoltre, nel tempo si è registrata l'erosione del patrimonio di vigilanza dei confidi causata dal deterioramento del merito creditizio dei clienti garantiti. La rivitalizzazione del ruolo dei confidi, pertanto, ha richiesto, da una parte, un significativo rafforzamento patrimoniale degli stessi, dall'altra, un potenziamento della consistenza delle garanzie pubbliche di primo e secondo livello. Lo Stato italiano, al fine di favorire i processi di crescita dimensionale e di rafforzamento della solidità patrimoniale dei consorzi di garanzia collettiva dei fidi, ha reso disponibili 225.000.000 di euro, sotto forma di contributo finalizzato alla costituzione di appositi fondi rischi presso i confidi.<sup>145</sup> Recentemente lo Stato italiano ha disposto che le risorse residue non utilizzate siano destinate ai confidi<sup>146</sup> affinché essi realizzino operazioni di aggregazione, processi di digitalizzazione o percorsi di efficientamento gestionale e siano utilizzate dai confidi per la concessione di garanzie alle PMI.

Con riferimento al sistema di garanzie pubbliche, sono state infine introdotte per i confidi modalità semplificate di accesso alla garanzia e controgaranzia del fondo centrale di garanzia per le PMI nell'ambito delle cosiddette operazioni a rischio tripartito<sup>147</sup> che si prevede di attivare nel 2019.

144 OECD (2014).

145 Legge 27 dicembre 2013, n.147, articolo 1, comma 154.

146 Legge 30 dicembre 2018, n.145, articolo 1, comma 221.

147 Decreto Ministeriale 6 marzo 2017 del Ministro dello Sviluppo Economico e del Ministro dell'Economia e delle Finanze.

## 8.4 Principali misure pubbliche per facilitare l'accesso ai finanziamenti non bancari

La progressiva riduzione delle risorse rese disponibili dal canale bancario, a seguito della crisi dei *subprime*, ha richiesto anche un ripensamento del paradigma classico di sostegno del tessuto produttivo e l'ampliamento delle fonti di finanziamento disponibili alle PMI italiane.

Negli ultimi anni, anche grazie all'azione dell'Unione Europea, è stata resa disponibile una crescente gamma di opzioni di finanziamento alternative al tradizionale credito bancario. È bene tuttavia premettere che alcune di tali opzioni sono ancora in una fase iniziale di sviluppo ovvero, per le loro caratteristiche, interessano al momento solo una limitata quota delle PMI italiane. Laddove il credito bancario è normalmente utilizzato per finanziare imprese con profili di rischio contenuti, caratterizzati da flussi di cassa stabili, modelli di business consolidati e presenza di solide garanzie, le opzioni di finanziamento alternative al credito bancario sono basate su meccanismi di *risk sharing* che possono soddisfare le esigenze delle PMI che incontrano difficoltà nell'accesso al credito bancario.

Questi strumenti si basano su differenti e concorrenti fonti di finanziamento e includono finanziamenti basati sulle attività (*asset based finance*), forme alternative di debito, strumenti ibridi e strumenti per il capitale di rischio che si adattano e possono interessare le PMI in relazione al loro differente profilo di rischio, fase di sviluppo del business, struttura manageriale e competenze finanziarie.

### 8.4.1 Principali misure pubbliche a livello comunitario per il sostegno del finanziamento non bancario

Le *policy* comunitarie di sostegno al finanziamento non bancario sono state delineate e definite, dapprima nel 2011 con il piano d'azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti (COM(2011)0870)<sup>148</sup> e, successivamente, nel 2015 con il piano d'azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali messo a punto dalla Commissione europea (COM(2015)0468).<sup>149</sup> Il piano d'azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti ha individuato una serie di misure regolatorie e misure di bilancio volte ad agevolare l'afflusso di capitali verso le PMI. Con riferimento alle misure

148 Commissione europea (2011).

149 Commissione europea (2015).

di tipo regolatorio, il piano d'azione ha promosso una nuova legislazione sul capitale di rischio, un nuovo quadro regolamentare per gli investimenti in capitale di rischio, nuove norme in materia di aiuti di Stato rilevanti per l'accesso delle PMI ai finanziamenti e alcune modifiche regolamentari volte ad accrescere la visibilità dei mercati delle PMI e a ridurre ove possibile i costi e gli oneri imposti alle PMI dalla regolamentazione. Alcune misure, come quelle relative alle nuove norme in materia di aiuti di Stato rilevanti per l'accesso delle PMI ai finanziamenti, sono state attuate tramite il regolamento (UE) 651/2014<sup>150</sup> e gli orientamenti sugli aiuti di Stato destinati a promuovere gli investimenti per il finanziamento del rischio (2014/C 19/04).<sup>151</sup>

La Commissione europea ha anche adottato il regolamento (UE) n. 345/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 aprile 2013,<sup>152</sup> relativo ai fondi europei per il *venture capital* che ha consentito a tali fondi di commercializzare i loro prodotti e raccogliere i capitali nel mercato unico europeo. Alcune delle misure regolamentari sono poi confluite nel più ampio e generale piano d'azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali.

Con riferimento alle misure di bilancio proposte dall'Unione Europea, il piano ha promosso l'attuazione di strumenti finanziari per migliorare l'accesso delle PMI al capitale di rischio e altre soluzioni di finanziamento del rischio. Nell'ambito del programma comunitario COSME 2014-2020,<sup>153</sup> ad esempio, attraverso lo strumento di *equity facility for growth* (EFG), è stato reso disponibile il capitale di rischio a fondi di investimento destinati principalmente a PMI in fase di espansione e crescita. Nell'ambito dell'iniziativa *InnovFin*, invece, sono stati resi disponibili differenti strumenti che intervengono anche attraverso l'*equity*.

Il piano d'azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali ha individuato invece 33 misure da realizzare entro il 2019, finalizzate a porre le basi per un'Unione dei mercati dei capitali ben funzionante e integrata.

150 Regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato.

151 Comunicazione della Commissione - Orientamenti sugli aiuti di Stato destinati a promuovere gli investimenti per il finanziamento del rischio (2014/C 19/04).

152 Regolamento (UE) n. 345/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2013, relativo ai fondi europei per il *venture capital*.

153 Regolamento (UE) n. 1287/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce un programma per la competitività delle imprese e le piccole e le medie imprese (COSME) (2014 – 2020) e abroga la decisione n. 1639/2006/CE.

Dall'attuazione dell'iniziativa, la Commissione si attende che i costi di investimento e di accesso ai prodotti di investimento convergano in tutta l'Unione Europea. L'Unione Europea, inoltre, si attende che diventi sempre più facile ottenere finanziamenti attraverso i mercati dei capitali e che, infine, sia possibile chiedere finanziamenti in un altro Stato membro senza scontrarsi con inutili barriere giuridiche o di vigilanza.

Con specifico riferimento all'ampliamento dell'offerta di finanziamenti per le PMI, la Commissione europea si è posta i seguenti obiettivi:

- modernizzare la direttiva relativa al prospetto<sup>154</sup> per rendere meno oneroso per le PMI raccogliere finanziamenti presso il pubblico, riesaminare gli ostacoli normativi alla quotazione delle piccole imprese nei mercati degli strumenti di capitale e di debito e sostenere le attività di quotazione delle piccole imprese tramite strutture di consulenza europee;
- lanciare un pacchetto di misure a sostegno del *venture capital* e del finanziamento con strumenti di capitale nell'UE, usando, tra l'altro, le risorse dell'UE come catalizzatore di investimenti privati attraverso fondi di fondi paneuropei, una riforma normativa e la promozione delle migliori pratiche in materia di incentivi fiscali;
- promuovere forme innovative di finanziamento delle PMI, quale il *crowdfunding* (finanziamento collettivo), il collocamento privato e i fondi che concedono prestiti, preservando allo stesso tempo la tutela degli investitori e la stabilità finanziaria;
- individuare modi per sviluppare un approccio paneuropeo per collegare meglio le PMI con diverse fonti di finanziamento.

In questi anni la Commissione europea ha sviluppato buona parte delle misure previste dal piano d'azione; alcune iniziative, però, sono ancora *in itinere*. È stato, innanzitutto, adottato il regolamento (UE) 2017/1129 del Parlamento europeo e del Consiglio<sup>155</sup> relativo al prospetto da pubblicare per l'offerta pubblica o l'ammissione alla negoziazione di titoli in un mercato regolamentato. L'obiettivo di tale regolamento è quello di prevedere per tutti i tipi di emittenti norme di informativa adeguate alle loro esigenze e rendere il prospetto uno strumento più pertinente per informare i potenziali investitori.

154 Direttiva 2003/71/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 4 novembre 2003.

155 Regolamento (UE) 2017/1129 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 giugno 2017, relativo al prospetto da pubblicare per l'offerta pubblica o l'ammissione alla negoziazione di titoli in un mercato regolamentato, e che abroga la direttiva 2003/71/CE.

Sono entrate già in vigore le norme per stimolare gli investimenti dei fondi europei per il *venture capital* (EuVECA) nelle startup e nelle PMI (regolamento UE 2017/1991),<sup>156</sup> le norme relative ai fondi di investimento europei a lungo termine (ELTIF - European Long Term Investments) per il finanziamento di società non quotate e PMI quotate che emettono strumenti rappresentativi di *equity* o strumenti di debito (regolamento UE 2015/760).<sup>157</sup> Tali norme dovrebbero rendere più agevoli gli investimenti nelle imprese di piccole e medie dimensioni. La Commissione ha poi proposto un marchio europeo per prodotti pensionistici individuali paneuropei (PEPP - Pan-European Pension Product) per consentire ai cittadini di accantonare risorse a fini pensionistici e di iniettare maggiori risparmi nei mercati dei capitali e, quindi, convogliare finanziamenti supplementari verso gli investimenti produttivi delle PMI.

Con riferimento alla promozione di forme innovative di finanziamento delle PMI, la Commissione europea ha redatto una proposta di regolamento relativo ai fornitori europei di servizi di *crowdfunding* per le PMI. Il regolamento dovrebbe consentire di equilibrare le esigenze di protezione degli investitori con quelle di ampliamento dei servizi di *crowdfunding* nel mercato interno, aumentando così l'accesso ai finanziamenti delle PMI. La Commissione europea, inoltre, ha invitato gli Stati membri a valutare se, nel permettere l'attività transfrontaliera, la normativa nazionale in materia di *crowdfunding* garantisca un livello efficace e proporzionato di tutela degli investitori e dei consumatori.<sup>158</sup>

La Commissione europea, infine, si è anche attivata per rettificare la distorsione nel sistema fiscale che privilegia il debito rispetto al capitale proprio, redigendo una proposta di direttiva del Consiglio relativa a una base imponibile consolidata comune per l'imposta sulle società (CCCTB - Common Consolidated Corporate Tax Base). Tale direttiva contiene una deduzione d'imposta volta a incoraggiare le PMI a finanziare la propria crescita facendo ricorso al capitale anziché al debito, riducendo in generale il ricorso al debito da parte del settore privato.

156 Regolamento (UE) 2017/1991 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2017, che modifica il regolamento (UE) n. 345/2013 relativo ai fondi europei per il *venture capital* e il regolamento (UE) n. 346/2013 relativo ai fondi europei per l'imprenditoria sociale.

157 Regolamento (UE) 2015/760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 29 aprile 2015, relativo ai fondi di investimento europei a lungo termine.

158 Commissione europea (2017).

#### 8.4.2 Principali misure pubbliche a livello nazionale per il sostegno del finanziamento non bancario

Per favorire la diversificazione della struttura del capitale delle PMI e limitare la loro vulnerabilità rispetto a shock avversi in materia di offerta di prestiti bancari, il governo italiano ha introdotto, a partire dal 2012, misure volte a favorire la patrimonializzazione delle PMI e il ricorso a strumenti alternativi al prestito bancario.

Dal punto di vista legislativo, nel 2012<sup>159</sup> è stata disciplinata la raccolta di capitale di rischio da parte delle startup innovative, consentendo che essa avvenga mediante portali online (*crowdfunding*). È stato poi consentito alle imprese non quotate – diverse dalle banche e dalle microimprese, in presenza di alcuni specifici requisiti – di ottenere capitali di investimento attraverso l'emissione di strumenti di debito a breve termine (*cambiali finanziarie*) e a medio lungo termine (*mini bond* ovvero bond delle PMI), anche a contenuto subordinato e partecipativo.<sup>160</sup> Tali strumenti di debito, emessi dalle imprese sui mercati mobiliari e sottoscritti da investitori professionali, permettono alle PMI di raccogliere capitale di debito a fronte di una remunerazione contrattualmente stabilita attraverso il pagamento di cedole.

Nel 2014 è stato favorito il ricorso ai fondi che concedono prestiti (*credit funds*), autorizzando lo svolgimento dell'attività di concessione di finanziamento sia alle imprese di assicurazione che alle società di cartolarizzazione, a specifiche condizioni di legge.<sup>161</sup> In precedenza, lo Stato era intervenuto al fine di incentivare l'investimento di fondi pensione e compagnie assicurative in titoli obbligazionari, inclusi i mini-bond.<sup>162</sup>

Con riferimento alle misure di sostegno al *venture capital*, può essere citata la promozione e partecipazione del Ministero dell'Economia alla società di gestione del risparmio (SGR) "Fondo Italiano di Investimento". Tra i fondi gestiti dalla SGR e che sono finanziati anche da Cdp vi sono un fondo di fondi di *private debt* e un fondo di *late venture capital*.

Nell'ambito delle misure volte a sostenere l'investimento nel capitale di rischio delle imprese, deve invece essere ricompresa l'istituzione di società di servizio per la patrimonializzazione e la ristrutturazione delle imprese.<sup>163</sup> Tali società hanno lo scopo di promuovere e realizzare operazioni di ristrutturazione.

159 Articolo 30 del Decreto Legge 18 ottobre 2012, convertito in Legge 17 dicembre 2012, n. 221.

160 Articolo 32 del Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83, convertito in Legge 7 agosto 2012, n. 134.

161 Articolo 22 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 91, convertito in Legge 11 agosto 2014, n. 116.

162 Articolo 12 del Decreto Legge 23 dicembre 2013, n. 145, convertito in Legge 21 febbraio 2014, n. 9.

163 Articolo 15 del Decreto Legge 24 gennaio 2015 n.3, convertito in Legge 24 marzo 2015, n.33.



turazione, di sostegno e riequilibrio della struttura finanziaria e patrimoniale delle imprese, favorendo, tra l'altro, processi di consolidamento industriale e occupazionale.

A fine 2018, lo Stato italiano ha poi istituito un fondo di sostegno al *venture capital*<sup>164</sup> con una dotazione di 110 milioni di euro per sostenere la sottoscrizione, tramite il MISE, di quote o azioni di fondi di *venture capital* o di fondi che investono in fondi di *venture capital*. Inoltre, al fine di incentivare la destinazione delle risorse finanziarie ai fondi di *venture capital*, lo Stato ha disposto<sup>165</sup> l'innalzamento dal 5% al 10% della quota dell'attivo patrimoniale che gli enti di previdenza obbligatoria possono destinare a investimenti qualificati.

Con riferimento alle misure volte a sostenere la *quotazione delle PMI*, sono state introdotte misure di semplificazione della quotazione delle PMI sui mercati finanziari consistenti prevalentemente in alcune semplificazioni in materia di OPA e di obblighi di comunicazione delle partecipazioni rilevanti.<sup>166</sup>

Dal punto di vista fiscale, lo Stato italiano è intervenuto con misure agevolative volte a riequilibrare la convenienza dell'incremento della patrimonializzazione rispetto al ricorso al debito e per agevolare la diffusione di strumenti di finanziamento non bancari.

Una prima agevolazione di tale tipo è stato *l'aiuto alla crescita economica (ACE)*,<sup>167</sup> che ha inteso favorire la crescita delle PMI mediante una riduzione dell'imposizione sui redditi derivanti dal finanziamento con capitale di rischio, nonché ridurre lo squilibrio del trattamento fiscale tra le imprese che si finanziano con debito e le imprese che si finanziano con capitale proprio, rafforzando la struttura patrimoniale delle imprese stesse. In seguito, lo Stato italiano ha previsto un rafforzamento dell'ACE, prevedendo una maggiorazione del 40% per le società ammesse alla quotazione nei mercati regolamentati.<sup>168</sup>

Con la legge di bilancio 2019, tuttavia, lo Stato italiano ha abolito<sup>169</sup> l'ACE. È stata estesa alle società non quotate che emettono titoli di debito, la deducibilità degli interessi passivi secondo le stesse regole previste per le società

164 Legge 30 dicembre 2018, n.145, articolo 1, commi 206-209 e 219.

165 Legge 30 dicembre 2018, n.145, articolo 1, commi 210-218 e 220

166 Articolo 20 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n.91, convertito in Legge 11 agosto 2014, n.116.

167 Articolo 1 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n.201, convertito in Legge 22 dicembre 2011, n.214.

168 Articolo 19 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n.91, convertito in Legge 11 agosto 2014, n.116.

169 Legge 30 dicembre 2018, n.145, articolo 1, comma 1080

quotate con riferimento ai titoli quotati sui mercati regolamentati o in sistemi multilaterali di negoziazione. Inoltre, è stato reso possibile dedurre le spese di emissione delle cambiali finanziarie, delle obbligazioni e dei titoli similari.<sup>170</sup> Lo Stato italiano ha inteso poi agevolare le operazioni cosiddette di *collocamento privato*, estendendo l'esenzione della ritenuta sugli interessi, e dunque l'applicazione dell'imposta sostitutiva al 26%, anche a obbligazioni, titoli similari e cambiali finanziarie che non siano negoziati, purché detenuti da uno o più investitori qualificati.<sup>171,172</sup>

Sempre con il medesimo articolo, si è provato a favorire la diffusione di *fondi che concedono prestiti*, estendendo l'esenzione della ritenuta sugli interessi e altri proventi delle obbligazioni e titoli similari e delle cambiali finanziarie corrisposti a organismi di investimento collettivo del risparmio, istituiti in Italia o in uno Stato membro dell'Unione Europea, il cui patrimonio sia investito in misura superiore al 50% in tali titoli e le cui quote siano detenute esclusivamente da investitori qualificati.<sup>173</sup>

Dal punto di vista della raccolta delle risorse da parte di tali fondi, lo Stato italiano ha introdotto agevolazioni fiscali volte a incoraggiare *investimenti a lungo termine nelle imprese* nonché, per le persone fisiche, attraverso i piani individuali di risparmio (PIR).<sup>174</sup> La norma, in particolare, ha previsto un regime di esenzione fiscale per i redditi di capitale e i redditi diversi percepiti da persone fisiche residenti in Italia, al di fuori dello svolgimento di attività di impresa commerciale, derivanti da investimenti detenuti per almeno 5 anni nel capitale di imprese italiane e europee, con una riserva per le PMI, nei limiti di 30mila euro all'anno e, comunque, di complessivi 150mila euro. A seguito di modifiche legislative, anche fondi pensione e casse di previdenza possono accedere a tali strumenti e alla relativa detassazione.<sup>175</sup>

Al fine di agevolare il *peer to peer lending*, lo Stato italiano ha anche disposto che gli enti di previdenza e i fondi pensione, nell'ambito degli investimenti a lungo termine, possano investire somme – fino al 5% dell'attivo patrimoniale – nell'acquisto di quote di prestiti o di fondi di credito cartolarizzati erogati o originati per il tramite di piattaforme di prestiti per soggetti

170 Articolo 32 del Decreto Legge 22 giugno 2012, n.83, convertito in Legge 7 agosto 2012, n.134.

171 Ai sensi dell'Articolo 100 del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

172 Articolo 21 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n.91, convertito in Legge 11 agosto 2014, n.116.

173 Ai sensi dell'articolo 100 del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

174 Articolo 1, commi 88-114, Legge 11 dicembre 2016, n. 232.

175 Articolo 57 del Decreto Legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito in Legge 21 giugno 2017, n. 96.

non professionali (*peer to peer lending*), gestite da intermediari finanziari, da istituti di pagamento, ovvero da soggetti vigilati operanti sul territorio italiano in quanto autorizzati in altri Stati dell'UE.<sup>176</sup>

Da ultimo, è stato previsto un credito di imposta alle PMI in relazione ai costi per la consulenza per l'ammissione alla quotazione su mercati regolamentati o sistemi multilaterali di negoziazione europei, in misura pari al 50 per cento dei costi sostenuti fino al 31 dicembre 2020.<sup>177</sup>

## 8.5. Proposte per la definizione di una rafforzata politica di sostegno alle PMI per l'accesso ai finanziamenti

Banche e mercati dei capitali rappresentano le componenti essenziali del sistema finanziario che operano non in concorrenza le une con gli altri, bensì in modo complementare. Il corretto funzionamento di entrambe le componenti del sistema finanziario assume importanza fondamentale al fine di soddisfare il fabbisogno finanziario delle PMI. Peraltro, è ragionevole attendersi che per molte PMI i prestiti bancari continueranno a essere la più rilevante fonte di finanziamento e per altre PMI l'accesso al credito bancario rimarrà fondamentale nonostante il perseguimento di strategie di diversificazione delle opzioni di finanziamento.

Nonostante l'evoluzione del sistema finanziario, vi sono ulteriori linee di sviluppo e azioni di *policy* che vengono suggerite dalle istituzioni internazionali e dagli stakeholder di settore e che potrebbero garantire un migliore utilizzo e accesso alle differenti fonti di finanziamento.

Alcune istituzioni internazionali<sup>178</sup> hanno suggerito, innanzitutto, di adottare un programma nazionale di formazione per gli imprenditori e i manager delle PMI al fine di agevolare la conoscenza e l'*expertise* sulle fonti di finanziamento alternative al prestito bancario. Le competenze e la visione strategica delle PMI, infatti, rappresentano un elemento chiave per qualsiasi politica volta ad ampliare l'offerta e la disponibilità di strumenti alternativi al tradizionale prestito bancario. Sul tema delle competenze, poi, anche le associazioni di settore ritengono necessario un intervento. Confindustria, in particolare, ha proposto di sostenere l'inserimento di *Temporary Chief Fi-*

176 Articolo 1, comma 73, Legge 27 dicembre 2017, n. 205.

177 Articolo 1, comma 89-92, Legge 27 dicembre 2017, n. 205.

178 Si veda, su tutte, OECD (2014).

*nancial Officers* nelle PMI, al fine di favorire un uso più equilibrato delle fonti di finanziamento.<sup>179</sup>

Una seconda indicazione di *policy* che proviene dall'OCSE,<sup>180</sup> per strumenti quali il *venture capital* o il mezzanino, è quella di rifocalizzare l'intervento degli Stati e sviluppare meccanismi di condivisione dei rischi adeguati. Nel ricorso al mercato dei capitali, spesso frenato da costi elevati, oneri normativi e mancanza di liquidità, si rende opportuno trovare il giusto equilibrio tra gli oneri regolatori e normativi da una parte e la tutela degli investitori dall'altra, incentivando gli investitori ad adottare un approccio a più lungo termine.

Sul tema del finanziamento non bancario, Confindustria ha invece suggerito di promuovere la creazione di una piattaforma per favorire l'incontro tra gli investitori e le imprese non quotate impegnate in percorsi di crescita, favorendo, attraverso i PIR, l'afflusso delle risorse investite dalle famiglie alle PMI non quotate, promuovendo inoltre lo sviluppo di prodotti finanziari *PIR compliant* (quali *basket bond*, fondi di *equity* quotati, fondi immobiliari per la riconversione di immobili industriali).

Confindustria, inoltre, ritiene necessario il potenziamento degli strumenti finanziari per l'internazionalizzazione e l'attuazione di azioni volte a favorire la partecipazione delle imprese agli strumenti finanziari per la cooperazione internazionale allo sviluppo e ai finanziamenti internazionali.<sup>181</sup>

Altre istituzioni internazionali, quali la Commissione europea,<sup>182</sup> ritengono opportuno intervenire con azioni di *policy* che favoriscano lo sviluppo di standard per l'attribuzione del *rating* di credito alle PMI. Tali standard per l'attribuzione di *rating*, in particolare, potrebbero aiutare ad attenuare la carenza di informazioni attendibili sulle PMI e le conseguenti difficoltà dei potenziali investitori nel valutare il loro merito di credito.

L'Unione Europea, in particolare, ha richiamato l'esistenza, in alcuni Stati membri, di un sistema interno di valutazione del credito (iCAS - iCorporate Alert-advisor System), gestito dalle banche centrali nazionali, che consente alle PMI di ottenere una valutazione della loro affidabilità creditizia, invitando le banche centrali nazionali a esaminare se e come sia possibile utilizzare tali sistemi per aiutare le PMI ad accedere ai mercati dei capitali.<sup>183</sup>

179 Confindustria (2018).

180 OECD (2014).

181 Confindustria (2018).

182 Libro verde per il finanziamento a lungo termine dell'economia europea (COM/2013/0150)

183 Risoluzione del Parlamento europeo del 15 settembre 2016 sull'accesso al credito per le PMI

La Commissione europea, inoltre, intende promuovere l'uso della valutazione qualitativa quale strumento per integrare il normale processo di valutazione quantitativa del merito di credito delle PMI.<sup>184</sup>

Nelle decisioni di investimento, infine, essa ritiene che si dovrebbe tener conto dei rischi e dei benefici più ampi, compresi quelli legati alle esternalità, siano esse ambientali o sociali.<sup>185</sup>

Sul tema della valutazione del rischio delle PMI, anche l'OCSE<sup>186</sup> ha segnalato la necessità di promuovere politiche pubbliche volte a ridurre le asimmetrie informative e aumentare la trasparenza dei mercati, al fine di stimolare lo sviluppo di strumenti di finanziamento alternativi per le PMI. Per l'OCSE lo sviluppo di infrastrutture informative per la valutazione del rischio di credito, quali registri o banche dati sui finanziamenti concessi, potrebbero ridurre il rischio percepito dagli investitori allorché essi debbano finanziare una PMI, contribuendo anche a ridurre i costi di finanziamento. Altre azioni di *policy* che dovrebbero essere promosse riguardano la riduzione del divario informativo tra PMI e investitori attraverso meccanismi di *match-making*.

La Commissione ha segnalato anche che, affinché il finanziamento sui mercati si affermi quale alternativa valida e sostenibile al prestito bancario, si rende necessario instaurare circuiti finanziari, convenzioni di mercato e infrastrutture tecniche e giuridiche che consentano ai partecipanti al mercato di operare sul piano locale, regionale o nazionale, ma anche di effettuare con fiducia operazioni su scala paneuropea. In particolare, l'Unione Europea auspica il sostegno ad azioni di *policy* volte ad ampliare l'irradiazione geografico dei mercati finanziari attraverso soluzioni locali e di prossimità per il finanziamento delle PMI.<sup>187</sup>

Infine, considerato che le risorse pubbliche a disposizione per facilitare l'accesso ai finanziamenti delle PMI sono scarse, come suggerito da istituzio-

e il rafforzamento della diversità del finanziamento alle PMI nell'Unione dei mercati dei capitali (2016/2032(INI))

184 Commissione europea (2011).

185 Si veda a tal proposito la proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili (COM(2018) 353 final) e la proposta di regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio sull'informativa in materia di investimenti sostenibili e rischi per la sostenibilità recante modifica della direttiva (UE) 2016/2341.

186 OECD (2015).

187 Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sulla revisione intermedia del piano d'azione per l'Unione dei mercati dei capitali (COM/2017/0292).

ni internazionali,<sup>188</sup> sarebbe poi opportuno evitare di aumentare il già alto grado di frammentazione e sovrapposizione degli strumenti e delle misure a sostegno delle imprese, valutando i progressi compiuti da ciascuna iniziativa e proponendo possibili aggiustamenti e correttivi a quelle che non hanno prodotto i risultati attesi. Sarebbe infine importante, come suggerito dalla Commissione europea,<sup>189</sup> combinare efficacemente le differenti risorse a disposizione per reindirizzare gli investimenti del sistema finanziario verso esternalità sociali e ambientali positive, contribuendo così anche al conseguimento degli obiettivi del recente pilastro europeo dei diritti sociali.

## 8.6 Conclusioni

Nell'orizzonte dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, al fine di perseguire un modello di sviluppo sostenibile sussidiario, diviene ancora più prioritario per lo Stato italiano proseguire nell'azione di sostegno al riequilibrio di lungo termine della struttura patrimoniale delle imprese, promuovendo e favorendo l'innalzamento del patrimonio e la diversificazione delle fonti di finanziamento con l'accesso a nuovi canali. In tal senso, la riforma della regolamentazione e l'offerta di risorse finanziarie rappresentano due *policy* che incidono solo in parte sul processo di evoluzione che è stato innescato. Come evidenziato da importanti istituzioni internazionali,<sup>190</sup> è importante agire anche sui comportamenti sedimentati da parte di imprese, intermediari finanziari e risparmiatori, agendo sia sul lato della domanda di finanziamenti non bancari, sia sul lato dell'offerta delle risorse finanziarie.

Per quanto concerne il lato della domanda, occorre intervenire ulteriormente con azioni a sostegno dell'utilizzo dei diversi strumenti di finanziamento. Il numero delle PMI che si rivolgono a strumenti di finanziamento alternativi ai prestiti bancari è ancora molto basso. Secondo la stima elaborata dal Politecnico di Milano,<sup>191</sup> le imprese che hanno fatto ricorso ai nuovi strumenti

188 Relazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio sugli strumenti finanziari sostenuti dal bilancio generale a norma dell'articolo 140, paragrafo 8, del regolamento finanziario al 31 dicembre 2016 (COM/2017/535).

189 Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Piano di azione per la creazione dell'Unione dei mercati dei capitali (COM/2015/0468).

190 OECD (2014).

191 Politecnico di Milano (2018b).

resi disponibili sul mercato sono circa 1.800 e rappresentano solo un gruppo molto limitato rispetto alle oltre 4 milioni di PMI presenti in Italia.

Dal punto di vista dell'offerta di risorse finanziarie è importante raggiungere un differente equilibrio tra ammontare di risorse che vengono destinate al finanziamento del debito pubblico – e dunque sottratte agli investimenti privati – e ammontare di risorse che possono essere adoperate per il finanziamento delle PMI. La possibilità di emettere euro-obbligazioni o lo sviluppo di un mercato di titoli garantiti da obbligazioni sovrane (i cosiddetti *European Safe Bond*<sup>192</sup>) potrebbero incidere sul *funding* del debito pubblico, liberando risorse da destinare direttamente o indirettamente all'accesso ai finanziamenti da parte delle PMI. Dal lato dell'offerta, inoltre, potrebbe incidere positivamente la promozione di strumenti quali i PIR o strumenti *PIR compliant*.

Per facilitare l'incontro della domanda e dell'offerta, è poi opportuno intervenire, da una parte, con lo sviluppo di standard per l'attribuzione dei *rating* finanziari alle PMI, dall'altra, favorendo una maggiore operatività delle istituzioni finanziarie pubbliche. Un ruolo importante nell'intermediazione delle risorse finanziarie, ancorché complementare a quello svolto dal sistema bancario e dagli altri intermediari, potrebbe infatti essere svolto da istituzioni pubbliche quali Cdp, ovvero, dalle finanziarie pubbliche regionali.

Alcune prime azioni di livello europeo che potrebbero incidere positivamente sul ruolo delle istituzioni finanziarie pubbliche sono già in agenda. Innanzitutto, la proposta della Commissione europea di creare un fondo *InvestEu*<sup>193</sup> che concederà garanzie ai partner esecutivi (ad esempio istituti nazionali di promozione, istituzioni finanziarie o altri intermediari). La garanzia del fondo potrà essere utilizzata a copertura dei rischi per le differenti tipologie di finanziamento fornite dai partner esecutivi (ad esempio prestiti, garanzie, controgaranzie, strumenti del mercato dei capitali e qualsiasi altra forma di finanziamento o di supporto del credito).

In secondo luogo, la proposta della Commissione europea di esentare dalla normativa dell'Unione Europea sugli enti creditizi le banche pubbliche di sviluppo e le unioni di credito, che dovrebbero invece essere sottoposte solo a garanzie regolamentari nazionali proporzionate ai rischi cui sono esposte.

192 Markus K. Brunnermeier M.K., Langfield S., Pagano M., Reis R., Van Nieuwerburgh S., Vayanos D. (2017).

193 Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il programma InvestEU (COM/2018/439 final).

A livello nazionale sarà poi sempre più importante il ruolo di supporto alle imprese che sarà in grado di assumere Cdp. Nel nuovo piano industriale Cdp dovrebbe assumere la configurazione di “banca del territorio”, ampliando la propria presenza locale, prevedendo almeno un presidio del gruppo per regione e creando una nuova unità dedicata che affianchi le amministrazioni pubbliche anche nella programmazione, progettazione e sviluppo delle opere pubbliche. Tale configurazione dovrebbe incidere positivamente sulla capacità di intercettare i bisogni delle imprese dei differenti territori e sulla capacità delle amministrazioni pubbliche di realizzare opere pubbliche a servizio della competitività delle PMI.

È previsto inoltre che Cdp intervenga con un’offerta integrata mirata alle esigenze di tutte le imprese non pienamente soddisfatte dal mercato, rendendo disponibili 83 miliardi di euro. In tale prospettiva, nell’offerta dei prodotti finanziari, vi sarà una interlocuzione unitaria finalizzata a intercettare i bisogni del cliente attraverso la previsione di uno “sportello unico” per le medie e grandi imprese, ovvero attraverso lo sviluppo di canali digitali e il potenziamento delle reti terze per le piccole e medie imprese.

Sarà importante, affinché la nuova strategia abbia successo, che si intervenga però anche a livello di semplificazione dei processi operativi e decisionali e si sostenga l’acquisizione delle competenze chiave per valutare correttamente le PMI che incontrano difficoltà nell’accesso alle risorse finanziarie, anche ricorrendo a soggetti di reti terze (banche di credito cooperativo, fondazioni, ecc.) ovvero a nuovi soggetti che stanno emergendo nel campo del *fintech*.

## Riferimenti bibliografici

- Agenzia per la Coesione Territoriale (2018), *Rapporto sugli strumenti finanziari cofinanziati dai Fondi strutturali e di investimento europei*, n. 1.
- Aifi (2017), *Il mercato italiano del private equity, venture capital e private debt*.
- Banca d’Italia (2012), *Relazione annuale*, Banca d’Italia, Roma
- Banca d’Italia (2018), *Relazione annuale*, Banca d’Italia, Roma
- M. Bofondi (2017), *Il lending-based crowdfunding: opportunità e rischi*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d’Italia.
- N. Branzoli, G. Guazzarotti (2015), *Il mercato del private placement per il finanziamento delle imprese*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d’Italia.



- K.M. Brunnermeier, S. Langfield, M. Pagano, R. Reis, S. Van Nieuwerburgh, D. Vayanos (2017), *ESBies: safety in the tranches*, *Economic Policy*, Volume 32, Issue 90, 1 April 2017, pp. 175-219, <https://doi.org/10.1093/epolic/eix004>.
- Camera dei Deputati, Commissione VI Finanze (2013), *Indagine conoscitiva sugli strumenti fiscali e finanziari a sostegno della crescita, anche alla luce delle più recenti esperienze internazionali*.
- Camera dei Deputati, Commissione VI Finanze (2017), *Indagine conoscitiva sulle tematiche relative all'impatto della tecnologia finanziaria sul settore finanziario, creditizio e assicurativo*.
- G. Chiesa, F. Palmucci, I. Pirocchi (2009), *La struttura finanziaria delle PMI: paradigmi e realtà*, in *Note e Ricerca*, Università di Bologna.
- Commissione europea (2011), *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Piano di azione per migliorare l'accesso delle PMI ai finanziamenti*.
- Confindustria (2018), *Assise Confindustria 2018. La visione e la proposta*.
- G. De Blasio, S. De Mitri, A. D'Ignazio, P. Finaldi Russo, L. Stoppani (2017), *Garanzie pubbliche per i prestiti alle PMI. Una stima con la metodologia RDD*, in *Temi di discussione*, Banca d'Italia.
- J. Dean (1951), *Capital Budgeting*, New York, Columbia University Press.
- G. Grande, G. Guazzarotti (2014), *Il finanziamento degli investimenti a lungo termine: iniziative in corso e principali linee di intervento*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia.
- Nazioni Unite (2015), *Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, [https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf), 25 settembre.
- OECD (2018), *Financing SMEs and Entrepreneur 2018: an OECD Scoreboard*, OECD Publishing.
- OECD (2015), *New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments*, OECD Publishing.
- OECD (2014), *Italy: key issues and policies*, *OECD Studies and Entrepreneurship*, OECD Publishing.
- Politecnico di Milano (2018a), *Osservatorio mini-bond. 4° report italiano sui mini-bond*.
- Politecnico di Milano (2018b), *La finanza alternativa per le PMI in Italia*, Quaderno di ricerca.

## **Normativa**

Decisione di Esecuzione della Commissione che approva determinati elementi del programma operativo nazionale “Iniziativa PMI” per il sostegno del Fondo europeo di sviluppo regionale nell’ambito dell’obiettivo “Investimenti a favore della crescita e dell’occupazione” per le regioni meno sviluppate e in transizione in Italia CCI 2015IT16RFSM001 C(2015) 8580.

Comunicazione della Commissione - Un piano d’azione per migliorare l’accesso delle PMI ai finanziamenti (COM/2011/870).

Comunicazione della Commissione - Orientamenti sugli aiuti di Stato destinati a promuovere gli investimenti per il finanziamento del rischio (2014/C 19/04).

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Piano di azione per la creazione dell’Unione dei mercati dei capitali (COM/2015/0468).

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sulla revisione intermedia del piano d’azione per l’Unione dei mercati dei capitali (COM/2017/0292).

Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201, convertito in Legge 22 dicembre 2011, n. 214.

Decreto Legge 22 giugno 2012, n. 83, convertito in Legge 7 agosto 2012, n. 134.

Decreto Legge 18 ottobre 2012, convertito in Legge 17 dicembre 2012, n. 221.

Decreto Legge 23 dicembre 2013, n. 145, convertito in Legge 21 febbraio 2014, n. 9.

Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 91, convertito in Legge 11 agosto 2014, n. 116.

Decreto Legge 24 gennaio 2015 n. 3, convertito in Legge 24 marzo 2015, n. 33.

Decreto Legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito in Legge 21 giugno 2017, n. 96.

Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

Decreto Ministeriale 6 marzo 2017 del Ministro dello Sviluppo Economico e del Ministro dell’Economia e delle Finanze.

Legge 23 dicembre 1996, n. 662.

Legge 28 gennaio 2009 n. 2.

- Legge 22 dicembre 2011, n. 214.  
 Legge 7 agosto 2012, n. 134.  
 Legge 7 agosto 2012, n. 135.  
 Legge 17 dicembre 2012, n. 221.  
 Legge 27 dicembre 2013, n. 147.  
 Legge 21 febbraio 2014, n. 9.  
 Legge 11 agosto 2014, n. 116.  
 Legge 24 marzo 2015, n. 33.  
 Legge 8 aprile 2016, n. 49.  
 Legge 11 dicembre 2016, n.232;  
 Legge 27 dicembre 2017, n. 205;  
 Legge 30 dicembre 2018, n.145;  
 Libro verde per il finanziamento a lungo termine dell'economia europea (COM/2013/0150)  
 Proposta di Direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla vigilanza prudenziale sulle imprese di investimento e recante modifica delle direttive 2013/36/UE e 2014/65/UE (COM/2017/791);  
 Proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili (COM/2018/353)  
 Proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il programma InvestEU (COM/2018/439);  
 Regolamento (UE) n. 345/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2013, relativo ai fondi europei per il *venture capital*;  
 Regolamento (UE) n. 1287/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce un programma per la competitività delle imprese e le piccole e le medie imprese (COSME) (2014 – 2020) e abroga la decisione n. 1639/2006/CE;  
 Regolamento (UE) n. 1291/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce il programma quadro di ricerca e innovazione (2014-2020) - *Orizzonte 2020* e abroga la decisione n. 1982/2006/CE;  
 Regolamento (UE) n. 1295/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, che istituisce il programma Europa creativa (2014-2020) e che abroga le decisioni n. 1718/2006/CE, n. 1855/2006/CE e n. 1041/2009/CE;  
 Regolamento (UE) n. 1296/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 dicembre 2013, relativo a un programma dell'Unione Europea

- per l'occupazione e l'innovazione sociale ("EaSI") e recante modifica della decisione n. 283/2010/UE che istituisce uno strumento europeo Progress di microfinanza per l'occupazione e l'inclusione sociale;
- Regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato;
- Regolamento (UE) 2015/760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 29 aprile 2015, relativo ai fondi di investimento europei a lungo termine;
- Regolamento (UE) 2017/1129 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 giugno 2017, relativo al prospetto da pubblicare per l'offerta pubblica o l'ammissione alla negoziazione di titoli in un mercato regolamentato, e che abroga la direttiva 2003/71/CE;
- Regolamento (UE) 2017/1991 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2017, che modifica il regolamento (UE) n. 345/2013 relativo ai fondi europei per il *venture capital* e il regolamento (UE) n. 346/2013 relativo ai fondi europei per l'imprenditoria sociale;
- Regolamento (UE) 2017/2402 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 dicembre 2017, che stabilisce un quadro generale per la cartolarizzazione, instaura un quadro specifico per cartolarizzazioni semplici, trasparenti e standardizzate e modifica le direttive 2009/65/CE, 2009/138/CE e 2011/61/UE e i regolamenti (CE) n. 1060/2009 e (UE) n. 648/2012;
- Relazione della Commissione al Parlamento europeo e al Consiglio sugli strumenti finanziari sostenuti dal bilancio generale a norma dell'articolo 140, paragrafo 8, del regolamento finanziario al 31 dicembre 2016 (COM/2017/535)
- Risoluzione del Parlamento europeo del 15 settembre 2016 sull'accesso al credito per le PMI e il rafforzamento della diversità del finanziamento alle PMI nell'Unione dei mercati dei capitali (2016/2032(INI)).

**PARTE QUINTA**  
**CASI PARADIGMATICI**



## 9. Il Sistema Camerale: la sfida del digitale per uno sviluppo sostenibile

Laura Celentano, Alessio Misuri e Antonio Romeo

### 9.1 Introduzione

Sono passati quattro anni da quando, a New York, nel 2015, i Paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto l'*Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile*<sup>194</sup> formalizzando, di fatto, un importante documento di sintesi con impegni concreti per rispondere alle tendenze e alle sfide globali di uno sviluppo più inclusivo: il nucleo centrale dell'Agenda è rappresentato dai 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs), entrati in vigore a partire dal primo gennaio 2016, che rappresentano lo sforzo della comunità internazionale verso lo sviluppo globale e una cooperazione *win-win* che possa portare benefici a tutti i Paesi.

Gli Obiettivi, interconnessi e indivisibili, bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: crescita economica, inclusione sociale, tutela dell'ambiente. Essi spaziano dai diritti civili primari – garantire un'istruzione di qualità ed equa, raggiungere la sicurezza alimentare e migliorare la nutrizione, porre fine alla povertà in tutte le sue forme ovunque – a Obiettivi in cui il *commitment* per il settore privato e la società civile è più diretto: assicurare consumi e modelli di produzione compatibili con l'ambiente, rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi e sicuri, creare infrastrutture resilienti, favorire l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, promuovere un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti.

L'Unione Europea sta attuando l'Agenda 2030 insieme con i suoi Stati membri, in linea con il principio di sussidiarietà, muovendosi su due piani: il

194 Nazioni Unite (2015).

primo consiste nell'integrare gli Obiettivi di sostenibilità nel quadro politico europeo e nelle priorità della Commissione; il secondo è quello di lanciare una riflessione sull'ulteriore sviluppo della *vision* europea a lungo termine e un *focus* per capire come le politiche settoriali possano preparare l'attuazione degli Obiettivi di sviluppo.

Anche per l'Italia il raggiungimento degli impegni assunti con l'Agenda 2030 rappresenta un obiettivo prioritario dell'azione di governo, sostenuto dalla necessità di migliorare il benessere dei cittadini, l'equità e la sostenibilità dell'attuale modello di sviluppo.

Nel 2017 il nostro Paese ha definito la Strategia nazionale di sviluppo sostenibile (SNSvS)<sup>195</sup> nella quale sono definite le linee direttrici delle politiche economiche, sociali e ambientali finalizzate a raggiungere gli Obiettivi dell'Agenda 2030; nel 2018, poi, è stata istituita la Commissione nazionale per lo sviluppo sostenibile presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri con funzioni di coordinamento delle azioni e delle politiche inerenti l'attuazione della Strategia nazionale.

Alla luce del contesto internazionale e nazionale brevemente delineato, è ormai indubbio che i Paesi, in particolare quelli più sviluppati, hanno imboccato la via della sostenibilità. Nuovi consumi e stili di vita più responsabili si stanno facendo strada. Due concetti per anni considerati antitetici come "competitività" e "sostenibilità" ora dovranno avvicinarsi e dialogare tra loro. Si sta progressivamente affermando un modello di sviluppo produttivo *green driven* orientato alla qualità e alla sostenibilità, piuttosto che basato sul solo aumento della "quantità" e sulla riduzione dei costi di produzione. Di stimolo a questo cambiamento, oltre agli accordi siglati in ambito internazionale sopra richiamati, è la società civile che sta contribuendo a innescare un circolo virtuoso: la sempre crescente informazione dei consumatori, l'attenzione maggiore ad aspetti di sostenibilità e impatto ambientale dei prodotti, le numerose campagne di sensibilizzazione, stanno progressivamente modificando i meccanismi di comportamento di acquisto dei consumatori, sempre più influenzati da variabili morali, sociali ed etiche.

Le imprese che sapranno realizzare prodotti/servizi con minori impatti ambientali e sociali avranno maggiori vantaggi competitivi nel medio-lungo termine, perché sapranno interpretare al meglio il nuovo *sentiment* del mer-

195 Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare (2017), *Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile*, [https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo\\_sostenibile/snsvs\\_bozza\\_2\\_0\\_13032017.pdf](https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo_sostenibile/snsvs_bozza_2_0_13032017.pdf)



cato globale. Tutto ciò sottintende un cambiamento coraggioso, e per questo non facile e nemmeno scontato, che comporta un mix di elementi interconnessi tra loro (approccio culturale, formazione, investimenti, capitali e leggi adeguate) dal quale però non è possibile esimersi.

In questo contesto, le tecnologie digitali rappresentano un volano per lo sviluppo sostenibile non solo delle imprese ma anche della società, in linea con gli Obiettivi dell'Agenda 2030: esse, infatti, svolgono un ruolo chiave nell'accelerare l'accesso alla conoscenza, la crescita economica, la creazione di nuove professioni nonché nel favorire l'uguaglianza e la partecipazione sociale e nel generare nuove opportunità di innovazione in qualsiasi settore.

## 9.2 Le tecnologie digitali a supporto di uno sviluppo sostenibile

La cosiddetta quarta Rivoluzione industriale, identificata comunemente con il termine Industry 4.0 (Impresa 4.0 in Italia), si connota per l'utilizzo sempre maggiore e pervasivo delle tecnologie digitali, non solo all'interno delle imprese per produrre beni o servizi, ma anche nei diversi ambiti afferenti alla società civile e alla gestione delle relazioni interpersonali. Conseguenza di questa integrazione tra mondo reale e tecnologia virtuale è una inevitabile rivoluzione dei modelli di business, per le imprese, e degli stili di vita, per le persone: si assiste così a una rottura dei confini – siano essi geografici, settoriali, materiali – e alla possibilità di contatto tra spazi e mondi prima nettamente separati e distanti, con enormi opportunità che ne possono scaturire in termini di sviluppo ma anche di rischi che si possono generare in termini di protezione e sicurezza delle persone (e dei dati).

Tornando al tema centrale del presente contributo, sono numerosi gli esempi di “innovazioni 4.0” che aiutano a creare società migliori e inclusive, a favorire efficienza, interconnettività e, conseguentemente, sviluppo sostenibile. L'Intelligenza Artificiale, insieme alla realtà aumentata, può favorire l'attività clinica, la prevenzione, le procedure di primo soccorso e la diagnostica avanzata (*e-health*); le reti digitali possono essere utilizzate dai governi per connettersi meglio con i propri cittadini e per migliorare il coinvolgimento degli stakeholder e la gestione delle informazioni (*e-government*); l'utilizzo sapiente dei Big Data applicato alla comunità consente di approfondire le dinamiche delle città e agire capillarmente nella risoluzione e nel miglioramento di aspetti organizzativi che possono incrementare il benessere collettivo (*smart city*); la banda larga può essere un fattore chiave per potenziare

la connettività e prevenire l'isolamento digitale dando accesso a strumenti e informazioni online a milioni di persone localizzate in territori geograficamente svantaggiati; la *blockchain* ha il potenziale per guidare i progressi in campi che vanno dall'educazione all'energia e dal commercio alla sicurezza alimentare. Sono solo alcuni semplici esempi che testimoniano come il mondo del 4.0 e le tecnologie digitali a esso collegate, seppure ancora non pienamente utilizzate, rappresentino ormai il futuro di molte, se non tutte, le aree di sviluppo della vita sociale.

E per le imprese: quali opportunità offre la quarta rivoluzione industriale per coniugare produttività e sostenibilità? Volendo riassumere possiamo individuare sostanzialmente due macro ambiti di possibili benefici:

1. *lo sviluppo di nuovi modelli di business*, legati alla creazione di nuovi servizi/prodotti improntati all'etica della sostenibilità;
2. *l'efficientamento e la sostenibilità dei processi di produzione*, attraverso il ripensamento dei modelli di business "tradizionali", favorendo la riduzione dell'energia, il consumo di materie prime e il contenimento dei tempi di produzione.

Di seguito si forniscono alcuni esempi di come tutto questo sia già realtà.

### 9.2.1 Sviluppo di nuovi modelli di business: la "servitizzazione" e la sharing economy

La diffusione di tecnologie digitali nella società civile; soprattutto grazie all'incremento nell'utilizzo dello smartphone, ha permesso la nascita di modelli di business basati sull'affitto, sul noleggio o sulla condivisione di prodotti/servizi piuttosto che sul loro acquisto.

Nella *sharing economy* (o economia della condivisione) – grazie alla connessione degli oggetti alla rete – è possibile la semplificazione e l'automatizzazione di procedure di prenotazione, pagamento ed erogazione di servizi. Si pensi, ad esempio, ai sistemi di *car sharing*: in questi casi un oggetto, "l'automobile", è connesso attraverso sistemi IoT (Internet of Things) ed è geolocalizzato; l'utente può quindi trovare e prenotare l'automobile più vicina attraverso il proprio dispositivo mobile, accedervi per utilizzarla, effettuare il pagamento; tutto questo grazie alle tecnologie che permettono di automatizzare il processo oltre che di geolocalizzare il mezzo, creando un *continuum* cyber-fisico tra i dati informatici e gli effetti che le informazioni trattate digitalmente hanno sul mondo fisico e viceversa (ad esempio l'apertura e il tracciamento dell'auto, la disponibilità del mezzo e così via). I benefici in termini di sostenibilità di questi nuovi modelli di business sono evidenti: si riducono i mezzi circolanti, si limi-

tano significativamente gli impatti ambientali e si favorisce una ottimizzazione degli spazi con una minore incidenza di veicoli.

Un esempio emblematico del processo di “servitizzazione” è il caso Rolls Royce che, ormai da alcuni anni, offre, oltre all’acquisto di turbine, “ore di volo” per gli aerei a reazione da esse generate. I dati sul funzionamento delle turbine (prestazioni, condizioni, ecc.) vengono rilevati con sistemi avanzati IoT e trasmessi in tempo reale per poter essere rielaborati attraverso opportuni strumenti di *data analytics*, con l’obiettivo di ottimizzare i consumi, efficientare i processi e incrementare la vita dei prodotti, con indubbie ripercussioni positive sull’ambiente.

### 9.2.2 *Le tecnologie 4.0 per l’efficientamento e la sostenibilità dei modelli di business*

La combinazione di sistemi cyber fisici, Big Data, *data mining*, analisi dei dati, IoT, offre importanti opportunità alle imprese, non solo favorendo la creazione di nuovi modelli di business (come visto nel paragrafo precedente), ma anche generando valore dalle numerose informazioni disponibili che rappresentano uno dei principali asset immateriali del terzo millennio.

La sempre più diffusa presenza di prodotti intelligenti e connessi tra di loro consente ai produttori di monitorare, controllare, analizzare e ottimizzare le prestazioni dei processi e raccogliere dati lungo tutta la filiera di creazione del valore. Questo, innanzitutto, consente una conoscenza delle condizioni del prodotto in tempo reale e attraverso modelli fisico matematici, permette di intervenire in modo mirato con azioni di manutenzione predittiva.

La manutenzione predittiva, a sua volta, aumenta l’affidabilità dei processi, garantisce la costante disponibilità del prodotto e consente di estendere la *shelf life* dei beni. Si generano, quindi, benefici in termini di riduzione di impatto ambientale legati a un minor utilizzo di parti di ricambio/componenti che vengono sfruttate al massimo arrivando al loro “fine vita”.

Un’altra fondamentale conseguenza dell’utilizzo delle tecnologie digitali è rappresentata dalla possibilità di conoscere in modo sempre più accurato informazioni (posizione, stato, caratteristiche, ecc.) relative a tutti i materiali in transito in azienda in tempo reale: basti pensare, solo per fare alcuni esempi, alle attività di *tracing* fondamentali nei processi di rintracciabilità e nella gestione delle piattaforme logistiche, oppure alla geolocalizzazione, utile per favorire i modelli di economia circolare e di simbiosi industriale (quando lo scarto di produzione di alcune aziende può rappresentare una materia prima per un’altra).

Un'altra modalità attraverso cui le tecnologie 4.0 riescono a favorire lo sviluppo sostenibile è rappresentata dal ricorso alle tecniche di manifattura additiva, soprattutto grazie all'introduzione delle stampanti 3D nei processi di produzione e di manutenzione. La manifattura additiva, operando attraverso l'"aggiunta di materiale" (a differenza dei processi tradizionali che "sottraggono" i materiali in eccesso), azzerà gli sprechi di lavorazione ed elimina gli scarti di produzione.

Le macchine che funzionano attraverso una logica additiva hanno una grande flessibilità di utilizzo, consentendo la riduzione del *time to market*. Inoltre, ai benefici in termini di riduzione di quantità di materiale e di tempi di realizzazione, è possibile aggiungere un abbattimento dei costi/tempi di trasporto dei pezzi di ricambio, che possono essere realizzati direttamente in loco, con ripercussioni positive sulla sostenibilità ambientale e sul risparmio energetico.

### 9.3 Imprese italiane e sviluppo sostenibile

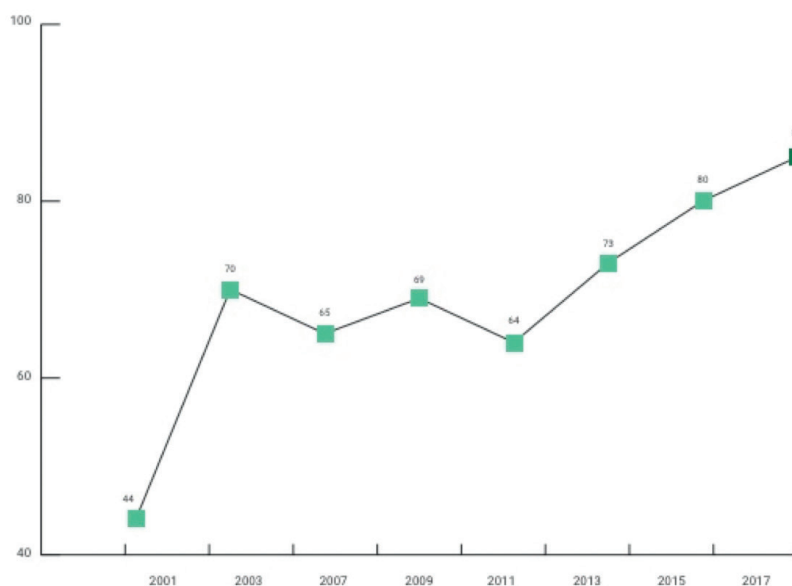
Nel nuovo orizzonte di riferimento delineato dall'Agenda 2030 qual è, in Italia, il ruolo giocato dal *private sector*? Le nostre imprese hanno una maturità adeguata per approcciarsi alla sostenibilità come un'opportunità competitiva piuttosto che vederla come un vincolo? E infine, quali soluzioni e risposte concrete possono portare avanti le aziende per rispondere alle sfide della sostenibilità globale? Nei prossimi paragrafi – attraverso la presentazione dei risultati di alcune indagini, di esemplificazioni e di casi pratici, proveremo a fornire una prima risposta a queste domande, con l'obiettivo anche di capire quale possa essere il ruolo giocato dalle tecnologie digitali e dal nuovo paradigma produttivo "4.0" per il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile precedentemente richiamati.

Iniziando ad analizzare il concetto di sostenibilità nella sua dimensione sociale, emerge nel *Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia 2018*<sup>196</sup> che l'85% delle imprese ha avviato azioni di CSR (Corporate Social Responsibility) per un valore quasi doppio rispetto a quello di 16 anni fa; gli investimenti in azioni di CSR sono aumentati del 25% rispetto al dato del 2015; la spesa media per impresa si aggira, infatti, intorno ai 260mila euro, +27,8% rispetto al 2015.

196 Osservatorio Socialis, *L'impegno sociale delle aziende in Italia*, VIII Rapporto di indagine 2018 realizzato su un campione di 400 aziende italiane con oltre 80 dipendenti, Ministero dello Sviluppo Economico, Roma 22 giugno 2018.

Analizzando poi le motivazioni che spingono le imprese a investire nella CSR emerge, per la maggior parte di esse (52%), il vantaggio che tale strumento può dare per la gestione delle relazioni con il territorio, con banche e stakeholder; seguono poi fattori di natura più propriamente commerciale quali, ad esempio, la fidelizzazione dei clienti, il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, o fattori economici e di risparmio derivanti dalla riduzione di tasse o incremento di finanziamenti (cfr. Figura 9.1).

**Figura 9.1 Aziende che hanno investito in iniziative di CSR**



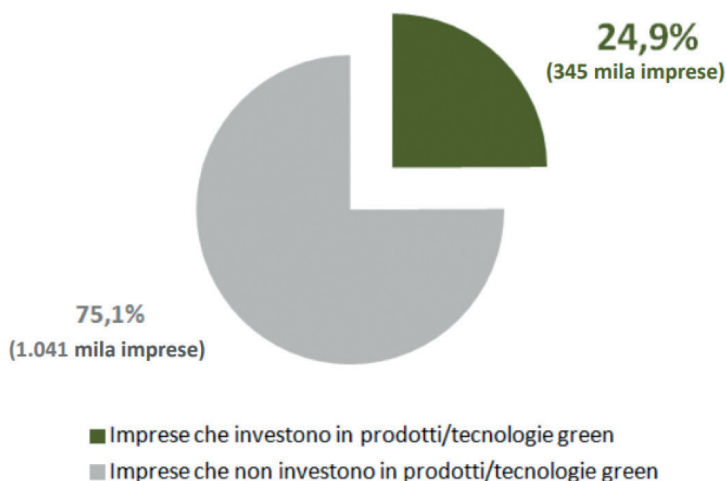
Fonte: VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia (2018)

Complessivamente, emerge dal rapporto che le imprese italiane sono attente ai loro impatti sociali e che hanno avuto la capacità di attivare meccanismi economici virtuosi, generando cambiamenti, innovazioni organizzative o tecnologiche in grado di determinare benefici non solo per loro stesse ma anche per la collettività.

Se poi prendiamo a riferimento il concetto di sostenibilità, analizzato nella sua dimensione ambientale, i dati confermano il trend positivo, precedentemente illustrato in campo sociale.

Lo scenario raffigurato nella nona edizione del *Rapporto Green Italy 2018*,<sup>197</sup> che misura la forza della *green economy* nazionale, ci dice che un'impresa su quattro dell'imprenditoria extra-agricola (24,9%) ha investito in prodotti o tecnologie *green* (come riportato in Figura 9.2) e nel manifatturiero quasi una su tre (30,7%), per un totale di oltre 345mila imprese italiane. Ciò che spinge gli imprenditori a investire nella sostenibilità è, per il 27%, l'aumento della competitività aziendale, mentre solo un 9% agisce per un senso etico di rispetto e tutela dell'ambiente nel quale opera l'azienda; l'aumento della competitività dichiarato dalle imprese è motivato sostanzialmente dalla riduzione dei costi aziendali, che per il 27% delle imprese risulta essere il primo impatto positivo derivante dall'investimento in una politica *green*.

**Figura 9.2 Imprese extra agricole con dipendenti che investono nel *green* (2014-2018)**



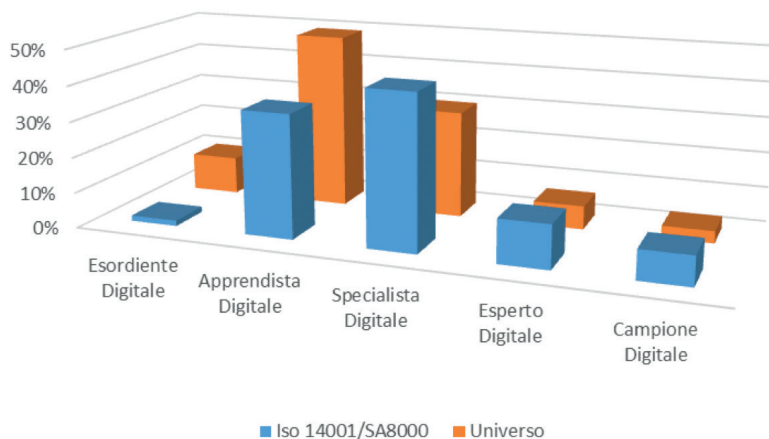
Fonte: IX Rapporto Green Italy 2018

Se ne deduce che le imprese *green* sono imprese competitive, efficienti (perché riducono i costi di gestione) e innovative: infatti, il 26% di esse dichiara di aver avuto accesso agli strumenti di sostegno economico previsti dal Piano Nazionale Impresa 4.0 per portare avanti progetti di sviluppo, innovazione e digitale.

197 Unioncamere - Fondazione Symbola, *Green Italy*, Rapporto 2018.

La connessione tra *sviluppo sostenibile* e *sviluppo digitale* viene confermata anche dai risultati ottenuti da oltre 8mila imprese che hanno utilizzato gli strumenti di *assessment* della maturità digitale dei PID – Punti Impresa Digitali delle Camere di commercio d’Italia (cfr. § 9.5). In particolare, dai risultati emerge che il 65% delle imprese che hanno ottenuto una certificazione ISO 14001 per i Sistemi di gestione ambientale e SA 8000 (Social Accountability) ha un livello di maturità digitale medio-alto – contro il 40% delle imprese che non hanno approcci *green* – segno di una propensione maggiore all’innovazione e alla competitività: risulta infatti significativamente maggiore il numero di imprese che partono dal livello di “specialista digitale”, ovvero con una buona parte dei processi già digitalizzati.

**Figura 9.3 Confronto tra imprese certificate ISO 14001 e/o SA8000 e altre imprese (febbraio 2019)**



Fonte: *Self assessment di maturità digitale dei PID delle Camere di commercio d’Italia*

## 9.4 La quarta rivoluzione industriale in Italia

Nel nostro Paese, l’avvio della Quarta rivoluzione industriale viene ufficialmente sancito, a settembre del 2016, con la presentazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) del Piano del governo italiano Industria 4.0 2017-2020, contenuto all’interno della legge di Bilancio 2017.

Il Piano, poi rinominato “Impresa 4.0” per renderlo sempre più a misura delle piccole e medie imprese verso le quali le iniziative di sostegno erano dirette, prevedeva un pacchetto di misure e incentivi concreti per le imprese, sviluppati in base a cinque linee guida e quattro direttrici strategiche d’intervento.

**Tabella 9.1 Il Piano Nazionale Impresa 4.0: linee guida e direttrici strategiche**

Linee guida	Direttrici strategiche di intervento
Operare in una logica di neutralità tecnologica	Investimenti innovativi: stimolare l’investimento privato nell’adozione delle tecnologie abilitanti dell’Industria 4.0 e aumentare la spesa in ricerca, sviluppo e innovazione
Intervenire con azioni orizzontali e non verticali o settoriali	Infrastrutture abilitanti: assicurare adeguate infrastrutture di rete, garantire la sicurezza e la protezione dei dati, collaborare alla definizione di standard di interoperabilità internazionali
Agire su fattori abilitanti	Competenze e Ricerca: creare competenze e stimolare la ricerca mediante percorsi formativi <i>ad hoc</i>
Orientare strumenti esistenti per favorire il salto tecnologico e la produttività	<i>Awareness</i> e <i>Governance</i> : diffondere la conoscenza, il potenziale e le applicazioni delle tecnologie Industria 4.0 e garantire una <i>governance</i> pubblico-privata
Coordinare i principali stakeholder senza ricoprire un ruolo dirigista	

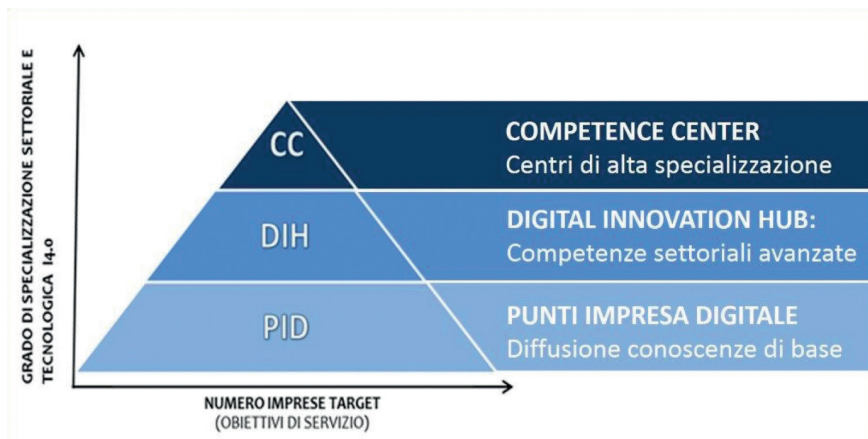
Fonte: Elaborazione Dintec su dati del Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE)

Altra novità contenuta nel Piano Nazionale Impresa 4.0 è stata l’istituzione di un network nazionale (Network Impresa 4.0) composto da strutture pubblico-private distribuite sul territorio nazionale volte a supportare le imprese di ogni settore, dimensione e livello di digitalizzazione che vogliano conoscere e sfruttare le opportunità e i reali vantaggi derivanti dagli investimenti in tecnologie 4.0, con l’obiettivo di sostenere il rilancio competitivo e l’innovazione.

Fanno parte del Network tre soggetti fondamentali:

- i *Competence Center*, ovvero partenariati tra il mondo della ricerca e delle imprese, riconosciuti dal MiSE sulla base di specifici requisiti, capaci di fornire altissime competenze e consulenza sulle tecnologie 4.0;
- i *Digital Innovation Hub* delle Associazioni di categoria che operano in azioni di formazione, sensibilizzazione e orientamento specialistico in ambito 4.0, collaborando anche con la rete dei DIH europei;



**Figura 9.4** Composizione del Network Impresa 4.0

Fonte: Elaborazione Dintec su dati del Ministero dello Sviluppo economico (MiSE)

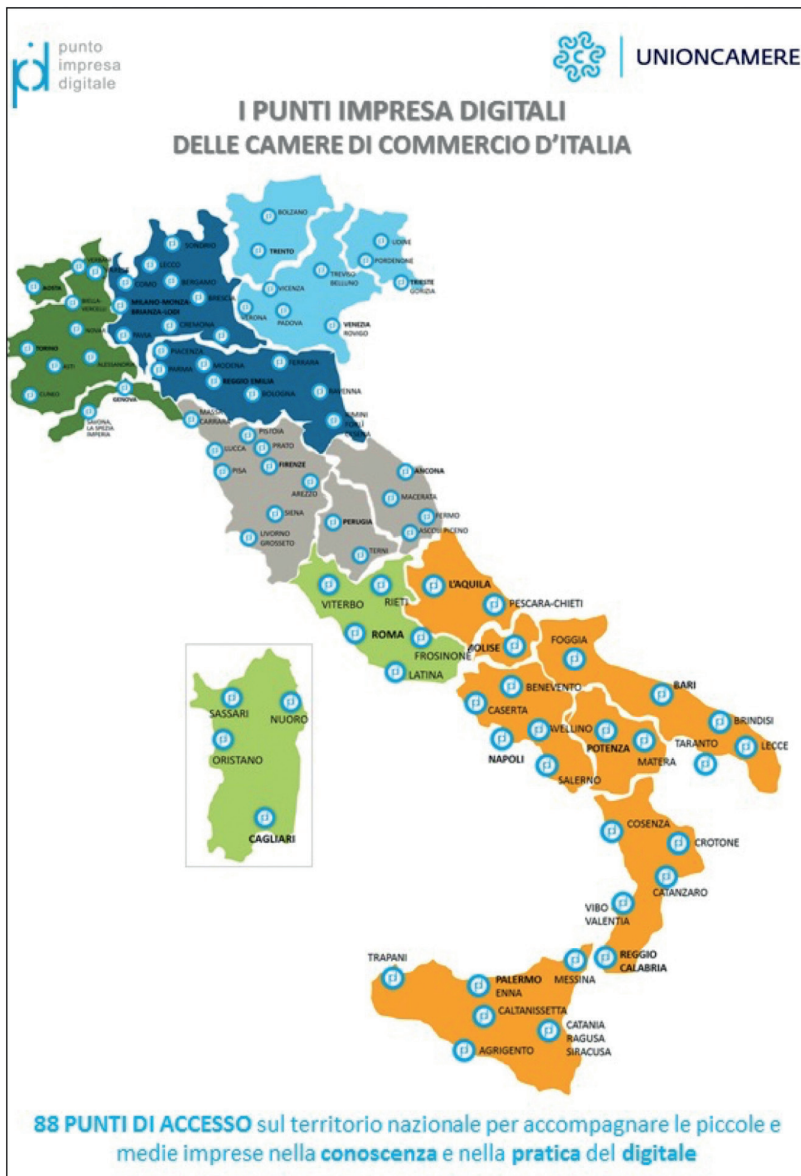
- i *Punti Impresa Digitale delle Camere di commercio d'Italia* che rappresentano gli *entry point* del network nazionale, operando principalmente nella formazione e informazione di base, nella crescita della consapevolezza nell'attività sul 4.0, nella misurazione della maturità digitale delle imprese e nel sostegno agli investimenti delle imprese, attraverso i voucher digitali.

I compiti prioritari del Network sono di quelli di:

- diffondere la conoscenza sui vantaggi derivanti da investimenti in tecnologie in ambito Impresa 4.0;
- affiancare le imprese nella comprensione della propria maturità digitale e nell'individuazione delle aree di intervento prioritarie;
- rafforzare le competenze sulle tecnologie 4.0;
- orientare le imprese verso le strutture di supporto alla trasformazione digitale e i centri di trasferimento tecnologico (CTT),
- stimolare e supportare le imprese nella realizzazione di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale.

Infine, sebbene non siano ufficialmente parte del Network nazionale Impresa 4.0, è importante richiamare anche i Centri di Trasferimento Tecnologico (il cui funzionamento è disciplinato dal Decreto Direttoriale 22 dicembre 2017), ovvero le strutture private o pubblico-private che svolgono attività di formazione e consulenza tecnologica, nonché di erogazione di servizi di tra-

**Figura 9.5 Localizzazione degli sportelli territoriali dei PID delle Camere di commercio d'Italia**



Fonte: Elaborazione Dintec su dati forniti dalle Camere di commercio

sferimento tecnologico verso le imprese, negli ambiti di operatività individuati dal Ministero dello Sviluppo Economico, tra i quali la manifattura additiva, la realtà aumentata, l'IoT, il cloud, la cybersecurity e l'analisi dei Big Data.

## 9.5 I Punti Impresa Digitali delle Camere di commercio

I "PID – Punti Impresa Digitali" sono localizzati presso le Camere di commercio attraverso 88 sportelli dislocati sul territorio nazionale.

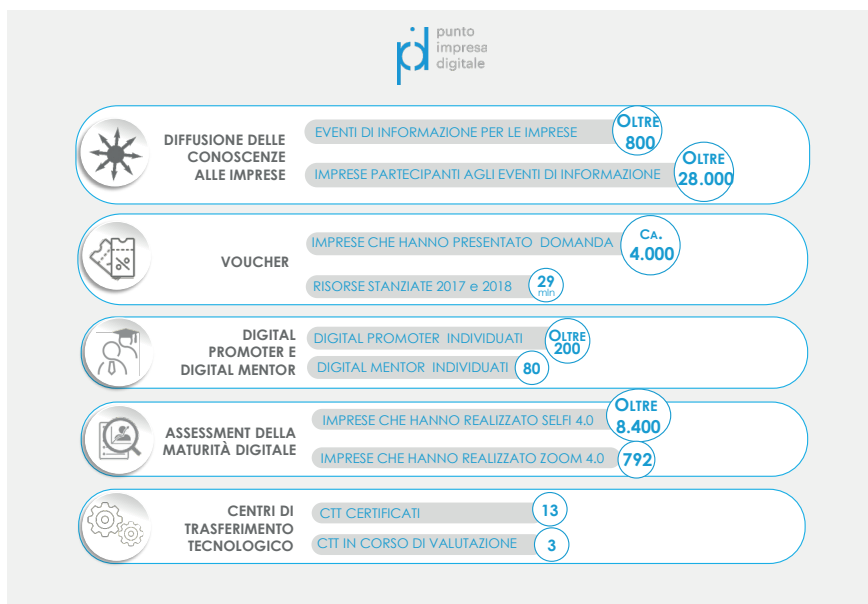
Istituiti con funzioni di *entry point* del Network Impresa 4.0, i PID hanno l'obiettivo di affiancare le imprese nella conoscenza di base sul mondo 4.0, alimentando quella consapevolezza attiva (*awareness*) sui benefici derivanti dall'adozione delle tecnologie abilitanti, con particolare riferimento verso le micro, piccole e medie imprese che sono la parte più rappresentativa e identificativa del nostro Made in Italy.

Grazie all'intensa e capillare attività condotta sui territori, nel corso dei primi due anni di vita dei PID, sono oltre 40mila gli utenti che – tra imprese singole e associate, professionisti, consulenti, ecc. – hanno avuto accesso a servizi di assistenza sul tema del 4.0 e del *change management* più in generale.

La diffusione della conoscenza di base è avvenuta prevalentemente realizzando incontri informativi e formativi sul territorio nazionale, generalmente organizzati presso le Camere di commercio, con approfondimenti sulle applicazioni per settore e/o processo produttivo delle varie tecnologie abilitanti. Ma, prima di avviare un qualsiasi percorso in chiave 4.0, è indispensabile capire il livello di digitalizzazione di partenza, ovvero il proprio punto di inizio senza la conoscenza del quale ogni percorso di cambiamento potrebbe risultare inefficace perché troppo ambizioso o troppo modesto. Proprio per favorire questa consapevolezza attiva del proprio livello di maturità digitale, i PID delle Camere di commercio hanno messo a disposizione delle imprese due strumenti (gratuiti) di *assessment* digitale che consentono alle imprese di capire il proprio livello di maturità e di *readiness* al cambiamento e, conseguentemente, scegliere con maggiore consapevolezza il percorso più idoneo da attivare:

- *SELFIA.0*, strumento di *self assessment* fruibile in completa autonomia accedendo al portale nazionale dei PID ([www.puntoimpresadigitale.camcom.it](http://www.puntoimpresadigitale.camcom.it));
- *ZOOM4.0* è un sistema di valutazione che consente un livello di analisi più approfondita; si applica direttamente in azienda – attraverso interviste al personale e alla direzione condotte da figure appositamente formate

**Figura 9.6 Servizi erogati e utenti intercettati dalla rete dei PID delle Camere di commercio d'Italia (inizio marzo 2019)**



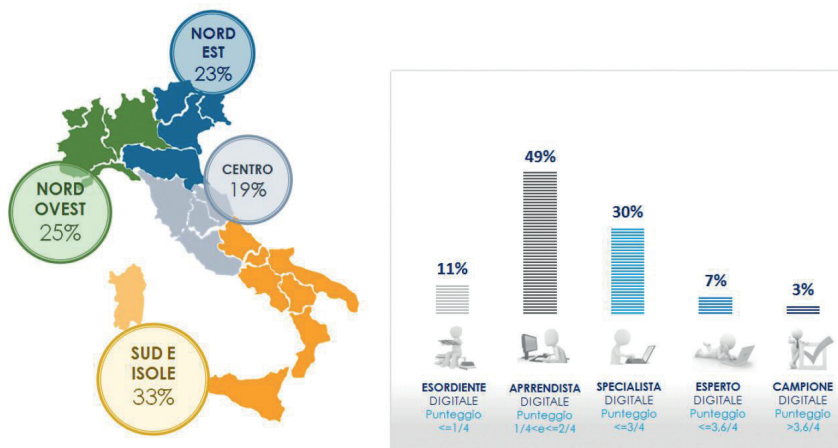
Fonte: Elaborazione Dintec su dati del progetto di Unioncamere

dalle Camere di commercio (*Digital Promoter*) – e consente di ottenere indicazioni più puntuali e suggerimenti operativi sui processi di digitalizzazione più opportuni da avviare o sulle altre organizzazione del Network 4.0 che possono supportare processi di digitalizzazione più evoluti.

A completamento della valutazione (o autovalutazione) della maturità digitale, gli strumenti di *assessment* dei PID restituiscono una fotografia di cinque possibili profili di impresa: *esordiente digitale*, se impresa legata a una gestione tradizionale delle informazioni e dei processi; *apprendista digitale*, se in grado di utilizzare gli strumenti digitali di base; *specialista digitale*, quando ormai sono stati digitalizzati una parte dei processi; *esperto digitale*, se vengono applicati i principi dell'Impresa 4.0; *campione digitale* nei casi in cui l'impresa dimostri familiarità con le nuove tecnologie abilitanti.

Dall'indagine condotta fino a oggi emerge un quadro di imprese che sono ancora nelle prime fasi del processo di digitalizzazione e di adozione delle

**Figura 9.7 Livello di maturità digitale delle imprese che hanno utilizzato l'assessment digitale dei PID (febbraio 2019)**



Fonte: Elaborazione Dintec su dati dell'assessment della maturità digitale di Unioncamere

tecnologie della *new digital wave*: il 60% circa delle imprese si colloca negli stadi iniziali, solo un 30% ha intrapreso il cammino verso la digitalizzazione e solo il restante 10% può essere realmente considerato come consapevole delle opportunità offerte dalla Quarta rivoluzione industriale. Per questo è estremamente importante l'azione di sensibilizzazione che svolgono i PID nel favorire il progressivo avvicinamento delle imprese alle tecnologie e ai modelli di business in chiave Impresa 4.0.

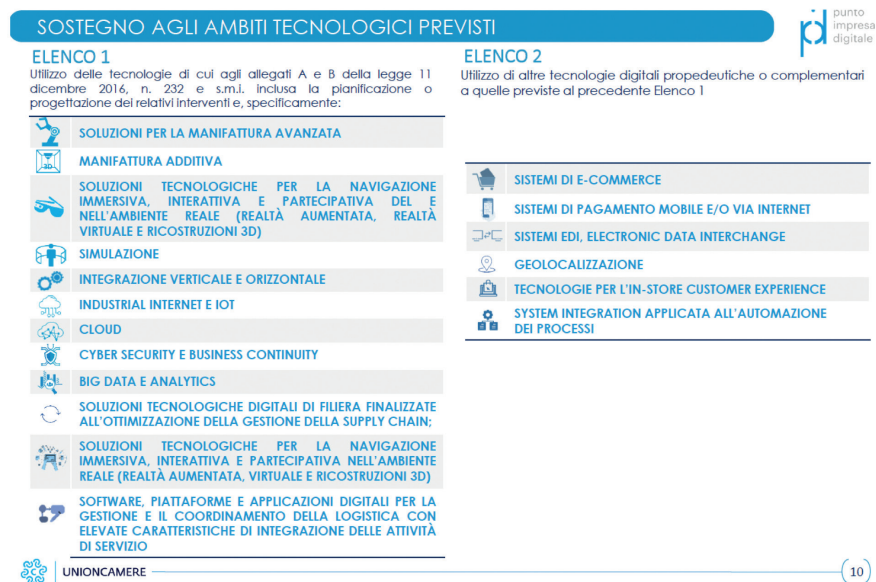
Una volta conosciuto il proprio livello di maturità digitale e, quindi, la propria situazione di partenza, come scegliere il percorso di digitalizzazione più opportuno da avviare? Per rispondere a questa possibile domanda, i PID hanno attivato una rete di oltre 200 *Digital Promoter*, ovvero figure specializzate sui temi del digitale che orientano le imprese nel mondo del 4.0 e verso le tecnologie abilitanti e/o le strutture specializzate alle quali rivolgersi.

Ma non solo: per le imprese con un livello di digitalizzazione più avanzato, i PID hanno attivato un network di *mentor* ovvero manager e/o ex manager e/o imprenditori con forti competenze nel campo delle tecnologie Impresa 4.0, disponibili ad affiancare le imprese, nella individuazione di percorsi che possano coinvolgere altri soggetti del Network Impresa 4.0 per la gestione di

cambiamenti organizzativi (*change management*) e nell'avvio di progetti di innovazione digitale complessi.

Infine – oltre alla formazione e all'orientamento – i PID mettono a disposizione i *voucher digitali* per l'acquisto di servizi di consulenza, formazione e tecnologie in ambito 4.0: un sostegno tangibile a favore della digitalizzazione delle micro, piccole e medie imprese italiane. I voucher sono erogati attraverso appositi bandi pubblicati dalle Camere di commercio (per il 2019 nell'arco temporale compreso tra aprile e luglio) e possono beneficiarne sia imprese singole sia gruppi di imprese (da 3 a 20), che partecipano a un progetto aggregato finalizzato all'introduzione di tecnologie in ambito Impresa 4.0.

**Figura 9.8 Elenco delle tecnologie 4.0 e tecnologie affini oggetto di finanziamento attraverso i voucher dei PID delle Camere di commercio**



UNIONCAMERE

(10)

Fonte: Elaborazione Dintec su dati Bandi voucher del Sistema Camerale (Unioncamere)

## 9.6 Conclusioni

La sostenibilità rappresenta l'imperativo di sviluppo della nostra economia: è quindi essenziale che anche le tecnologie a supporto di questo sviluppo consentano il raggiungimento di obiettivi ambientali, economici e sociali coerenti con questi presupposti.

Come evidenziato dall'ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) nei rapporti 2017 e 2018<sup>198</sup> sul raggiungimento degli Obiettivi di sostenibilità per l'Italia fissati dall'Agenda 2030, i fattori chiave che, se messi assieme, favoriscono uno sviluppo più sostenibile nel nostro Paese sono: l'innovazione basata sulle tecnologie digitali, il passaggio all'economia circolare e lo sviluppo di infrastrutture di nuova generazione adeguate alle esigenze delle imprese.

L'Italia non può sottrarsi a questa sfida della modernità. Un numero sempre maggiore di imprese deve essere in grado di utilizzare efficacemente il digitale nel proprio business (Internet e tecnologie 4.0) cogliendo le opportunità da esso offerte nel migliorare l'organizzazione o il ciclo produttivo, contribuendo allo sviluppo sostenibile. Sono infatti elementi intrinseci dell'economia digitale la riduzione dei cicli di vita dei prodotti, *l'open innovation*, *la sharing economy*, i modelli di produzione circolari a ridotto impatto capaci di generare processi sempre più connessi, *lean* e sostenibili.

Le imprese italiane (soprattutto quelle di micro, piccole e medie dimensioni) pur dimostrando attenzione e propensione a un approccio sostenibile, come hanno evidenziato i dati riportati nel presente contributo, cominciano solo ora a comprendere le opportunità e le potenzialità offerte dal digitale.

La strada da compiere è ancora lunga. Una volta che le imprese avranno capito le potenzialità offerte dagli approcci sostenibili, dovranno agire conseguentemente attivando tutti quegli interventi che possono favorire l'innovazione: investimenti, sviluppo di nuovi modelli organizzativi e di business, formazione del personale finalizzata a garantire risorse umane qualificate e adeguate alle nuove esigenze. Risulta pertanto essere estremamente importante incoraggiare la conoscenza di questo nuovo paradigma produttivo, concentrandosi sui benefici che le tecnologie possono offrire alle imprese nel nuovo scenario di sviluppo e promozione della sostenibilità, nel quale si

198 ASviS (2017), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, Rapporto, [http://asvis.it/public/asvis/files/Rapporto\\_ASviS\\_2017/REPORT\\_ASviS\\_2017\\_WEB.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/Rapporto_ASviS_2017/REPORT_ASviS_2017_WEB.pdf); ASviS (2018), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, Rapporto, [http://asvis.it/public/asvis/files/ASviS\\_REPORT\\_2018\\_Ristampa.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/ASviS_REPORT_2018_Ristampa.pdf)

trovano necessariamente a operare. Il Piano Impresa 4.0, varato dal governo italiano nel 2017, rappresenta in questo ambito un'opportunità per le imprese italiane che vogliono trarre vantaggio dalle innovazioni introdotte dalla rivoluzione digitale.

Nello scenario di transizione verso il nuovo paradigma produttivo 4.0 che vede protagoniste le imprese, le istituzioni pubbliche devono adattarsi rapidamente e diventare capaci di dare risposte adeguate e tempestive. È necessaria una rivoluzione culturale anche nella pubblica amministrazione, che dovrà imparare ad accompagnare la svolta digitale delle nostre imprese offrendo servizi, opportunità di apprendimento e di crescita che stimolino la ricerca e l'innovazione, con una attenzione mirata a modelli sostenibili di produzione.

Le Camere di commercio d'Italia sono state tra i primi attori pubblici a impegnarsi concretamente nel favorire l'innovazione e la crescita in chiave 4.0 delle imprese (soprattutto in quelle di piccole e medie dimensioni): nel 2015 grazie al Progetto "Crescere in digitale" (nato da un accordo tra Google e Unioncamere) migliaia di piccoli imprenditori hanno usufruito di formazioni e strumenti per accrescere la propria presenza sul web.

Nel 2017, nell'ambito del Piano Nazionale Impresa 4.0, le Camere hanno attivato gli 88 PID, Punti Impresa Digitale, sul territorio nazionale.

In questo modo il Sistema Camerale sta dando risposte concrete alle esigenze di diffusione di una cultura "nuova" di impresa sempre più digitale e, come abbiamo visto, anche più sostenibile, se si considerano le enormi potenzialità e interconnessioni garantite dal 4.0 brevemente descritte nel presente contributo.

Per far sì che la politica di sviluppo sostenibile possa essere efficace a lungo termine, tutti gli attori devono unire i loro sforzi: l'economia privata, la società civile, il mondo scientifico e le istituzioni. Il Sistema Camerale, attraverso le iniziative sopra richiamate, ha voluto cogliere questa sfida ambiziosa investendo nei processi di digitalizzazione delle micro, piccole e medie imprese quale fattore prioritario per costruire un'economia sempre più moderna, inclusiva e sostenibile per il nostro Paese.



## Riferimenti bibliografici

- Nazioni Unite (2015), *Trasformare il nostro mondo: Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, [https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN\\_DPI\\_SDG\\_presentation\\_ITA\\_PDF.pdf](https://www.unric.org/it/images/2016/April/UN_DPI_SDG_presentation_ITA_PDF.pdf), 25 settembre.
- MiSE (2016), *Piano Nazionale Industria 4.0*, settembre.
- Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare (2017), *Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile*, [https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo\\_sostenibile/snsvs\\_bozza\\_2\\_0\\_13032017.pdf](https://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo_sostenibile/snsvs_bozza_2_0_13032017.pdf)
- ASviS (2017), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, Rapporto, [http://asvis.it/public/asvis/files/Rapporto\\_ASviS\\_2017/REPORT\\_ASviS\\_2017\\_WEB.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/Rapporto_ASviS_2017/REPORT_ASviS_2017_WEB.pdf).
- ASviS (2018), *L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*, Rapporto, [http://asvis.it/public/asvis/files/ASviS\\_REPORT\\_2018\\_Ristampa.pdf](http://asvis.it/public/asvis/files/ASviS_REPORT_2018_Ristampa.pdf)
- Osservatorio Socialis (2018), *L'impegno sociale delle aziende in Italia*, VIII Rapporto di indagine.
- Unioncamere – Fondazione Symbola (2018), *Green Italy*, Rapporto.



## 10. Il settore della macchina utensile, robotica e automazione, componentistica

*Centro Studi & Cultura di Impresa Fondazione UCIMU*<sup>199</sup>

### 10.1 Introduzione

UCIMU-Sistemi per produrre rappresenta l'industria italiana costruttrice di macchine utensili per la lavorazione dei metalli, robot, automazione e dei prodotti ausiliari (controlli numerici, utensili, componenti, accessori).

Si tratta di un segmento relativamente piccolo ma strategico dell'industria metalmeccanica e di tutta l'industria manifatturiera, perché le macchine utensili si trovano all'origine della filiera industriale e determinano la capacità di realizzare prodotti tecnologicamente sofisticati in modo economicamente vantaggioso.

L'industria italiana occupa le prime posizioni a livello europeo e mondiale in questo particolare settore industriale. Facendo riferimento alle classifiche 2017 della macchina utensile, l'Italia è il quarto produttore e il terzo esportatore mondiale.

Costruire in Italia una strategia di sviluppo sostenibile del settore industriale comporta necessariamente affrontare il tema delle PMI, che costituiscono la gran parte del tessuto produttivo del Paese.

Ancora oggi, infatti, non è definito il ruolo e il contributo che le PMI potrebbero fornire nel realizzare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda dell'ONU (*Sustainable Development Goals*, SDGs) e della Strategia nazionale di sviluppo sostenibile (SNSvS). La numerosità, dinamicità e il loro forte radicamento sul territorio rende le PMI una realtà di rilievo per il potenziale effetto moltiplicatore nel diffondere i valori della sostenibilità.

199 Fonte dati: tutti i dati riportati nel capitolo (se non specificato diversamente) sono rielaborazioni del Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018.

Occorre, quindi, valorizzare il ruolo determinante che queste imprese esercitano sui temi dell'Agenda 2030: non sarà in alcun modo possibile immaginare di raggiungere i traguardi dell'Agenda e della Strategia nazionale senza il contributo di questa categoria di imprese; un contributo diretto al progresso economico, sociale e ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile attraverso, innanzitutto, un suo riconoscimento esplicito nell'ambito dell'orientamento strategico aziendale. Ciò significa fare della sostenibilità uno dei valori principali su cui si basa la *mission* dell'azienda e che conduce le piccole e medie imprese ad assumere il ruolo di attori – economici e sociali – mettendosi al servizio del territorio attraverso: l'adozione di un modello di gestione aziendale responsabile; l'assunzione di comportamenti da “vero e proprio cittadino” capace di generare valore per il territorio non soltanto di tipo economico, ma anche di tipo sociale e ambientale, ponendosi direttamente a supporto della comunità locale e della collettività in generale.

In tale contesto si colloca il settore della macchina utensile, robotica e automazione e di tutta la componentistica a esso collegata.

Le caratteristiche strutturali di tale settore sono le medesime che si riscontrano nel sistema produttivo nazionale: imprese di ridotta dimensione, forte propensione all'export, elevata qualità dell'offerta.

Il 51% delle aziende ha un fatturato inferiore ai 12,5 milioni di euro e il 65% ha un numero di addetti inferiore ai 100.

Proprio per la rilevanza che il tema della sostenibilità ha sul territorio nazionale, attraverso la fonte dati Aida si è cercato di mappare il settore e la sua filiera – in senso lato – a livello geografico, per meglio comprendere a quali zone si fa riferimento parlando di industria della macchina utensile in senso allargato. Il campione analizzato, che include imprese operanti nella macchina utensile per la lavorazione del metallo, robotica e automazione, tecnologia ausiliaria e utensili alla macchina utensile, comprende 640 imprese.

La Lombardia è la principale protagonista del settore in termini di presenza sia aziendale (53,1% del campione), sia economica (50,3% dei ricavi), sia occupazionale (47,3% del totale addetti).

A livello provinciale, a Milano sono localizzate il 40,3% delle imprese complessive lombarde, che fatturano il 46,6% del totale ricavi e occupano il 36,1% del totale dipendenti. In seconda posizione, distanziata, Brescia con il 15,3% delle imprese (12,5% dei ricavi e 15,2% dei dipendenti), poi Monza e Brianza (10,6% delle imprese), Varese e Bergamo. Da evidenziare che Bergamo è la terza provincia per ricavi (10%) e per numero di dipendenti (12,9%).

**Tabella 10.1 Il peso del settore della macchina utensile, robotica e automazione in Lombardia**

LOMBARDIA			
Provincia	N. imprese	Ricavi	Dipendenti
Milano	40,3%	46,6%	36,1%
Brescia	15,3%	12,5%	15,2%
Monza e Brianza	10,6%	8,6%	10,3%
Varese	9,1%	9,0%	10,6%
Bergamo	8,8%	10,0%	12,9%
Lecco	5,6%	5,8%	6,7%
Como	3,5%	5,2%	4,1%
Pavia	2,9%	1,2%	1,9%
Cremona	2,9%	0,9%	2,0%
Altri	0,9%	0,1%	0,2%

Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

La seconda area è il Piemonte, con una presenza di imprese del settore del 12,8%; si tratta di aziende che coprono il 17,6% dei ricavi nazionali e il 17,3% dell'occupazione italiana.

All'interno della regione, Torino è la protagonista principale, con il 62,2% delle imprese che coprono oltre il 75% sia del fatturato sia dell'occupazione piemontese.

Seguono Alessandria (12,2% di imprese), Novara e Asti.

**Tabella 10.2 Il peso del settore della macchina utensile, robotica e automazione in Piemonte**

PIEMONTE			
Provincia	N. imprese	Ricavi	Dipendenti
Torino	62,2%	76,4%	75,5%
Alessandria	12,2%	9,2%	9,5%
Novara	7,3%	1,7%	2,1%
Asti	7,3%	5,9%	4,5%
Cuneo	6,1%	3,9%	6,2%
Verbano-Cusio-Ossola	2,4%	2,7%	1,5%
Vercelli	1,2%	0,0%	0,1%
Biella	1,2%	0,3%	0,7%

Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

In numero di poco inferiore sono le imprese dell'Emilia Romagna, pari al 12,7%; queste imprese coprono, però, il 12,4% del fatturato nazionale e il 13,6% dei dipendenti.

Le province con la maggiore densità di imprese sono Bologna (39,5%), Modena (18,5%) e Piacenza (12,3%). Da evidenziare la ridotta dimensione delle imprese localizzate a Reggio Emilia, mentre, al contrario, le grandi dimensioni caratterizzano quelle ubicate a Rimini.

**Tabella 10.3 Il peso del settore della macchina utensile, robotica e automazione in Emilia Romagna**

EMILIA ROMAGNA			
Provincia	N. imprese	Ricavi	Dipendenti
Bologna	39,5%	32,4%	37,8%
Modena	18,5%	13,3%	11,7%
Piacenza	12,3%	23,5%	18,5%
Reggio Emilia	9,9%	3,1%	4,4%
Rimini	7,4%	11,9%	11,9%
Forlì-Cesena	4,9%	3,9%	4,1%
Parma	4,9%	2,4%	1,8%
Ravenna	1,2%	9,3%	9,7%

Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

Altra protagonista del settore è la regione Veneto, con il 12% delle imprese, il 12,3% dei ricavi e il 13,3% dei dipendenti.

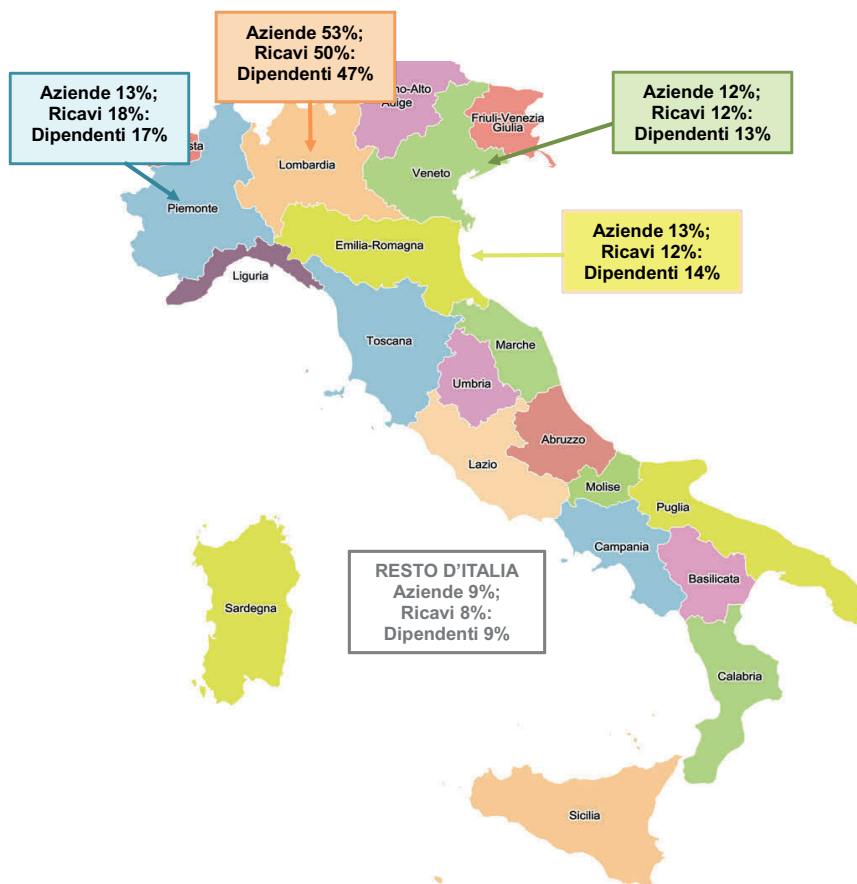
Vicenza è la prima provincia con il 45,5% delle imprese venete, che coprono il 41,6% dei ricavi della regione e il 39,4% dei dipendenti veneti di settore. Seguono Padova (23,4%) e Treviso (13%). Da segnalare la presenza di grandi imprese a Venezia.

**Tabella 10.4 Il peso del settore della macchina utensile, robotica e automazione in Veneto**

VENETO			
Provincia	N. imprese	Ricavi	Dipendenti
Vicenza	45,5%	41,6%	39,4%
Padova	23,4%	18,1%	19,7%
Treviso	13,0%	8,8%	11,2%
Venezia	11,7%	18,4%	18,9%
Verona	5,2%	12,6%	10,0%
Belluno	1,3%	0,5%	0,9%

Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

**Figura 10.1 Il peso del settore della macchina utensile, robotica e automazione in Italia**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

## 10.2 Analisi dei bilanci 2008-2017

Nel 2017 il settore della macchina utensile, automazione e robotica ha raggiunto un valore della produzione pari a oltre 6 miliardi di euro (che arriva a 8,8 miliardi se aggiungiamo tutta la componentistica dedicata).

Il 2008 è stato l'anno record in Italia, per il valore sia della produzione sia del consumo, valori che sono stati recuperati solo nel 2017. La crisi ha colpito l'industria italiana nel 2009, con un calo del 30% della produzione e del 44% del consumo. La produzione si è ripresa lentamente negli anni successivi, per tornare in calo nel 2013 (-7%). La vera ripresa si è registrata negli anni seguenti, al tasso medio annuo del +8%. Il consumo si è stabilizzato nel 2010-2011 ma poi la crisi è ripartita, e il consumo è arrivato al minimo nel 2013. Da allora si è assistito a una fortissima ripresa (CAGR +22%).

L'analisi dei bilanci che segue ha preso in esame il campione di imprese utilizzato per mappare in maniera completa il settore e la sua "filiera". La finalità dello studio è capire come il settore, composto principalmente da PMI, abbia reagito alla pesante crisi del 2009 da un punto di vista economico e finanziario.

A causa della lunghezza del periodo oggetto di studio, il campione si limita a 491 imprese. In base alla definizione europea, il campione è stato suddiviso in: microimprese (ricavi 2017 inferiori ai due milioni di euro), piccole e medie imprese (fatturato tra i 2 e i 50 milioni), grandi imprese (ricavi superiori ai 50 milioni). Le microimprese rappresentano il 19,6% del campione, le PMI il 72,1%, e le grandi l'8,4%.

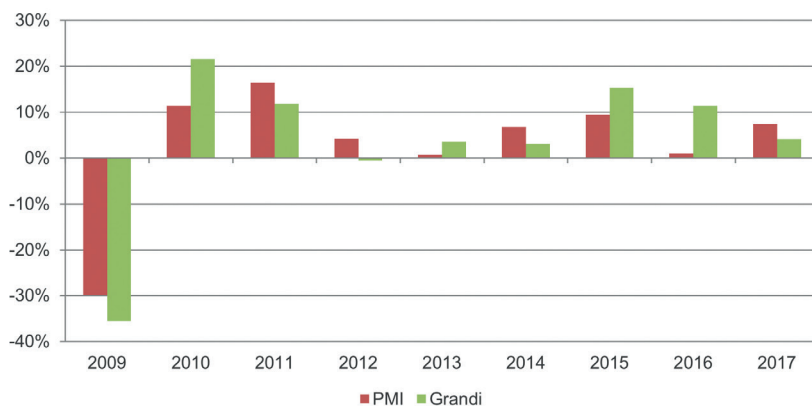
La prima osservazione che si può fare analizzando i bilanci è che, se avessimo suddiviso le imprese in base alla voce dei ricavi 2008 (cioè l'anno record di riferimento per il settore), la suddivisione del campione sarebbe cambiata: le microimprese sarebbero salite al 21,8%, le PMI sarebbero rimaste stabili al 72,3%, e le grandi sarebbero scese al 5,9%. Quindi, nonostante la pesante crisi del 2009 e poi quella successiva del 2013, la dimensione delle imprese è cresciuta nell'arco temporale esaminato.

Nell'analisi che segue le microimprese non saranno oggetto di studio perché di dimensioni troppo ridotte. Si procederà, invece, a un confronto tra le PMI (354), e le grandi imprese (41), per un numero complessivo di 395 bilanci. Entrando nel merito della voce dei ricavi, il campione è passato da un valore di 6,9 miliardi di euro nel 2008 a 8,5 miliardi nel 2017, recuperando abbondantemente i valori pre-crisi. Il 48,7% del valore 2017 proviene dalle grandi imprese, il 51,3% dalle PMI.



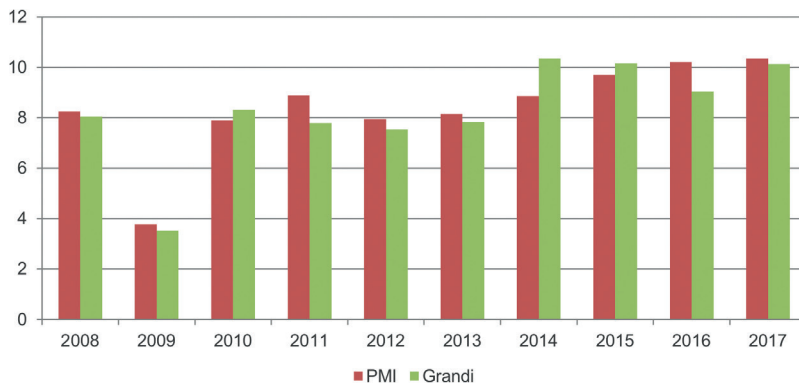
Il trend delle PMI ha seguito lo stesso andamento di quello delle grandi imprese, registrando addirittura per cinque anni una performance migliore; nel periodo 2008-2017 il tasso medio di crescita per entrambi i gruppi è stato di poco superiore al 2% medio annuo. Se confrontiamo il 2017 col 2008, le PMI hanno registrato una crescita del 20,8%, le grandi imprese del 24,5%. Se analizziamo il Margine Operativo Lordo (MOL, rapportato ai ricavi) – cioè la capacità del comparto di generare redditività lorda dalla gestione caratteristica – emerge non solo un recupero dei valori pre-crisi già nel 2011

**Figura 10.2 Tassi di crescita dei fatturati**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

**Figura 10.3 MOL su fatturato (quote %)**



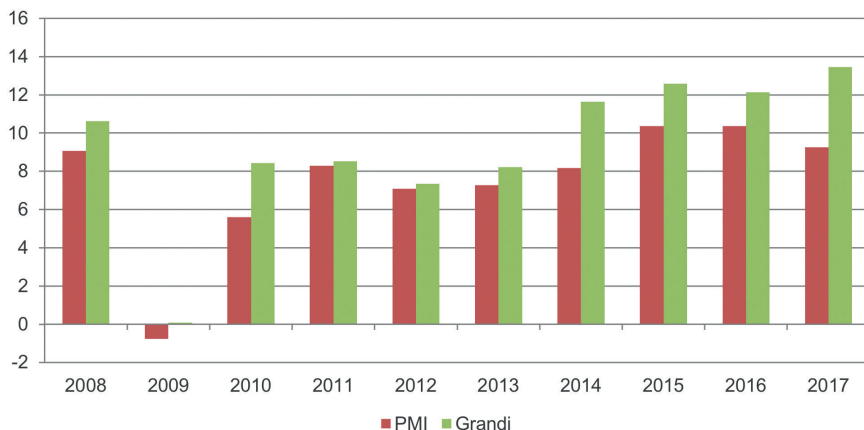
Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

per le PMI, ma anche come queste imprese abbiano registrato, in molti anni, una maggiore redditività lorda rispetto alle grandi imprese.

Sempre in tema di redditività, il Roi (*Return on investment*), utilizzato per valutare l'efficienza economica della gestione caratteristica e degli investimenti accessori, è stato influenzato dalla congiuntura economica, nel senso che si è ridotto negli anni di crisi ed è aumentato in quelli di crescita.

In media, nelle PMI, il rendimento economico dell'intero capitale impiegato è risultato pari al 7,5%, con un recupero della redditività pre-crisi attestatosi al 9,3% nel 2017 (dal 9,1% nel 2008).

**Figura 10.4 Roi (quote %)**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

Se, in termini di redditività lorda, la media del periodo 2008-2017 tra PMI e grandi imprese è decisamente a vantaggio di queste ultime, il gap si riduce se analizziamo la redditività del capitale di rischio (Roe, *Return on equity*), che in media risulta del 6,5% per le grandi imprese e del 5,5% per le PMI. A integrazione degli indicatori di redditività è necessario un cenno sugli indicatori di produttività.

Il primo di questi indicatori è il rapporto tra i ricavi e il numero di dipendenti. Un aumento dell'indice dei ricavi pro capite evidenzia una maggiore efficienza del settore ed è sicuramente un indicatore di buona salute del comparto.

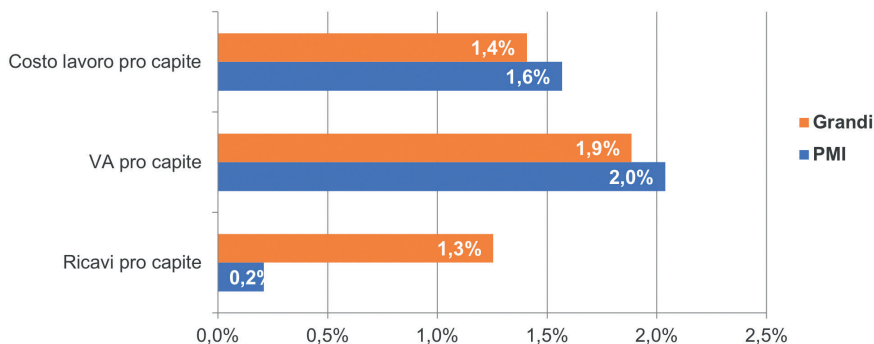
Lo stesso possiamo dire per il valore aggiunto pro capite, che dà una indicazione di efficienza in termini di riduzione di costi. Se l'indice ricavi pro capite rimane stabile e l'indice valore aggiunto pro capite aumenta, si evidenzia,

appunto, un'efficienza in termini di costi. Il terzo indice, il costo del lavoro pro capite, mette in risalto l'andamento del costo medio del lavoro.

La Figura 10.5 mostra il tasso medio di crescita tra il 2008 e il 2017 dei tre indicatori. Quello che emerge è sicuramente un'efficienza maggiore, dal punto di vista dei costi, nelle PMI rispetto alle grandi imprese.

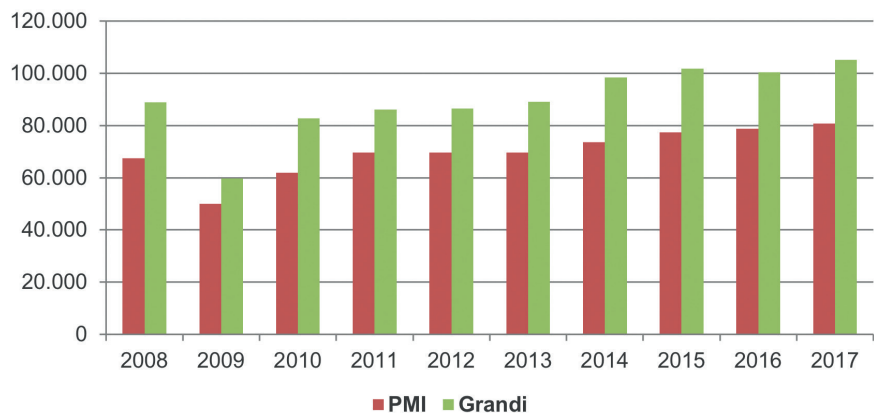
In particolare, confrontando il valore dell'indice tra il 2008 e il 2017, si rileva una crescita decisamente maggiore del valore aggiunto pro capite (+19,9%) per le PMI, contro un +18,3% per le grandi imprese, a fronte di una crescita dei ricavi pro capite del solo +1,9% (+11,9% per le grandi).

**Figura 10.5 Indici di produttività (tasso medio di crescita 2017/2008)**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

**Figura 10.6 Valore aggiunto pro capite (migliaia di euro)**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

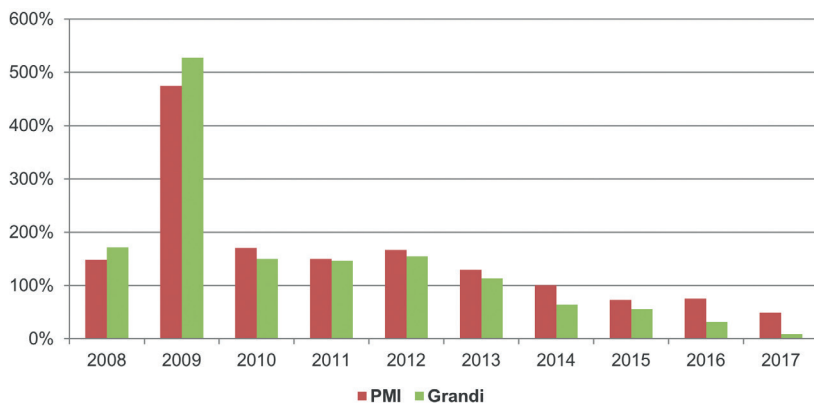
In ambito finanziario, durante la crisi, le PMI italiane non sono state penalizzate solo dal crollo della domanda ma anche dalla scarsità del credito, con una minore erogazione di prestiti, sia di origine bancaria, sia di natura commerciale.

Tra il 2008 e il 2017 i debiti complessivi sono cresciuti in media annua del 2%, con un'accelerazione solo tra il 2014 e il 2017 (+4,5%). Parallelamente al ritorno alla crescita del capitale di debito, nel corso del periodo esaminato, è proseguito a ritmi sostenuti il rafforzamento del capitale proprio, con un aumento del Patrimonio Netto (PN) del 4,5% (+7,4% tra il 2014 e il 2017). Anche le grandi imprese hanno registrato un analogo incremento dei debiti (+2%), con una decelerazione però nell'ultimo triennio. Il Patrimonio Netto è cresciuto del 6,6% (+8,4% tra il 2014 e il 2017).

A conferma della solidità finanziaria, analizziamo la Posizione Finanziaria Netta (PFN), indicatore che permette di determinare il livello complessivo dell'indebitamento dell'impresa, sia a breve che a medio/lungo termine, la capacità di restituzione del debito, quando viene rapportato al fatturato o all'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), e la solidità della struttura patrimoniale, quando viene rapportato al Patrimonio Netto.

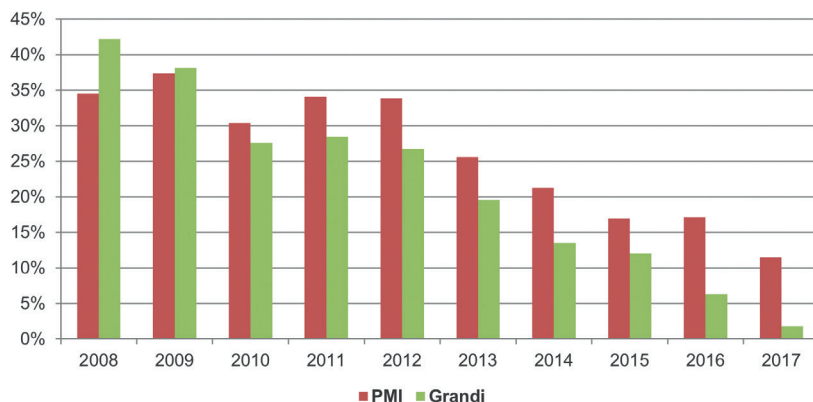
In generale la PFN ha registrato un calo, segno che nel corso degli anni le disponibilità liquide per coprire i debiti sono aumentate. Anche il rapporto tra PFN e EBITDA è diminuito, a dimostrazione che tanto minore è il rapporto, tanto più velocemente il settore rientra dall'esposizione finanziaria.

**Figura 10.7 PFN su EBITDA**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

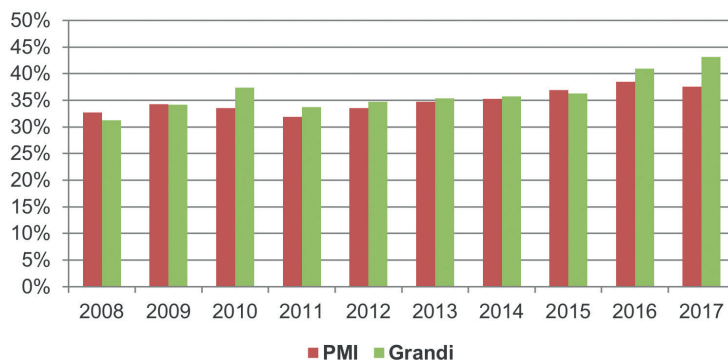
**Figura 10.8 PFN su PN**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

Infine, in calo anche il rapporto con il Patrimonio Netto, il che indica un miglioramento della solidità della struttura aziendale. Infine, analogo agli indicatori precedenti è il quoziente di autonomia finanziaria, che evidenzia l'attitudine a operare in condizioni di relativa indipendenza nei confronti dei creditori. Il rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi, in crescita nel periodo esaminato, mette in rilievo come il settore abbia registrato un maggior ricorso al capitale proprio, con un aumento della capitalizzazione sia nelle PMI che nelle grandi imprese, con un trend analogo.

**Figura 10.9 Autonomia finanziaria**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati AIDA 2018

In conclusione, da questa breve analisi dei bilanci emerge che le PMI hanno avuto delle performance economico finanziarie in linea con le imprese di grandi dimensioni.

Le PMI hanno superato il lungo periodo di crisi riuscendo a rafforzare la propria struttura economica finanziaria e recuperando i valori precedenti; i miglioramenti in termini di redditività, di efficienza produttiva (legati anche al piano Industria 4.0) e il minor indebitamento a fronte di una maggiore capitalizzazione, sono tutti segnali di un settore caratterizzato da imprese sane. Tali elementi permetteranno alle PMI di settore di affrontare l'incertezza del prossimo futuro con una buona solidità economico-finanziaria.

### 10.3 I giovani all'interno delle PMI

In Italia circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è a matrice familiare (59% le aziende con fatturato oltre i 50 milioni). Di queste, il 25% è guidato da un leader di età superiore ai 70 anni e il 18%, quindi quasi una su cinque, sarà costretto ad affrontare il ricambio generazionale nei prossimi cinque anni (Osservatorio Aub promosso da Aidaf).

Il passaggio generazionale è un momento cruciale nella vita di una azienda, perché implica il trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di *know-how* e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza. Con il passaggio sono a rischio anche l'insieme di relazioni con il territorio, nonché numerosi posti di lavoro. Anche per questo motivo il processo di ricambio generazionale deve essere gestito al meglio.

Calandoci nella realtà della macchina utensile, abbiamo già visto come il settore sia rappresentato principalmente da imprese di ridotta dimensione.

Si tratta principalmente di aziende a proprietà e conduzione familiare, per cui il tema del passaggio generazionale è decisivo.

Dall'analisi dei bilanci svolta in precedenza emerge anche come ci sia un'alta percentuale di aziende con a capo una persona di età superiore ai 66 anni. Oggi le aziende familiari sono di fronte a cambiamenti radicali: la rivoluzione digitale sta sconvolgendo modelli di produzione, rapporti con i clienti e gestione delle persone. C'è sempre più bisogno di coniugare la spinta innovativa del digitale con i valori fondanti della propria impresa, aprendosi anche a collaborazioni per dare origine a nuovi modelli di sviluppo.

Le nuove generazioni possono facilitare e spingere questo cambiamento, indispensabile per continuare a crescere.

In questa importante realtà del settore delle macchine utensili troviamo degli esempi eccellenti di aziende familiari in cui il passaggio generazionale ha avuto o sta per avere un ruolo importante: Ficep, Rettificatrici Ghiringhelli e Streparava (cfr. Appendice/Interviste).

## 10.4 PMI e collaborazioni

### 10.4.1 Introduzione

Le imprese italiane della macchina utensile hanno, a confronto con i concorrenti stranieri, dimensioni tipicamente inferiori.

Questa caratteristica comporta una serie di svantaggi competitivi, legati alla impossibilità di ottenere economie di scala negli acquisti, nella produzione e nell'organizzazione della rete di vendita e di servizio all'estero. D'altra parte, la crescita dimensionale pura ha sempre dato risultati negativi.

Più in generale, il successo dei costruttori italiani di macchine utensili è legato alla centralità della figura dell'imprenditore e al suo ruolo propulsivo e di coordinatore della vita aziendale; pare difficile si possa rinunciare a questo apporto e mantenere risultati positivi.

UCIMU-Sistemi per produrre da tempo suggerisce vie per conciliare la specificità italiana dell'imprenditorialità personale con la necessità di sfruttare le economie di scala per migliorare la competitività dell'azienda. La soluzione, per quanto di difficile realizzazione pratica, è quella della collaborazione tra imprese indipendenti in vista di un beneficio comune.

I problemi di questo tipo di soluzioni sono sia di tipo legale-organizzativo, perché le imprese devono rimanere indipendenti; sia dovuti alla difficoltà degli imprenditori italiani – abituati a decidere in maniera sostanzialmente autonoma – di prendere decisioni comuni.

Non mancano però successi in casi di collaborazioni tra imprese del settore macchine utensili ma anche con imprese di altri comparti e con altri tipi di entità, come sarà mostrato nei paragrafi che seguono.

Il termine “collaborazione” non deve intendersi solo come strumento legato alla crescita dimensionale ma anche come strumento utilizzato tra imprese per raggiungere un obiettivo comune. Tale obiettivo può avere natura formativa (vedremo il caso ITS), cioè “collaborare” per formare e trovare figure professionali *ad hoc*, può avere natura commerciale (come nel caso ITC), cioè “collaborare” per presidiare mercati “difficili”, e, infine, può avere un obiettivo di approvvigionamento di materie prime (è il caso Saturn, cfr. Box 2).

## 10.5 Le PMI all'interno del mondo dei giovani

La presenza dei giovani all'interno delle PMI è un elemento distintivo, oltre che un contributo irrinunciabile alla sostenibilità.

È chiaro l'apporto dei giovani ai vertici delle imprese e il loro contributo all'interno dei passaggi generazionali ma, quando si parla di giovani, non si deve trascurarne la presenza all'interno del personale dipendente e l'importanza della formazione (scolastica e aziendale).

In un contesto di crescita, l'occupazione rimane un tema critico. In un mondo che cambia rapidamente, globalizzazione e *digital transformation* stanno radicalmente mutando gli *skills* richiesti e stanno facendo emergere la richiesta di nuove professionalità; al contrario, la forza lavoro registra un progressivo aumento dell'età media e anche le competenze dei lavoratori stanno "invecchiando". Allo stesso tempo, il sistema scolastico fatica ad adeguarsi alle novità e a fornire nuove leve alle imprese.

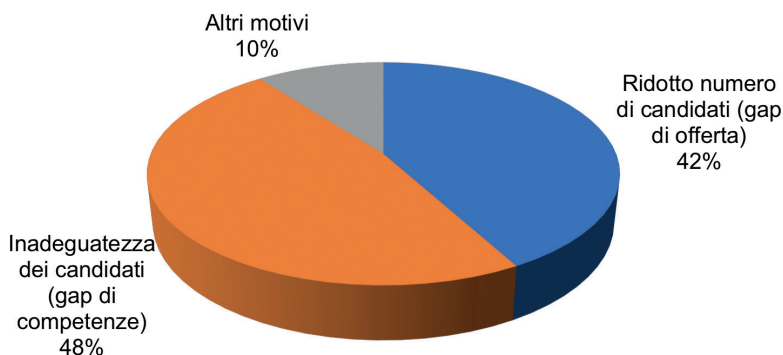
Il divario tra domanda e offerta di lavoro non è solo legato a un problema quantitativo ma anche, e soprattutto, qualitativo, relativo cioè alla differenza tra le nuove competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dai lavoratori. Servizi informatici e meccanica "avanzata" sono i casi più eclatanti. Andando a indagare le motivazioni della difficoltà di reperimento del personale, da un'indagine Unioncamere 2017 emerge come esse siano da imputare da una parte alla mancanza di adeguata preparazione dei candidati che si presentano, dall'altra alla mancanza di candidati.

Tra i profili professionali più difficili da reperire si contano i tecnici in campo ingegneristico, quali addetti alla programmazione di macchine a controllo numerico e tecnici per la gestione di robot industriali; gli operai specializzati; gli elettromeccanici, come installatori, montatori, manutentori di macchinari. Nei prossimi anni le imprese italiane avranno bisogno di tecnici altamente qualificati che non si sa bene dove andare a cercare, perché al momento in Italia non ci sono e non verranno formati. E ciò, alla luce degli sforzi fatti dal mondo produttivo per far entrare in azienda i nuovi macchinari per l'industria 4.0, è ancora più grave: adesso ci sono le macchine ma non i tecnici in grado di farle funzionare.

In tale contesto emerge l'importanza degli Istituti Tecnici Superiori, "scuole ad alta specializzazione tecnologica", nate per rispondere alla domanda delle imprese di nuove ed elevate competenze tecniche e tecnologiche. Formano tecnici superiori nelle aree tecnologiche strategiche per lo sviluppo economico e la competitività e costituiscono il segmento di formazione terziaria



**Figura 10.10 Difficoltà di reperimento di profili professionali nel 2017 per motivazione**



Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema informativo Excelsior, 2017

non universitaria. Si costituiscono secondo la forma della Fondazione di partecipazione che comprende scuole, enti di formazione, imprese, università, centri di ricerca e enti locali.

Gli ITS, sviluppati sul modello formativo duale tedesco, presentano come peculiarità la forte integrazione con il sistema delle imprese, sia dal punto di vista della progettazione della figura professionale in uscita, sia della docenza, affidata almeno per il 50% a tecnici aziendali e a professionisti.

In Italia il sistema degli ITS funziona dal 2010 e forma 10mila studenti l'anno, in Germania è attivo dagli anni Sessanta e forma 800mila studenti ogni anno. La differenza non riguarda solo la Germania: gli studenti inglesi sono 270mila e 140mila quelli spagnoli. In Cina 600 università sono state trasformate in ITS.

Da mettere in evidenza che l'80% dei tecnici diplomati ITS trova lavoro entro un anno dal diploma biennale. La tipicità degli ITS e la loro fortuna risiede nel fatto che, all'interno della fondazione di partecipazione, le imprese possono contribuire dando direttive specifiche sulle figure professionali ricercate. Almeno il 50% della durata dei corsi è svolto in azienda e ciò permette di stabilire subito un legame molto forte con il mondo produttivo.

Anche le associazioni di categoria possono dare il loro contributo. Sono tre gli istituti nei quali UCIMU-Sistemi per produrre è presente: due istituti lombardi, l'Istituto Tecnico Superiore Meccatronico presso l'Opera Salesiana di Sesto San Giovanni e l'Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie

per il Made in Italy presso l'Abbazia di San Paolo d'Argon (Bergamo), e l'ITS Meccatronico Veneto di Vicenza.

La sinergia tra l'associazione e gli ITS è uno strumento per facilitare l'avvicinamento del mondo della scuola a quello del lavoro, in territori a elevatissima concentrazione di aziende della meccanica e meccatronica. Essere tra le istituzioni che fanno parte della Fondazione di partecipazione, infatti, significa poter dare suggerimenti e indicazioni pratiche, indirizzando i programmi dei corsi affinché si avvicinino il più possibile alle reali esigenze del mondo dell'industria, oltre che promuovere il settore della macchina utensile e i settori clienti e creare figure professionali *ad hoc*: i programmi di studio sono definiti di concerto con i partner dell'iniziativa, tra cui UCIMU e alcune imprese a essa associate, che possono indicare gli ambiti di studio e i *trend* di maggior interesse applicativo per il settore della meccanica, oltre che ospitare gli studenti per il periodo di stage previsto dal percorso formativo.

Obiettivi ambiziosi e qualificanti che devono farsi largo in un contesto culturale che non ha ancora colto la portata di una formazione tecnica al passo coi tempi: in Italia il peso del "titolo" fa ancora la differenza, anche se spesso non viene effettivamente speso nei contesti e per le competenze che dovrebbe certificare.

In questo senso gli ITS sono più pragmatici: permettono di formare al punto giusto le risorse necessarie, senza un onere eccessivo di tempo e personale dell'azienda ma affiancando la struttura formativa e fornendo il sostegno adeguato. Un processo virtuoso che si ripercuote su tutto il tessuto industriale, dalle PMI alle multinazionali.

Si tratta di un esempio di collaborazione di successo tra mondo della scuola, delle imprese e delle associazioni.

## 10.6 Altri casi di collaborazioni tra PMI e tra PMI e altri attori

### 10.6.1 Il contratto di rete in India

In uno scenario che vede la sostenibilità come fattore fondamentale per lo sviluppo, sono numerosi i vantaggi che le piccole e medie imprese possono ottenere creando e partecipando a una rete di imprese.

In un contesto come quello del nostro Paese, in cui il 95% delle imprese è rappresentato da PMI, le aziende coinvolte nei processi di internazionalizzazione non crescono necessariamente dal punto di vista dimensionale ma la loro crescita assume spesso i connotati della rete.

La forma dell'internazionalizzazione a rete si caratterizza per la presenza di una molteplicità di soggetti che si scambiano *know-how*, esperienze e risorse al fine di raggiungere obiettivi strategici definiti in un programma comune. Si tratta di una collaborazione tra imprese che mantengono la propria indipendenza, autonomia e specialità, al fine di realizzare progetti e obiettivi condivisi per aumentare la propria competitività sul mercato.

In Italia sono circa 5mila le reti di imprese, che coinvolgono più di 31.200 aziende.<sup>200</sup>

In tale contesto nasce *Piattaforma Sviluppo Mercati - Rete di imprese*, pensato per sostenere il presidio del mercato indiano da parte delle imprese italiane di due comparti, i macchinari per la lavorazione dei metalli e quelli per la lavorazione della plastica e gomma.

Nel 2011 le due associazioni di categoria, UCIMU-Sistemi per produrre e Amaplast, hanno organizzato uno Study Tour a Pune, in India, cui hanno preso parte imprese attive nei rispettivi settori, con l'obiettivo di studiare il contesto indiano, capirne le potenzialità, comprenderne la struttura industriale locale e la sua evoluzione, le modalità di lavoro, l'impatto culturale e molto altro.

Questa attività e i successivi approfondimenti sono stati il trampolino di lancio per la creazione della rete ITC (*Italian Technology Center*).

Il caso esposto nel Box 1 mette in evidenza come forme di collaborazione tra PMI e altri attori (nello specifico due associazioni di categoria) abbiano ripercussioni positive sulla crescita, sull'occupazione, sull'internazionalizzazione e quindi sullo sviluppo sostenibile.

### **Box 1 - Rete ITC (*Italian Technology Center*)**

La rete ITC (*Italian Technology Center*) è stata costituita nel settembre 2012, promossa e patrocinata da UCIMU-Sistemi per produrre e Amaplast che, pur non facendo direttamente parte della rete stessa, hanno avuto un ruolo fondamentale, assistendo gli imprenditori nelle fasi di realizzazione e lancio del progetto.

Le imprese aderenti hanno siglato un contratto di rete, che si delinea quale nuova figura di collaborazione tra imprese; si caratterizza per la maggior flessibilità rispetto al consorzio, rispondendo così alle esigenze delle PMI che potranno realizzare, in forma aggregata, progetti volti a consolidare il marchio e l'immagine del Made in Italy settoriale, demandando alle singole aziende la *governance* dei contatti generati dalle attività di rete.

200 Fonte Retimprese, dicembre 2018.

L'accordo regola le relazioni tra i soci, definisce le attività da realizzare e il relativo budget e affida l'incarico per la gestione del centro a un partner indiano. Le imprese aderenti si impegnano a collaborare nel perseguimento degli obiettivi strategici e nello svolgimento delle attività comuni definite nel contratto di rete.

Grazie alle finalità di insediamento stabile sul mercato indiano, nello sviluppo dell'ITC le imprese aderenti hanno usufruito del supporto del Ministero Italiano dello Sviluppo Economico, nell'ambito di un più ampio programma di valorizzazione del settore della meccanica strumentale in India denominato Machines Italia in India e dell'attività di *follow-up* dello stesso.

Il contratto di rete ITC è stato siglato il 7 settembre 2012 tra un gruppo di imprese italiane e viene rinnovato ogni due anni; l'inaugurazione ufficiale è avvenuta presso gli uffici ITC il 6 marzo 2013, alla presenza di rappresentanti di enti ufficiali italiani e indiani e di organi di stampa.

#### *Le imprese italiane aderenti a ITC*

La rete ITC, costituita attualmente da otto aziende, garantisce un presidio più efficace e strutturato del mercato indiano. Per il biennio 2019-2020 la rete vedrà la partecipazione di sei aziende associate UCIMU.

Come sede è stata scelta la città di Pune, centro industriale in grande sviluppo specie nel settore automotive, principale comparto cliente delle aziende italiane coinvolte. ITC offre all'industria indiana l'opportunità di interagire direttamente con le aziende italiane, attraverso il suo ufficio in India.

I principali obiettivi sono promuovere il marchio ITC e i brand delle imprese aderenti, sviluppare nuovi contatti con il mondo delle istituzioni indiane, supportare l'internazionalizzazione delle imprese nell'area mediante un presidio costante del mercato, svolgere analisi di mercato, realizzare iniziative finalizzate alla crescita della reputazione delle società aderenti, avviare azioni congiunte di partecipazione a eventi di carattere promozionale come fiere e convegni.

Le aziende collaborano nello svolgimento dell'attività per il perseguimento degli obiettivi strategici della rete: il coordinamento tra gli imprenditori su questo fronte è continuo e ha contribuito a creare relazioni interpersonali molto forti. Fondamentale per l'efficacia del progetto è la presenza nella rete di un'azienda capo-fila che guida tutti i soggetti coinvolti.

Sin da subito la rete ITC ha voluto concretizzare la propria azione con l'apertura di un ufficio a Pune, dove lavorano tre ingegneri e la cui gestione amministrativa è stata affidata a una società di consulenza indiana.

### *10.7 Probest spa e la fonderia Saturn*

Il settore della macchina utensile è soggetto a un andamento molto discontinuo del mercato: trattandosi di beni di investimento, è abituale che si succedano fasi di domanda molto forte e fasi di stagnazione.

Questo problema fu molto sentito in Italia negli anni Novanta quando, grazie agli incentivi delle varie leggi Tremonti, i clienti ebbero particolare urgenza nella consegna delle macchine.

I costruttori di macchine utensili producono al loro interno una parte dei componenti delle macchine ma devono acquistare all'esterno molte delle parti che formano i loro prodotti: questo è particolarmente vero per imprese di dimensioni ridotte, come quelle italiane.

Non sarebbe economicamente sostenibile internalizzare fasi del processo produttivo quali la realizzazione dei componenti elettronici o la fusione delle componenti in ghisa e acciaio.

Tra le parti delle macchine che creavano le maggiori difficoltà ai costruttori italiani c'erano i particolari meccanici in ghisa, perché l'offerta nazionale era poco competitiva quanto a prezzo e non in grado di rispettare tempi di consegna adeguati.

Per far fronte a queste criticità, Probest spa, la società per lo sviluppo e l'innovazione dell'impresa creata da UCIMU, condusse un'indagine ad ampio raggio, estesa a tutti i Paesi dell'ex blocco comunista, allo scopo di trovare possibili partner nel settore meccanico: le competenze nel campo, in particolare quelle metallurgiche, erano ben note e c'era l'idea di trovare il modo di sfruttarle prima che si disperdessero, nella situazione di confusione e crisi che caratterizzava quel periodo.

In particolare, furono individuate tre fonderie che avevano caratteristiche tali da interessare le imprese italiane costruttrici di macchinari, tra le quali alla fine emerse la Saturn SA rumena, specializzata nella produzione di particolari per beni strumentali.

## Box 2 - Il caso Saturn

La fonderia Saturn ha sede ad Alba Iulia, nella regione della Transilvania, e la distanza da Milano è di circa 1.500 km sia passando per la Slovenia, sia per l'Austria.

Fondata nel 1972, Saturn iniziò la produzione di getti di ghisa nel 1975, in piena era comunista, utilizzando tecnologia della Germania orientale. Nel 1996 la fonderia aveva una tecnologia ormai obsoleta ma, agli occhi degli esperti provenienti dall'Italia, emergeva la capacità di produrre ghisa di qualità adeguata, non accompagnata però da competenze commerciali o organizzative e senza i fondi necessari per rimodernare gli impianti.

La sua attività consisteva, come anche ora, nella produzione di getti di ghisa grigia e sferoidale, che vengono successivamente sbavati, sabbiati, stabilizzati, sgrossati e verniciati, prima di essere spediti ai clienti.

Questi particolari sono utilizzati principalmente nella costruzione di macchinari industriali pesanti.

Si tratta di componenti indispensabili per i costruttori di macchine, che rappresentano una quota significativa del valore finale e, soprattutto, la cui disponibilità è decisiva per la puntualità nella consegna del prodotto finito.

In una prima fase Saturn divenne un fornitore abituale delle imprese italiane; Probest investì nella formazione del personale locale, riuscendo a ottenere una fortissima riduzione degli scarti, un miglioramento della qualità dei prodotti e dell'affidabilità nei tempi di consegna, mantenendo prezzi competitivi. Quando, nel 1998, lo Stato rumeno decise di procedere con la privatizzazione della fonderia, Probest colse l'occasione per mettere un gruppo di imprenditori, accomunati dal problema della difficoltà di approvvigionarsi di particolari in ghisa, intorno a un tavolo e prospettare una soluzione comune al loro problema.

Se infatti nessuna impresa da sola sarebbe stata in grado di acquisire, ammodernare e gestire l'impianto rumeno, agendo insieme e con l'appoggio dell'associazione avrebbero potuto sostenere l'onere del progetto e procurarsi una fonte sicura per quelle componenti.

I partner iniziali del progetto erano aziende italiane, in maggioranza costruttrici di macchine utensili e associate a UCIMU, che fondarono la società CIMU srl, allo scopo di partecipare alla gara per la privatizzazione della fonderia.

La vendita della Saturn comportò tempi lunghi, il governo rumeno fece ripetere la gara e l'acquisto andò in porto solo nel 2000: la maggioranza del capitale sociale (70% circa) fu comprata da CIMU srl, mentre il resto rimase

romeno, diviso tra un Fondo Privato Regionale (25%) e i dipendenti della fonderia che scelsero di tenere le azioni (5% circa).

La maggioranza del capitale venne acquisita per circa tre miliardi di lire; all'epoca gli addetti della fonderia erano circa 900, con una significativa esuberanza rispetto alle reali necessità di personale.

Dopo l'acquisto, dall'Italia furono inviati due tecnici incaricati di gestire la riorganizzazione dell'azienda. A fronte delle ottime capacità tecniche e metallurgiche dei romeni, c'erano evidenti lacune di tipo organizzativo e commerciale.

Nel corso di questi 17 anni ci sono stati numerosi cambiamenti nell'azionariato di CIMU, alcune aziende hanno abbandonato, altre nuove realtà sono entrate.

Sono tutte imprese di dimensione media o piccola, di proprietà familiare e gestione imprenditoriale.

L'organizzazione aziendale della fonderia, d'altro canto, è rimasta sostanzialmente stabile nel corso del tempo. CIMU esprime tre rappresentanti nel Consiglio di Amministrazione della Saturn e ha la maggioranza ma, per quanto riguarda la gestione (ordinaria, amministrativa, degli investimenti), ha dato incarico a Probest, che si vale della sua terzietà per garantire la neutralità delle decisioni rispetto ai soci.

In Italia Probest ha un ruolo di rappresentante esclusivo della Saturn e realizza tutta l'attività tecnico-commerciale connessa agli ordini, provenienti sia dalle imprese proprietarie, sia da altre imprese.

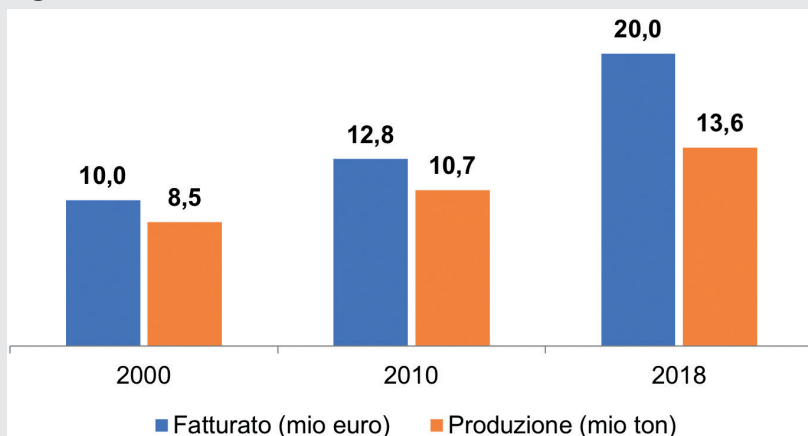
Fin dall'inizio è stato chiaro tra i soci italiani che Saturn sarebbe stata fornitrice di particolari meccanici per tutti e che gli utili sarebbero stati reinvestiti nell'impianto. Il profitto dell'investimento consiste nella disponibilità delle componenti in ghisa per le macchine, con garanzie sulla tempistica di consegna e sulla qualità, e nel vantaggio di prezzo che la produzione in Romania permette.

Attualmente in Romania ci sono circa 500 addetti, in grado di gestire in autonomia gli impianti e l'esecuzione degli ordini. Nel 2017 il fatturato ha sfiorato i 20 milioni di euro, con una produzione di 14,5 milioni di tonnellate di ghisa. Nel corso degli anni la fonderia è stata oggetto di cospicui investimenti, che hanno permesso di raggiungere alti livelli di efficienza, competitività e sicurezza del lavoro.

Dal punto di vista rumeno i maggiori risultati dell'operazione sono i seguenti: la fonderia è stata salvata, l'occupazione è stata mantenuta (anche se non ai livelli di inizio periodo), gli impianti sono stati rinnovati con conseguente

miglioramento della sicurezza dei lavoratori e riduzione dell'impatto ambientale, il fatturato e le esportazioni sono in crescita.

**Figura 10.11 Produzione e fatturato di Saturn**



Fonte: Elaborazione Centro Studi Fondazione UCIMU su dati Saturn SA

L'allargamento del portafoglio clienti, ben oltre i soci proprietari, è stato sia una necessità per la sostenibilità economica dell'operazione, sia la maggior prova del suo successo. Attualmente il 60% del fatturato di Saturn è realizzato con clienti italiani, il resto è realizzato in Romania, Spagna, Turchia ma anche in Svizzera, Regno Unito, Ungheria.

Dal punto di vista delle imprese italiane, l'operazione ha permesso di risolvere il problema della fornitura dei particolari meccanici in ghisa, trasformandolo anzi in un vantaggio competitivo grazie alle garanzie che Saturn offre in termini di prezzo, qualità e affidabilità nelle consegne.

Ci sono alcuni elementi che emergono come condizioni, che hanno permesso il successo e che è utile riassumere brevemente:

La chiarezza e la condivisione degli obiettivi di medio-lungo periodo.

La presenza di una entità "terza" (formalmente la società Probest ma nella sostanza l'associazione UCIMU) con un ruolo di coordinamento, di garanzia e di cuscinetto tra le esigenze dei soci.

La capacità di stabilire un forte legame con il territorio.

La scelta di una fase del processo di produzione delle macchine nella quale i vantaggi della collaborazione sono molto maggiori dei possibili conflitti; questo permette la coesistenza nella società CIMU anche di aziende in diretta concorrenza.



## 10.7 Conclusioni

Il capitolo ha illustrato le caratteristiche di un settore strategico dell'industria metalmeccanica e di tutta l'industria manifatturiera italiana, qual è il settore delle macchine utensili per la lavorazione del metallo, e le sue potenzialità nel diffondere i valori della sostenibilità.

Si tratta di PMI che hanno saputo superare brillantemente la pesante crisi del 2009, rafforzandosi dal punto di vista economico e finanziario.

Custodi di conoscenze e competenze diffuse a tutti i livelli dell'organizzazione, le imprese italiane della macchina utensile rappresentano veri e propri giacimenti di cultura ed esperienza in uno dei settori che, per contenuto tecnologico e tipologia di produzione, maggiormente incide sull'intera filiera produttiva.

Le relazioni interpersonali sono le fondamenta delle realtà delle PMI e il comportamento dell'imprenditore esercita senza dubbio un impatto sull'area "Persone".

Alle imprese spetta il compito di far sì che l'esercizio della loro attività generi un impatto sociale, ambientale ed economico positivo.

Consapevoli della centralità del ruolo dell'uomo, un'attenzione particolare viene data ai giovani, sia in ottica di nuove generazioni ai vertici delle imprese (in maggioranza di tipo familiare), sia in merito alla formazione dei giovani dipendenti.

Da qui l'importanza degli Istituti Tecnici Superiori, che si costituiscono secondo la forma della Fondazione di partecipazione, dove le imprese hanno un ruolo attivo.

Altro contributo allo sviluppo della sostenibilità viene fornito dalle PMI del settore con la creazione e la partecipazione a reti di imprese; ogni azienda mantiene la propria indipendenza, ma condivide un obiettivo comune, rafforzando così la propria competitività sul mercato.

Tutto ciò ci permette di affermare che il settore delle macchine utensili è un esempio concreto di imprese che hanno nella sostenibilità la *mission* dell'azienda; progresso economico, sociale e ambientale procedono di pari passo. Sicuramente c'è ancora molto da fare nell'orizzonte dell'Agenda 2030, ma le basi gettate dalle imprese del settore macchine utensili sono un ottimo punto di partenza.

## Appendice / Interviste

### Ficep spa

Il primo caso analizzato riguarda la Ficep spa, la cui storia è quella di due famiglie unite dallo stesso spirito imprenditoriale: l'impresa è stata fondata nell'ottobre del 1930 dalle famiglie Colombo e Giuliani a Gazzada Schianno (Varese) come Fabbrica Italiana Cesoie e Punzonatrici.

Oggi è leader mondiale nella produzione di macchine e impianti automatici per la carpenteria metallica e un importante produttore di macchinari e impianti automatici per il settore dello stampaggio a caldo. La costituzione di numerose filiali all'estero (17 filiali commerciali e di assistenza tecnica, di cui due anche produttive) ha contribuito a incrementare la presenza sul mercato mondiale.

La sede principale si trova a Gazzada e comprende in oltre 100mila metri quadri gli uffici commerciali e amministrativi, la Ricerca & Sviluppo, l'Academy of Technology, lo showroom, gli uffici di assistenza tecnica e i reparti produttivi. A qualche chilometro di distanza l'attività produttiva si articola su cinque siti produttivi specializzati nelle lavorazioni meccaniche e nel montaggio delle macchine.

Alla fine dei cupi anni della Seconda guerra mondiale, nel 1953 la Ficep ha offerto un importante contributo alla ricostruzione del dopoguerra, inaugurando la prima fabbrica per la meccanica pesante.

Nel 1965 nasce la prima macchina a controllo numerico computerizzato: un importante passo avanti in termini di tecnologia.

Altra data importante è il 1974, quando l'azienda diventa società per azioni.

Nel 1988 nasce la prima filiale all'estero (Ficep France).

Nel 1997 avviene l'apertura dello stabilimento di Crosio della Valle; in un periodo di forte concorrenza sul mercato, la Ficep ha saputo migliorare la sua organizzazione interna progettando una rete di aziende satelliti, altamente specializzate e versatili, che ha permesso una riduzione nei costi di gestione, pur mantenendo i più alti standard qualitativi.

Nel 2012 è stata inaugurata l'Academy, grazie all'esclusiva idea di estendere le conoscenze della Ficep alle industrie di nicchia nella fabbricazione dell'acciaio e della forgia.

A raccontarci l'ingresso delle nuove generazioni in Ficep è Barbara Colombo, vicepresidente dell'azienda.

*Quanti passaggi generazionali ci sono stati nella sua azienda?*

I passaggi generazionali in Ficep sono stati due: il primo da mio nonno Ambrogio Colombo a mio padre Ezio negli anni Settanta. A partire poi dal 1994 in azienda siamo entrati nell'ordine io, dopo un'esperienza di due anni esterna all'azienda, mio fratello Christian, mio cugino Luca e mio fratello Nicholas. Io sono laureata in Economia e commercio alla Bocconi, mio fratello Christian e mio cugino Luca sono laureati in Ingegneria al Politecnico di Milano e mio fratello Nicholas è laureato in Business Administration. Abbiamo deciso di entrare in azienda perché abbiamo colto nell'attività di famiglia una opportunità interessante; ognuno di noi con competenze specifiche diverse e seguendo le proprie attitudini e aspettative professionali.

*Quali difficoltà ha incontrato e quali innovazioni ha portato ogni passaggio generazionale?*

Nel primo passaggio generazionale credo che la maggiore difficoltà sia stata quella di intraprendere un percorso di crescita sui mercati internazionali. Ficep, sin dal 1945, incomincia a operare sui mercati esteri con un ufficio export efficiente che diventa in breve tempo protagonista dell'incremento della quota esportata sulla produzione totale.

Il confronto competitivo inizia con i produttori tedeschi, in genere di dimensioni maggiori. Non a caso nel 1988 viene inaugurata la prima filiale in Francia, seguita da numerose altre iniziative analoghe. Decisive perciò risultano le scelte compiute dall'impresa in termini di organizzazione della produzione per poter reggere il confronto internazionale. All'interno di questo scenario, il modello organizzativo di riferimento che Ficep decide di adottare è l'impresa a rete o di "quasi mercato", costruita mediante costituzione *ex novo*, acquisizione totale o compartecipazione in imprese meccaniche, elettroniche e di *engineering*.

Ne deriva una struttura articolata, ad alto tasso di flessibilità e di *know-how*, gestita da una casa madre che accentra il processo decisionale e coordina le diverse unità specializzate nella gestione dei vari anelli che compongono la catena del valore nelle attività di lavorazioni meccaniche, montaggio e sviluppo software. Tale assetto permette di definire in modo preciso i centri di costo e di ricavo, migliorando la pianificazione gestionale e rendendo questi reparti più redditizi.

A mio padre va il merito di aver intravisto in questa architettura un percorso di crescita importante e, nella realizzazione del progetto, di essere riuscito a mantenere negli anni un rapporto equilibrato e di dialogo continuo con le

rappresentanze sindacali e con i manager interni all'azienda, raccogliendo il consenso di tutti e condividendo i passi.

La nostra generazione ha contribuito alla continuità di questo percorso di crescita, facendo tesoro della propria formazione e della competenza acquisita negli anni. Un miglioramento costante dal punto di vista tecnologico, di innovazione di prodotto e di processo, di formazione continua, attivando canali di comunicazione importanti con gli istituti tecnici e le università. Iniziative supportate dalla ricerca dello strumento finanziario più adatto a copertura degli investimenti necessari.

L'introduzione della *lean production*, che ha contribuito a rendere più efficiente il processo produttivo soprattutto nei montaggi e ad agevolare l'inserimento di figure giovani provenienti dagli istituti tecnici del territorio, non sarebbe stata possibile se non ci fosse stata una condivisione di finalità e obiettivi nella nuova generazione.

*Ci sono state figure esterne alla famiglia (manager o consulenti) che hanno dato un contributo durante la transizione?*

L'organizzazione aziendale della Ficep ha sempre visto la presenza di manager esterni nelle funzioni chiave, come quella commerciale, tecnica e produttiva. Nel tempo, e successivamente al nostro ingresso in azienda, queste figure sono state sostituite e/o affiancate da manager esterni più giovani. È capitato che durante questi passaggi Ficep abbia collaborato con consulenti esterni specializzati nella riorganizzazione aziendale per agevolare il passaggio, rivedendo procedure, ruoli e responsabilità.

*Quali valori ha ereditato dalla generazione precedente?*

Il lavoro come passione, la vita aziendale al centro della vita personale, l'orgoglio di fare impresa con serietà, professionalità e sobrietà, facendo attenzione alla responsabilità sociale che ogni azienda deve avere, sono i valori che abbiamo ereditato dalle generazioni precedenti. Ognuno di noi, ognuno a modo suo, con le proprie ambizioni e con impegno costante nel lavoro di propria competenza è cresciuto con questi preziosi insegnamenti e ha fatto propri questi valori.

*Qual è l'ostacolo principale che i figli incontrano nel realizzare le proprie ambizioni?*

Non ho mai pensato ci fossero ostacoli nel realizzare le mie ambizioni. I giovani portano cambiamento e questo può spaventare, ma se c'è un dialogo

aperto e costruttivo tra le diverse generazioni il risultato può essere positivo. Mio padre ci ha sempre lasciati liberi di scegliere il nostro percorso di studi e il nostro percorso professionale. Credo che sia stato fortunato perché, avendo noi scelto studi di economia e finanza e di ingegneria, lo sbocco in azienda è stato naturale.

*Per quanto riguarda l'espansione all'estero, c'è un atteggiamento diverso tra padri e figli?*

Non credo ci sia un atteggiamento diverso, in quanto l'internazionalizzazione e l'innovazione sono fattori critici di successo in un'azienda operante nel settore delle macchine utensili. Riguardo all'espansione all'estero, c'è sempre stato un atteggiamento favorevole, ovviamente seguendo un percorso di investimento graduale per esplorare un nuovo mercato senza prendere troppi rischi.

*E per quanto riguarda le tematiche di Industria 4.0?*

Industria 4.0 mette in luce un gap importante tra la nuova generazione e quella precedente, non solo in famiglia ma anche in ambito operativo a livello di maestranze.

Le tematiche di *smart factory*, *digital transformation*, Internet of Things, Big Data e *cyber systems* non sono intuitive per le generazioni precedenti e richiedono *skills* 4.0 che spesso un giovane ha già nel suo DNA.

Credo che Industria 4.0 sia anche la grande rivoluzione per favorire l'ingresso di nuovi giovani in azienda e per generare un circolo virtuoso tra scuola tecnica tradizionale e azienda.

La formazione diventa strategica in questo momento di rivoluzione industriale, in quanto aiuta le figure con anni di esperienza in azienda ad aggiornarsi sul tema, acquisendo competenze specifiche di informatica/digitali in modo trasversale alle figure tradizionali di riferimento (come il meccanico, l'elettrico, l'idraulico, ecc.) e serve per coinvolgere tutti, facendo leva su uno stile partecipativo, nel cambiamento.

Per digitalizzare le imprese purtroppo (o per fortuna direi), non basta investire in nuove tecnologie ma anche nella competenza di chi sappia farle funzionare in modo nuovo, al passo con i tempi.

Le informazioni oggettive di cui le aziende disporranno introducendo macchinari Industria 4.0 non sono ancora percepite come strategiche per l'azienda ma invece lo sono. Le piattaforme di Big Data analytics possono generare i migliori interventi di progettazione per le revisioni delle macchine, per esempio, o incrementare le performance produttive. Questa è la sfida del

futuro. Il processo produttivo sarà governato in modo ottimale solo da chi saprà leggere e interpretare tutti questi dati.

*Le competenze e i cambiamenti necessari per sfruttare i vantaggi di Industria 4.0 hanno spinto a dare maggiore spazio ai giovani dentro l'azienda?*

La quarta rivoluzione industriale è un cambiamento significativo sul piano tecnologico e delle nuove competenze richieste. Cambia l'organizzazione produttiva delle aziende e il modo stesso di lavorare nostro, dei nostri clienti e dei nostri fornitori.

I giovani sono al centro di questa trasformazione che vede il passaggio da azienda tradizionale a Smart Manufacturing Factory.

Le aziende hanno la necessità di investire nel capitale umano, sostenere l'inserimento dei giovani in azienda (che nell'ambito della digitalizzazione possono aiutare anche il personale presente in azienda da molti anni) e attivare percorsi di formazione che coinvolgano giovani e meno giovani, incentivando il lavoro di gruppo.

*Se confrontiamo le aziende familiari come la sua con quelle non-familiari, quanto influiscono i seguenti aspetti?*

*– l'attitudine a preservare la maggioranza della proprietà e il controllo delle scelte strategiche all'interno della famiglia*

Credo che sia naturale preservare la proprietà e il controllo dell'azienda a favore dei membri della famiglia. È però importante che ci sia una comunanza di vedute nel governare l'azienda, quanto meno sulla strategia e sui ruoli apicali di *governance* e organizzazione, nonché sui contributi di ciascun socio familiare alla vita operativa dell'azienda. Altrimenti il rischio è di finire immersi in dinamiche estenuanti tra stalli e divergenze decisionali. Questa comunanza di vedute deve essere costruita, o almeno verificata, parlandosi apertamente e partendo sempre dal bene dell'azienda e quindi dai suoi fabbisogni attuali e prospettici, non dalle ambizioni dei familiari. Altrimenti si indebolisce l'azienda e si danneggia prima o poi anche la famiglia.

*– l'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda e il senso di appartenenza ad essa*

Spesso nelle imprese di famiglia, i membri della famiglia tendono a identificarsi nell'azienda stessa. Non credo che questo fenomeno sia negativo.

L'importante, però, è che ogni membro della famiglia si identifichi con la propria funzione aziendale, imparando a delegare seguendo una politica di distribuzione dei compiti.

*– la creazione di legami duraturi e profondi con i diversi stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori e comunità locale)*

Nelle aziende familiari, indipendentemente dalla dimensione, penso che sia comune l'instaurarsi di legami duraturi con i vari stakeholder, in particolare con i dipendenti, che in molti casi trascorrono tutta la loro vita lavorativa in azienda. Le aziende familiari sono spesso radicate sul territorio, intrattenendo rapporti con gli istituti di credito, le pubbliche amministrazioni, le scuole e spesso le scelte imprenditoriali dimostrano attenzione e senso di responsabilità verso la collettività.

*– l'attaccamento affettivo/emotivo fra i componenti della famiglia, nonché un'assunzione delle decisioni influenzata da tale sfera emotiva*

Sicuramente i legami affettivi fra i vari membri della famiglia all'interno di un'impresa familiare hanno un ruolo importante ma questo non significa che le scelte strategiche debbano essere guidate da considerazioni di carattere emotivo e non di tipo economico-finanziario.

*– il desiderio di conservazione della dinastia familiare nelle generazioni successive, il che porta a preferire orientamenti di lungo periodo nelle decisioni aziendali*

Il desiderio di conservazione della dinastia familiare non sempre coincide con il desiderio di continuità aziendale; è responsabilità dell'imprenditore rendersi conto delle capacità gestionali delle nuove generazioni, perché la priorità per una azienda è la continuità della stessa. Le aziende non sono un bene esclusivo delle famiglie ma devono tener conto anche del bene delle famiglie sul territorio.

### **Rettificatrici Ghiringhelli spa**

Altro caso eccellente sul tema dei giovani all'interno delle PMI e sul tema del passaggio generazionale riguarda la Rettificatrici Ghiringhelli spa.

Ghiringhelli è azienda leader per la costruzione di rettificatrici senza centri a controllo numerico. Si tratta di macchine precise, affidabili e altamente tecnologiche, che trovano applicazione in vari settori quali l'automotive, l'ae-

rospace, l'industria idraulica, l'industria dei cuscinetti, l'industria dei motori elettrici, l'utensileria, l'industria tessile e così via.

La storia di questa azienda inizia nel 1921, quando Giuseppe Ghiringhelli e Mario Pisoni fondano nel luinese la Ghiringhelli&Pisoni Sdf, officina meccanica specializzata in lavorazioni meccaniche conto terzi.

Nel 1955 Mario Pisoni decide di lasciare l'azienda che prosegue nel suo sviluppo, espandendosi in maniera decisa nella produzione di rettificatrici; tre anni dopo Giuseppe Ghiringhelli coinvolge nella gestione aziendale diretta i suoi tre figli Carlo, Antonietta e Paolo, già entrati in azienda negli anni precedenti.

Nel 1961 la produzione dell'azienda si trasferisce nel nuovo stabilimento a Voldomino, frazione di Luino, e negli anni si espande con nuovi capannoni. Nel 1981 l'azienda cambia ragione sociale con la costituzione della Rettificatrici Ghiringhelli spa.

Nel 1999 le due figlie di Paolo Ghiringhelli, Patrizia e Silvia, subentrano nella gestione aziendale e avviano un progetto di rinnovamento aziendale tecnico/organizzativo. È proprio Patrizia Ghiringhelli a parlare dell'azienda.

### *Quanti passaggi generazionali ci sono stati nella sua azienda?*

Nella nostra storia aziendale e familiare abbiamo affrontato due passaggi generazionali: il primo tra il nonno, Giuseppe Ghiringhelli – fondatore con l'amico socio dell'azienda – e i suoi tre figli (Carlo, Antonietta e Paolo), e quello più recente dalla seconda alla terza generazione.

Entrambi sono stati passaggi, potremmo dire, naturali anche se non prevedibili. Il primo passaggio avviene a metà degli anni Cinquanta, quando il socio Pisoni decide di lasciare l'azienda proprio perché non ha una continuità familiare. Il nonno coinvolge allora nella gestione i tre figli, assegnando loro un'area attinente agli studi seguiti e alle singole attitudini personali.

Il secondo passaggio è a fine anni Novanta quando sia io che mia sorella Silvia, dopo avere terminato gli studi universitari e avere fatto esperienza presso altre realtà aziendali, decidiamo di entrare in azienda. Nonostante siamo le uniche due rappresentanti della terza generazione di famiglia, non riceviamo alcuna pressione e decidiamo con la massima libertà di entrare in azienda. Avremmo potuto intraprendere carriere diverse, invece entrambe abbiamo colto in questa possibilità che ci veniva offerta un'opportunità e ci siamo messe alla prova, ciascuna seguendo le proprie attitudini e aspettative professionali.



*Ci sono state figure esterne alla famiglia (manager o consulenti) che hanno dato un contributo durante la transizione?*

Si ma non contestualmente al nostro ingresso, bensì qualche anno più tardi [...]. Volendo passare da una conduzione aziendale puramente familiare a una gestione manageriale, il papà e la zia decidono di inserire nell'organizzazione un Direttore Generale, che ci possa affiancare e guidare nell'implementazione del nuovo modello organizzativo. La scelta ricade su un manager con esperienza, al quale viene affidato, con un progetto decennale, il compito di formare il nuovo staff manageriale costituito, oltre che da me e Silvia, anche da altri due giovani manager.

Sono stati anni fondamentali per la nostra formazione e la nostra crescita professionale. Oggi, a distanza di anni, siamo più che mai grate a papà e zia per averci fatto intraprendere questo percorso e averci preparato ad assumere con responsabilità e con grande consapevolezza i nostri ruoli aziendali.

*Quali valori ha ereditato dalla generazione precedente e quali sono le novità? In cosa sono diverse le ambizioni personali e professionali dei figli rispetto a quelle dei padri?*

La nostra è sempre stata una famiglia molto unita, nella sfera privata così come in quella aziendale. I fratelli Ghiringhelli hanno sempre condiviso tutto. Questo non significa che fossero sempre d'accordo o che volessero negli affari seguire sempre la stessa strategia, ma hanno saputo trovare sempre e comunque un punto di incontro, perché uniti dalla volontà di tutelare il bene dell'azienda. Non hanno infatti mai vissuto l'impresa di famiglia come un'occasione di arricchimento ma l'hanno piuttosto considerata un asset del patrimonio familiare, così come del territorio, da preservare.

Ci hanno insegnato che la correttezza, la serietà, la professionalità, la responsabilità sociale, uniti a una consapevole ambizione, sono valori fondamentali nella vita di un imprenditore. Ecco, io e Silvia abbiamo raccolto questa importante testimonianza e ne abbiamo fatto a nostra volta una regola di vita, impegnandoci a mettere in pratica i preziosi insegnamenti ricevuti.

*Qual è l'ostacolo principale che i figli incontrano nel realizzare tali ambizioni? Per quanto riguarda l'espansione all'estero, c'è un atteggiamento diverso tra padri e figli?*

Mi rendo conto che ogni azienda, così come ogni famiglia, ha la sua storia e le sue peculiarità. Nel nostro caso probabilmente essere una PMI ed essere solo due sorelle a rappresentare la terza generazione ci ha agevolate.

Ma credo che l'elemento che più di ogni altro abbia garantito il successo di questo secondo passaggio generazionale sia stato nostro padre. Lui ci ha sempre lasciate libere di scegliere il nostro percorso di studi e professionale, senza mai influenzare le nostre scelte. Anzi, ci ha sempre sostenuto affinché seguiamo le nostre personali attitudini e provassimo a realizzare le nostre ambizioni. Solo dopo aver terminato gli studi universitari, avendo scelto corsi di laurea attinenti la gestione aziendale, ci ha proposto di entrare in azienda.

Una volta in azienda entrambe ci siamo appassionate e abbiamo potuto realizzare così le nostre ambizioni, occupandoci di ciò che più ci piace e ci interessa: io ho preso in carico il marketing, Silvia l'amministrazione.

Non abbiamo quindi trovato alcun ostacolo nel nostro percorso professionale ma, al contrario, abbiamo potuto assumere il ruolo a noi più consono con il pieno supporto della famiglia. Certamente gli atteggiamenti e l'approccio nell'affrontare le decisioni aziendali sono diversi, ma nel nostro caso questa diversità significa sostanzialmente complementarità.

*E per quanto riguarda le tematiche di Industria 4.0?*

Indubbiamente le nuove tematiche possono risultare non intuitive alla generazione precedente.

Industria 4.0, *digital transformation*, *smart factory*, *cyber systems*, *digital twins* richiedono competenze e *skills* completamente nuovi.

È ovvio che vi sia un atteggiamento diverso tra le nuove generazioni e le generazioni precedenti. Per i più giovani è decisamente più immediato entrare in sintonia con questi nuovi concetti, comprenderli e metterli in pratica. Per le generazioni precedenti si tratta di una vera e propria rivoluzione e non sempre riescono a coglierne tutte le potenzialità [...] ma ancora una volta, se si ha la fortuna di avere un padre imprenditore all'avanguardia, si possono affrontare e introdurre in azienda anche temi così innovativi, affidandoli a collaboratori giovani e competenti.

*Le competenze e i cambiamenti necessari per sfruttare i vantaggi di Industria 4.0 hanno spinto a dare maggiore spazio ai giovani dentro l'azienda (a tutti i livelli)?*

Credo di sì. Industria 4.0 ha reso necessario introdurre nelle aziende figure professionali con competenze e *skills* nuovi, che solo tecnici giovani possiedono.

*Se confrontiamo le aziende familiari come la sua con quelle non familiari, quanto influiscono i seguenti aspetti?*

*– l'attitudine a preservare la maggioranza della proprietà e il controllo delle scelte strategiche all'interno della famiglia*

Credo che sia naturale preservare la proprietà e il controllo dell'azienda a favore dei membri della famiglia, è l'essenza dell'azienda familiare. Pertanto credo che sia tra gli aspetti prioritari da tutelare in occasione di un passaggio generazionale.

La mia esperienza si basa su una realtà aziendale piccola. Ma se penso anche ad altre aziende di grandi dimensioni o anche a gruppi aziendali, è parimenti condivisa la volontà di preservare la maggioranza della proprietà e/o il controllo delle strategie a favore della famiglia e delegare l'operatività dell'azienda ai manager.

*– l'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda e il senso di appartenenza a essa*

Il senso di appartenenza, così come l'orgoglio, sono a mio avviso altri due valori peculiari delle aziende familiari. Quando si entra nell'azienda di famiglia si diventa inevitabilmente parte della stessa e ci si identifica nel ruolo attribuito. Se penso alla mia esperienza non so dire se questo sia stato uno dei motivi per cui il modello organizzativo abbia funzionato e non vi siano mai state ripercussioni o conseguenze sui rapporti affettivi, sta di fatto che da sempre ai legami familiari in azienda sono stati preferiti quelli professionali. Nell'organizzazione tutti, inclusi i membri della famiglia, si indentificano con la propria funzione aziendale indipendentemente dai rapporti di parentela. La sfera affettiva atiene alla vita privata...

*– la creazione di legami duraturi e profondi con i diversi stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori e comunità locale)*

Credo che anche questo aspetto sia intrinseco all'azienda familiare. L'azienda viene identificata con i membri della famiglia, che diventano punti di riferimento per i diversi stakeholder: dai dipendenti ai rappresentanti del territorio (istituti di credito, pubbliche amministrazioni, scuole, ecc.). La presenza della famiglia è spesso vista come un valore aggiunto da soggetti terzi, espressione di continuità e coesione.

*– l'attaccamento affettivo/emotivo fra i componenti della famiglia, nonché un'assunzione delle decisioni influenzata da tale sfera emotiva*

Questo è indubbiamente un aspetto tanto fondamentale quanto delicato delle aziende familiari. Non è sempre facile, o possibile, tenere al di fuori delle

aziende i legami affettivi e assumere posizioni asettiche. A volte il venir meno di equilibri familiari può compromettere l'intero assetto organizzativo aziendale. Un punto di forza che può trasformarsi in un punto di debolezza. I sentimenti annullano l'obiettività e rischiano di far assumere decisioni a favore della famiglia più che dell'azienda. Per questo, come dicevo, non so se si possa ritenere un valore o un fattore di successo, ma nella storia della nostra famiglia l'attaccamento affettivo è stato sempre relegato alla sfera privata. I sentimenti non hanno mai prevalso sulla ragione, anche se a volte non è stato facile.

*– il desiderio di conservazione della dinastia familiare nelle generazioni successive, che porta a preferire orientamenti di lungo periodo nelle decisioni aziendali.*

A mio avviso il desiderio di continuità aziendale dovrebbe prescindere dal desiderio di conservazione della dinastia aziendale. Le aziende, anche quelle familiari, non sono un bene esclusivo della famiglia ma della collettività. Devono garantire il benessere delle famiglie del territorio nel tempo.

Le strategie nel lungo periodo non devono tutelare la conservazione della dinastia familiare quanto il successo e il futuro dell'azienda stessa. Nelle aziende familiari i due obiettivi coincidono ed è quindi plausibile ritenere che questo desiderio sia più influente che nelle aziende non familiari.

### **Streparava spa**

Altro caso di eccellenza riguarda la Streparava spa.

È nel 1951 a Cologne, in provincia di Brescia, che quattro uomini, accomunati dalla stessa intraprendenza, uniscono le proprie energie per fondare un'azienda che, inizialmente, si occupa di produrre viti e bulloni conto terzi. L'attività si amplia velocemente, con una struttura che si occupa di lavorazioni meccaniche, un'altra che realizza macchine utensili e un'altra ancora dedicata allo stampaggio a caldo dell'acciaio.

Arrivano gli anni Settanta e inizia il trasferimento delle varie realtà aziendali nell'attuale sede di Adro, sempre in provincia di Brescia. Tra i soci fondatori vi è Angelo Luigi Streparava, un uomo dotato di uno spirito imprenditoriale non comune che, sempre in quegli anni, diventa l'unico proprietario dell'azienda.

Nel 1981 nasce il Gruppo Streparava. Da lì in poi una crescita progressiva e costante porta il Gruppo a incorporare altre aziende, ad aprire sedi operative

in Spagna, India e Brasile e a essere riconosciuto come un partner affidabile e qualificato dalle maggiori case produttrici del settore automotive.

Dal racconto di Paolo Streparava, CEO del Gruppo, emergono in maniera chiara e netta i valori alla base della conduzione di un'impresa familiare come la Streparava spa.

*Quanti passaggi generazionali ci sono stati nella sua azienda?*

I passaggi generazionali in Streparava sono stati due: il primo dal fondatore, il cavalier Gino Streparava, mio nonno, al ragioniere Pierluigi Streparava, mio padre. Il secondo passaggio generazionale è stato da mio padre a me.

Oggi con me lavorano anche i miei due cugini, figli della sorella di mia madre, uno è il direttore commerciale e l'altro segue il nostro stabilimento in Brasile.

*Ogni passaggio generazionale quali tipi di difficoltà ha incontrato? E quali innovazioni ha portato? (in particolare, con riferimento all'ultimo passaggio cioè al suo).*

In generale posso dire che, sia per mio padre nei confronti di mio nonno, che per me verso mio padre, la "difficoltà" è stata (e nel mio caso è ancora attuale) quella di lavorare ogni giorno fianco a fianco. Nonostante come famiglia siamo sempre riusciti a intessere ottimi rapporti personali, non è sempre facile avere un confronto diretto quotidiano soprattutto in ambito lavorativo.

A mio padre va senz'altro il merito di aver capito il contesto economico degli anni Novanta e di aver così internazionalizzato Streparava con l'apertura degli stabilimenti prima in Spagna, poi in Brasile.

Se mio padre ha aperto l'azienda al mondo, io posso dire di aver gettato le basi per un costante sviluppo tecnologico, di prodotto e processo e in ambito di formazione delle persone. Ingredienti indispensabili per un'azienda che, in un'ottica di continuità, opera in un mercato globalizzato.

*Ci sono state figure esterne alla famiglia (manager o consulenti) che hanno dato un contributo durante la transizione?*

Né mio nonno né mio padre hanno ritenuto di coinvolgere figure esterne alla famiglia per la transizione da una generazione all'altra. Fondamentale in entrambi i casi è stato pianificare per tempo e in modo strategico il passaggio di consegne, valutando con attenzione i principali rischi e le potenziali opportunità.

*Quali valori ha ereditato dalla generazione precedente e quali sono le novità? In cosa sono diverse le ambizioni personali e professionali dei figli rispetto a quelle dei padri?*

Ho deciso di iniziare il mio percorso in azienda partendo dal valore fondante di Streparava, quello in cui mio nonno Gino aveva sempre creduto: le persone sono la chiave. Nella storia di Streparava i collaboratori sono sempre stati considerati come parte della nostra famiglia e da questo valore universale ho mosso i primi passi. Partendo dall'importanza delle persone sono stati più recentemente enfatizzati tre valori che disegnano il patrimonio etico del nostro Gruppo e che raccontano quello che siamo: sfida, benessere fisico mentale emozionale, spirito di squadra.

Per quanto riguarda le ambizioni, è difficile fare un discorso generale. Nel mio caso posso dire che i valori nei quali credeva mio nonno, sono tuttora quelli nei quali crediamo sia io che mio padre. Allo stesso modo, la cultura del lavoro, l'orgoglio e la passione del fare impresa sono stati tramandati di generazione in generazione.

L'ambizione di mio nonno era quella di farcela: tanta voglia di fare e un pizzico di intraprendenza per compiere il grande passo di mettersi in proprio nel dopoguerra. Per mio padre e per me l'ambizione è sempre stata quella di sviluppare l'azienda di famiglia, mantenendola sempre sostenibile e in grado di perdurare nel tempo.

*Qual è l'ostacolo principale che i figli incontrano nel realizzare tali ambizioni?*

L'ostacolo più comune è senz'altro legato al doversi portare dietro il nome della famiglia. Personalmente l'ho sempre considerato un onore, ma a volte è anche un peso dover dimostrare, come imprenditore, di meritare quel nome.

*Per quanto riguarda l'espansione all'estero, c'è un atteggiamento diverso tra padri e figli?*

Come ho detto prima, mio padre è senz'altro promotore dell'espansione all'estero di Streparava e questo non ha potuto che incontrare il mio favore. Inizialmente la strategia di espansione all'estero intrapresa in Spagna e Brasile è stata principalmente legata a un'importante *customer orientation* della nostra organizzazione, finalizzata al mantenimento di relazioni di lungo periodo con i clienti esistenti; l'apertura dello stabilimento in India nel 2006 ci ha invece permesso di diversificare maggiormente il business acquisendo clienti nuovi.

*E per quanto riguarda le tematiche di Industria 4.0?*

Anche per quanto riguarda il tema dell'Industria 4.0 io e mio padre ci troviamo sulla stessa lunghezza d'onda. Entrambi siamo consapevoli che, per essere innovativi, dobbiamo continuare a mettere le persone al centro dei processi, dei miglioramenti e della formazione necessaria per utilizzare nel modo corretto le tecnologie 4.0. Fondamentale ovviamente, prima di qualsiasi investimento, è individuare il valore che tale tecnologia può portare in azienda.

*Le competenze e i cambiamenti necessari per sfruttare i vantaggi di Industria 4.0 hanno spinto a dare maggiore spazio ai giovani dentro l'azienda (a tutti i livelli)?*

Industria 4.0 rappresenta un cambiamento significativo sul piano tecnologico e delle competenze necessarie; è un sistema destinato a cambiare l'organizzazione produttiva delle aziende e il modo stesso di lavorare.

I giovani sono senz'altro uno dei pilastri su cui si fonda l'industria moderna e lo scenario attuale vede una crescente domanda di giovani con professionalità legate all'ambito digitale. Le aziende da parte loro hanno il compito di investire nel capitale umano, sostenendo lo sviluppo dei giovani attraverso percorsi di formazione che potenzino le competenze.

*Se confrontiamo le aziende familiari come la sua con quelle non-familiari, quanto influiscono i seguenti aspetti?*

*– l'attitudine a preservare la maggioranza della proprietà e il controllo delle scelte strategiche all'interno della famiglia*

Credo che ogni impresa familiare si basi sull'intenzione di far rimanere la stessa sotto l'influsso della famiglia, di generazione in generazione e questo porta inevitabilmente a un'innata conservazione della maggioranza della proprietà. Questo non implica che anche le scelte strategiche di business siano in capo solo alla famiglia: ad esempio in Streparava ogni mese svolgiamo uno *steering committee* con tutte le prime linee del Gruppo, per assumere le decisioni sulle strategie aziendali.

*– l'identificazione dei membri della famiglia con l'azienda e il senso di appartenenza ad essa*

Spesso, nelle imprese familiari, la famiglia o, ancor più frequentemente, l'imprenditore, finisce per identificarsi nell'azienda stessa e alla base di questo troviamo la difficoltà a delegare, cosa che accade meno frequentemente

invece nelle imprese non familiari poiché basate su una politica di distribuzione dei compiti.

*– la creazione di legami duraturi e profondi con i diversi stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori e comunità locale)*

Penso che nelle imprese familiari, a prescindere dalle dimensioni delle stesse, sia più facile e frequente la creazione di un legame duraturo con i vari stakeholder (in particolare con i dipendenti), che porta ognuno a considerare l'altro come una persona con la quale sussistono relazioni fondate non solo su una base contrattuale. Le imprese familiari sono spesso radicate in un territorio, nella sua cultura, nei suoi valori e questo, oltre che essere parte integrante dell'identità aziendale, porta a scelte imprenditoriali che mostrano attenzione e senso di responsabilità verso la collettività.

*– l'attaccamento affettivo/emotivo fra i componenti della famiglia, nonché un'assunzione delle decisioni influenzata da tale sfera emotiva*

È innegabile che i legami fra i vari componenti della famiglia all'interno di un'impresa familiare abbiano un ruolo e un peso importante; questo non significa che le scelte strategiche siano guidate da considerazioni di carattere emotivo e non economico-finanziario. Se la verità sta nel mezzo, mi sento di dire che se le componenti psicologiche legate al rapporto con la famiglia possono essere da una parte una difficoltà da superare, dall'altra sono invece un elemento indispensabile per la continuazione dell'attività e la conservazione del valore dell'impresa stessa. Va sottolineato, comunque, che la nostra azienda è fortemente managerializzata avendo come appartenenti alla famiglia presidente, CEO e direttore commerciale in posizioni apicali, ma il resto è ottimamente coperto da figure manageriali quali CFO, direttore operation, direttore acquisti, qualità, ricerca e sviluppo e così via, tutte posizioni strategiche per lo sviluppo e la sostenibilità del nostro tipo di azienda.

*– il desiderio di conservazione della dinastia familiare nelle generazioni successive, il che porta a preferire orientamenti di lungo periodo nelle decisioni aziendali*

Se nelle imprese non familiari l'interesse è rivolto esclusivamente alla redditività d'impresa, nelle aziende familiari il desiderio di affermare i propri valori con continuità conduce a scelte imprenditoriali di lungo termine in un'ottica di crescita continua, al fine di tramandare la propria impresa di generazione in generazione.



Nella seconda parte del suo intervento, Paolo Streparava affronta il tema dello sviluppo sostenibile.

*Conosce il tema della sostenibilità contenuto nell'Agenda 2030?*

Sì, è il documento adottato dai governi di tutto il mondo in occasione del Summit del 2015, che delinea gli impegni per lo sviluppo sostenibile da realizzare entro il 2030.

*Esiste una strategia di sostenibilità nella sua azienda e quali sono gli elementi essenziali di tale strategia?*

Streparava ormai da qualche anno ha una strategia di sostenibilità strutturata nella quale crede molto. Per quanto riguarda la dimensione ambientale, l'impegno per il rispetto dell'ambiente è parte essenziale della nostra politica, che si ispira ai principi di salvaguardia dello stesso, inteso come contesto locale di lavoro e di vita delle persone e della comunità e come contesto globale della salute del nostro pianeta.

A livello economico il nostro impegno è mantenere e migliorare la competitività, riducendo gli sprechi e il non valore, nel pieno rispetto di ciò in cui crediamo, della collettività e dell'ambiente nel quale siamo inseriti. Socialmente la strategia di Streparava è quella di essere un'azienda che punta alla valorizzazione delle persone. Per noi la persona è al centro e la prima tutela che ci impegniamo a garantire è la salute e la sicurezza dei nostri lavoratori. Infine, tre sono i valori che costituiscono il patrimonio etico del nostro Gruppo e le linee guida per la conduzione del nostro business e la gestione dei rapporti con i nostri stakeholder:

- sfida
- benessere fisico mentale emozionale
- spirito di squadra.

## **Riferimenti bibliografici**

Fondazione UCIMU (2017), *Rapporto di settore*, luglio, Cinisello Balsamo. Centro Studi UCIMU, *Banca Dati Aida*.

Unioncamere-Anpal (2017), *Sistema informativo Excelsior*, novembre, Roma.

Unioncamere-Anpal (2018), *Sistema informativo Excelsior*, novembre, Roma.

- C. Tucci (2018), *Si rafforza l'asse tra Its e imprese*, in *Il Sole 24 Ore*, gennaio, Roma.
- B. Ardù (2018), *Its, servono 500 mila tecnici e le imprese possono trovarli qui*, in *La Repubblica*, novembre, Roma.

# 11. FederlegnoArredo, una filiera sostenibile

*Centro Studi FederlegnoArredo*

## 11.1 Premessa

Il tema della sostenibilità è alla base del concetto di sviluppo. È applicabile a un ente, un'impresa, una società. Gli aspetti coinvolti non sono solo quello ambientale, a cui spesso si fa riferimento in relazione ai dibattiti sul clima, ma anche quello economico, sociale, istituzionale, in quanto possono influire, positivamente o negativamente, sulla capacità di crescere e di durare di quell'entità, in particolare se si tratta di un'impresa.

La definizione di "sostenibilità" riguarda perciò aspetti differenti: il concetto, come è stato inteso e sviluppato nell'indagine condotta dal Centro Studi FederlegnoArredo<sup>201</sup> presso gli associati, identifica "gli aspetti che consentono a una impresa di durare nel tempo, creando valore per sé e per il contesto in cui opera".

L'indagine ha avuto come obiettivo quello di verificare il grado di conoscenza e la recettività delle imprese della Filiera L-A (Legno-Arredo) associate a FederlegnoArredo rispetto al concetto di "sostenibilità" legato alla modalità e alle scelte di fare impresa, nel rapporto con il mercato e nell'organizzazione interna, nonché all'appartenenza a una filiera ancora molto integrata nelle varie fasi produttive, in cui molte aziende si sono specializzate per fornire i componenti alle imprese a valle del processo produttivo.

Un esempio per tutti, il comparto dei pannelli per l'arredo che oggi rappresenta uno degli anelli fondamentali per l'industrializzazione dell'intero processo di produzione del mobile: è qui che trovano spazio molte delle

201 FederlegnoArredo è la federazione nazionale che rappresenta le imprese della Filiera del Legno-Arredo. Per maggiori informazioni [www.federlegnoarredo.it](http://www.federlegnoarredo.it)

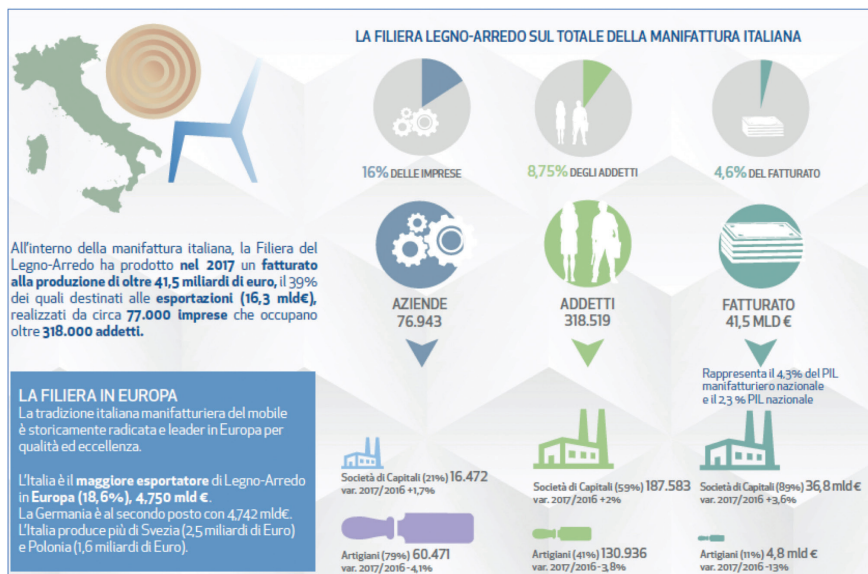
innovazioni di prodotto nell'uso dei materiali, in gran parte riciclati grazie all'introduzione di una tecnologia di recupero del legno, e di additivi e vernici non dannosi alla salute dell'utilizzatore finale.

## 11.2 Uno sguardo alla Filiera Legno Arredo, alcuni dati

Il tessuto imprenditoriale italiano, e in particolare quello del settore L-A, si caratterizza per una dimensione aziendale riconducibile per la quasi totalità alla PMI: nella Filiera L-A le grandi imprese sono meno di 100, su un totale di oltre 16mila società di capitali e altre 63mila ditte individuali o di persone fisiche. Le grandi imprese realizzano circa 10 miliardi di euro di produzione su un totale di oltre 42 miliardi, un quarto del valore complessivo totale; ma operano grazie alla presenza di un vasto e diffuso tessuto imprenditoriale costituito dalle piccole e microimprese che assorbono circa il 50% degli addetti, conservando e rigenerando il *know-how* produttivo che caratterizza il Made in Italy.

Di seguito (Figura 11.1) una rappresentazione complessiva della Filiera L-A e del peso della stessa sulla manifattura italiana: il 16% delle imprese mani-

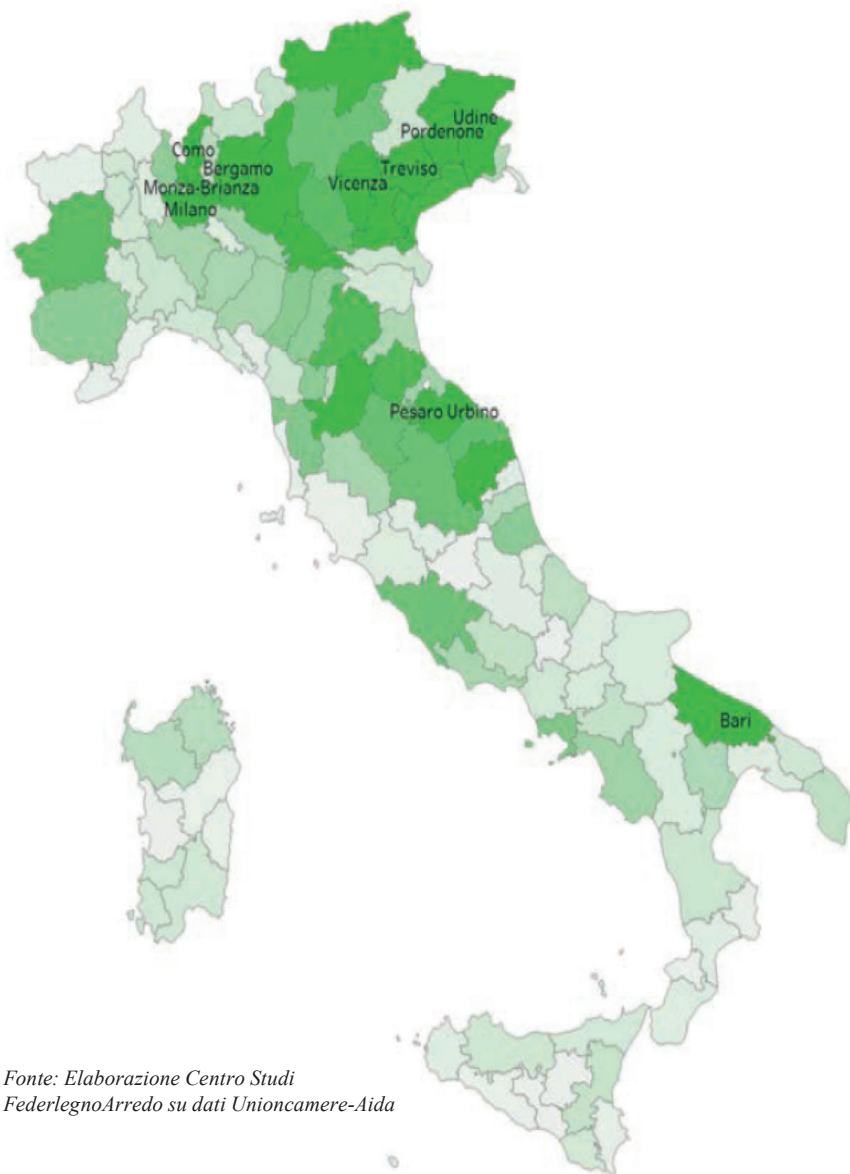
**Figura 11.1 I numeri della Filiera L-A in Italia\***



\*dati 2017 – Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

fatturiere italiane è riconducibile alla Filiera L-A con circa il 9% degli addetti, per una quota di fatturato diretto pari al 4,6% del PIL manifatturiero italiano.

**Figura 11.2 Una filiera sul territorio**



*Fonte: Elaborazione Centro Studi  
FederlegnoArredo su dati Unioncamere-Aida*

La rappresentazione della Filiera L-A sul territorio nazionale (Figura 11.2) evidenzia come essa sia diffusa pressoché in tutte le regioni: storicamente si trattava di un settore prevalentemente artigianale che si rivolgeva al mercato locale con gli articoli per la casa e per l'edilizia. Attualmente esso appare ancora ben radicato con quote di fatturato importanti, soprattutto nelle regioni dove si trovano gli storici distretti produttivi.

Il peso della Filiera L-A nelle regioni a maggiore concentrazione di imprese raggiunge livelli elevati: il 14% della manifattura regionale, come in Friuli-Venezia Giulia, l'11% come nelle Marche. Più basse le percentuali delle regioni più industrializzate, dove sono presenti diversi settori manifatturieri: la Filiera L-A in Lombardia, ad esempio, pur essendo il secondo territorio per importanza nel settore, pesa "solo" il 4% del fatturato totale della manifattura lombarda.

Interessante notare anche che in queste regioni il peso degli addetti impiegati nella Filiera L-A rispetto al totale degli addetti della manifattura sia superiore alla quota di fatturato, sintomo di un settore – quello del Legno-Arredo – legato alla manualità e al capitale umano, rispetto ad altri invece più automatizzati.

Il carattere artigianale, infatti, è ancora presente anche in aziende di dimensioni superiori ma può contare su un valore aggiunto del prodotto che viene apprezzato dal mercato e riconosciuto in termini di prezzo, così da remunerare questo fondamentale fattore produttivo.

In Veneto l'8% degli addetti delle imprese manifatturiere lavorano in aziende del Legno-Arredo, percentuale che raggiunge il 10% in Trentino-Alto Adige e addirittura il 15% in Friuli-Venezia Giulia. Per numero di imprese invece la Filiera L-A risulta più incidente sulla manifattura regionale sempre in Friuli-Venezia Giulia con il 9%, in Veneto, nelle Marche e in Trentino-Alto Adige con il 5%.

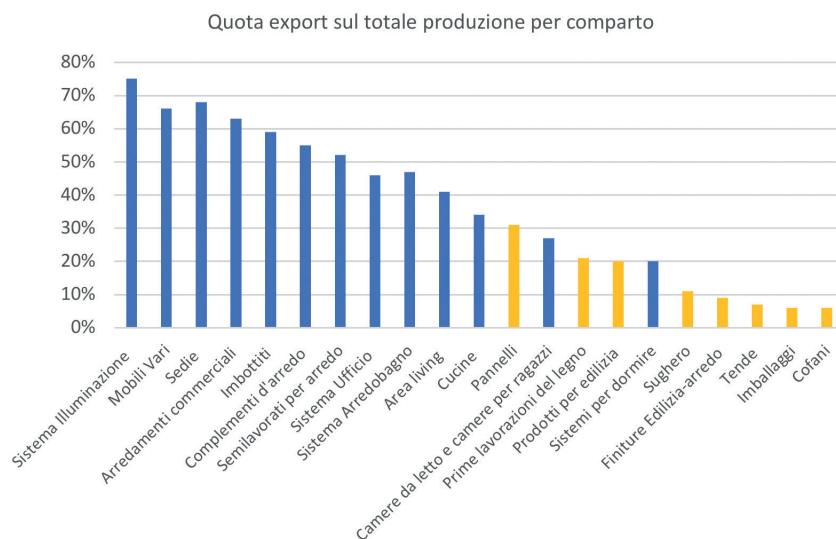
Regioni come la Lombardia, il Veneto e il Friuli-Venezia Giulia trainano la produzione totale della filiera italiana. All'interno di queste regioni ritroviamo le provincie che sono il vero motore produttivo del Paese con caratteristiche specifiche (sedie in Friuli, cucine nelle Marche, imbottiti in Puglia) e che rappresentano i vari distretti tipici della produzione dei settori Legno, Arredo e Illuminazione.<sup>202</sup>

202 Per effettuare l'analisi per provincia e regione, il settore Legno è stato identificato con le imprese aventi codice di attività ATECO 16; il settore Mobile con quelle aventi codice di attività ATECO 31 mentre il settore Illuminazione con quelle aventi codice di attività ATECO 27.4.

### 11.2.1 Una filiera internazionalizzata

La Filiera L-A, oltre ad alimentare il mercato nazionale, esporta circa il 53% della produzione realizzata in Italia del Sistema Arredamento (comprensivo di arredo casa, bagno, ufficio, illuminazione), con punte che superano il 70% come l'illuminazione: l'Italia dopo la Cina, che ci ha superato nel Duemila, è il secondo esportatore mondiale nel settore.

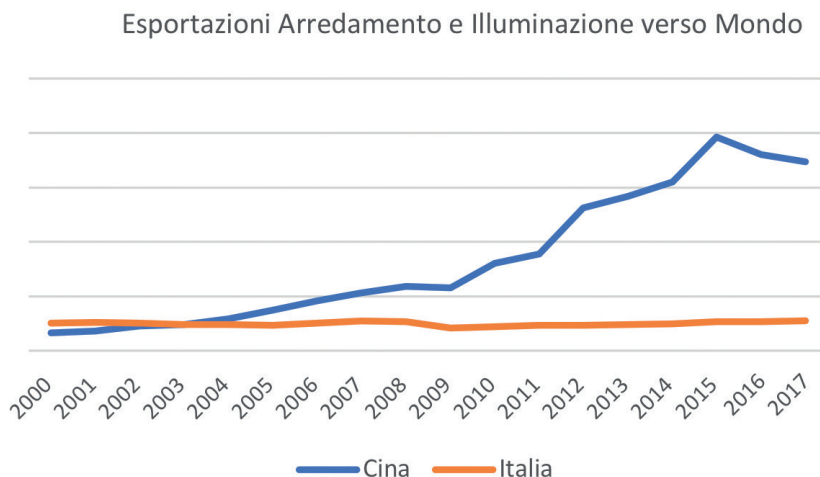
**Figura 11.3 Export Filiera L-A 2018**



Fonte: Elaborazione Centro Studi FederlegnoArredo su dati Istat

Le esportazioni italiane si sono mantenute stabili, in leggera crescita nell'ultimo ventennio, nonostante il dirompente ingresso nel mercato mondiale della Cina.

Fino al 2000 il nostro Paese aveva il valore di export più alto al mondo negli scambi internazionali di arredamento. Con l'arrivo della Cina (Figura 11.4) che ha iniziato, anche nei settori dell'arredamento, la sua politica di espansione commerciale con una strategia di *dumping* verso tutti i mercati, soprattutto quelli maturi e più ricchi, l'Italia si è posizionata al secondo posto, mantenendo tuttavia la leadership nella nicchia di prodotti di fascia più alta sia nei mercati occidentali più consolidati, sia verso i Paesi emergenti,

**Figura 11.4 Export Macrosistema arredamento (2000-2017): confronto Cina-Italia**

Fonte: Elaborazione Centro Studi FederlegnoArredo su dati Uncomtrade

rispondendo alle esigenze della classe sociale più ricca, alla ricerca di prodotti di qualità che le imprese locali non forniscono.

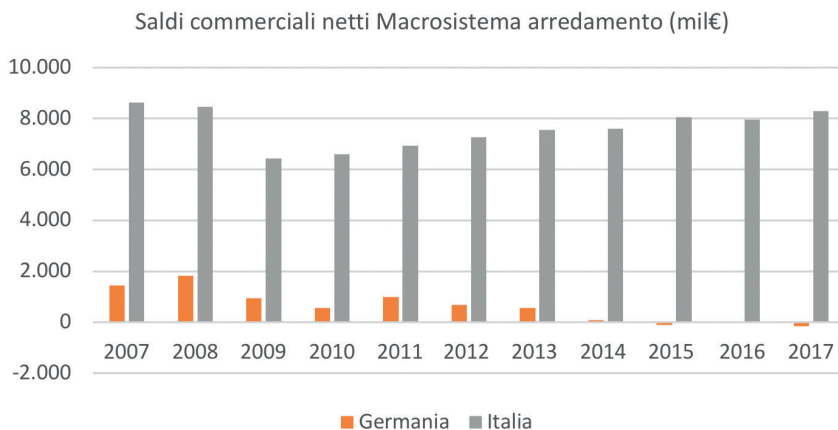
Le destinazioni delle esportazioni italiane di arredamento sono oltre 200, in altrettanti Paesi in cui l'Italia si posiziona ai primi posti tra i fornitori. L'export della Filiera L-A è costituito in modo prevalente dai prodotti del Macrosistema Arredamento, che comprende, oltre ai classici articoli di arredo casa, ufficio, bagno, arredi commerciali per negozi, anche l'illuminazione (i prodotti a monte – legno, pannelli, semilavorati – confluiscono in larga parte a realizzare il prodotto finito destinato sia al mercato nazionale che alle esportazioni).

Si tratta effettivamente di prodotti Made in Italy come si può rilevare dalla rappresentazione dell'andamento dei saldi commerciali netti (Figura 11.5). Il nostro Paese, che è il primo esportatore in Europa per il settore MSArredamento, seguito dalla Germania, ha il più alto saldo commerciale verso tutto il mondo e in crescita, a differenza della Germania che negli ultimi anni ha addirittura realizzando valori netti negativi per il crescente contributo delle importazioni da altre economie (soprattutto da Polonia e Repubblica Ceca diventate distretti produttivi tedeschi per molte specializzazioni) sulle sue esportazioni.



Il prodotto italiano invece resta fortemente caratterizzato dalla provenienza dal territorio per la presenza di una filiera completa e integrata. Le importazioni infatti riguardano per lo più materia prima legnosa e componentistica per illuminazione.

**Figura 11.5 Saldi commerciali netti vs Mondo MSArredamento (2007-2017): confronto Italia-Germania**



Fonte: Elaborazione Centro Studi FederlegnoArredo su dati Uncomtrade

### 11.3 La sostenibilità nella Filiera Legno Arredo

Il Centro Studi FederlegnoArredo ha condotto l'indagine presso gli associati di tutti i comparti che compongono la filiera<sup>203</sup> per analizzare lo "stato dell'ar-

203 La Filiera L-A comprende diverse tipologie di prodotti che sono rappresentati all'interno di Sistemi così suddivisi: *Sistema Arredamento*: Camere da letto e letti, Camere per ragazzi, Sistemi per dormire, Area living, Sedie, Cucine, Imbottiti, Arredamenti per esterno, Mobili in kit, fai da te, Arredi per comunità, Arredi per collettività, Complementi d'arredo, Arredamenti commerciali; *Sistema Arredobagno*: Mobili per il bagno, Accessori bagno, Vasche, Chiusure e Piatti doccia, Cabine multifunzione, Rubinetti d'arredo, Termoarredi, Sedili WC, Ceramiche sanitarie; *Sistema Illuminazione*: Illuminazione decorativa, Illuminazione tecnica; *Sistema Ufficio*: Mobili, Pareti attrezzate, Sedute per ufficio e per la collettività; *Sistema Pannelli e Semilavorati per Arredo*; *Sistema Finiture*: Pavimenti in legno, Porte d'ingresso e di interni, Finestre; *Sistema Coperture ed Edifici in legno*; *Sistema Imballaggi*: Pallet, ortofrutticoli, alimentari, industriali, sughero; *Sistema Arredo urbano*: Arredo e vivaisti; *Sistema*

te” della Filiera L-A in tema di sostenibilità intesa come percorso di sviluppo sostenibile per le imprese sotto il profilo ambientale, economico e sociale.

### 11.3.1 Sostenibilità ambientale

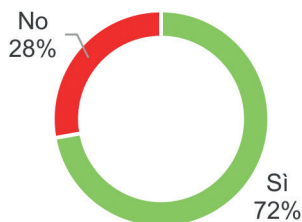
La Filiera L-A italiana è all’avanguardia a livello mondiale per il suo tasso di circolarità, per l’alto contenuto di materiale riciclato nei propri prodotti e per una sensibilità crescente verso l’impatto ambientale.

L’interesse al tema della riciclabilità dei materiali e dei prodotti emerge anche dall’indagine, con oltre il 70% delle imprese che dichiarano di utilizzare materiale riciclabile (Figura 11.6). Tra i materiali indicati sicuramente è preponderante il legno, come facilmente intuibile; una grande attenzione è rivolta anche al tema degli imballaggi, dove la maggior parte delle imprese dichiara di utilizzare materiali riciclabili derivati da carta e cartone; importante anche il vetro, a seguire ferro e plastica.

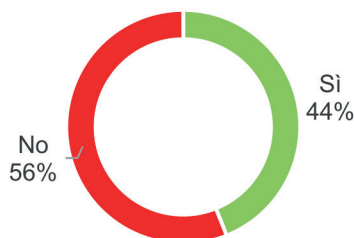
Più restie le imprese a utilizzare materiali riciclati (Figura 11.7): solo il 44% dei rispondenti dichiara di utilizzarne nella sua produzione; si tratta prevalentemente delle imprese del settore pannelli che recuperano il legno come materia base del prodotto.

In termini di ecosostenibilità, il “fine vita” dei prodotti ha un forte rilievo: si tratta di un tema oggetto di specifica normativa che prevede per il produttore un costo aggiuntivo da destinare alle strutture che si occupano di riciclare e/o smaltire le componenti materiali dei prodotti finiti e che quindi risulta premiante per i sistemi di prodotto facilmente disaggregabili nelle diverse componenti alla fine dell’utilizzo. Molte imprese operano già in fase di progettazione (design) dei prodotti in funzione di facilitarne lo smaltimento e ridurre così i costi connessi.

**Figura 11.6 “Utilizzate materiali riciclabili?”**

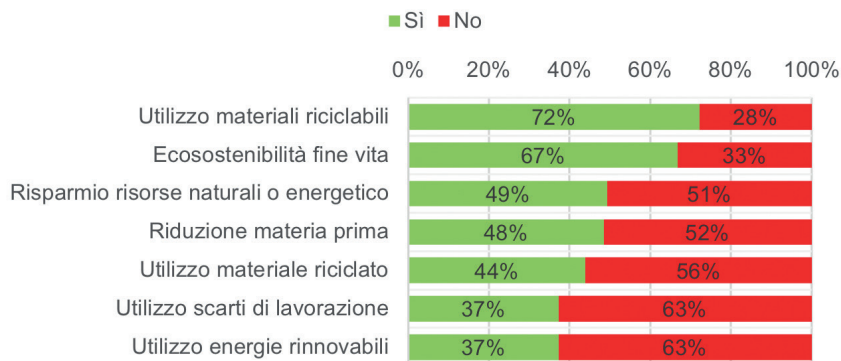


Fonte: Elaborazione Centro Studi FederlegnoArredo

**Figura 11.7 “Utilizzate materiali riciclati?”**

Fonte: Elaborazione Centro Studi FederlegnoArredo

Nello specifico, le azioni verso cui è rivolta l’attenzione da parte delle imprese verso la sostenibilità (Figura 11.8) riguardano principalmente i materiali utilizzati, che per il 72% delle risposte sono riciclabili, segue l’attenzione al fine-vita (il 67% dei rispondenti ha dichiarato di prestare attenzione nel proprio ciclo produttivo a come smaltire il prodotto quando non sarà più utilizzabile); in tema di risparmio sono poco meno della metà le imprese che puntano a migliorare l’efficienza produttiva e a ridurre l’impatto nell’ambiente attraverso un uso più attento delle risorse energetiche e della quantità di materiale utilizzato; infine sono ancora una minoranza, sebbene consistente (circa il 40%), le imprese che puntano all’utilizzo di materiali di riciclo

**Figura 11.8 Principali driver di sostenibilità ambientale**

Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

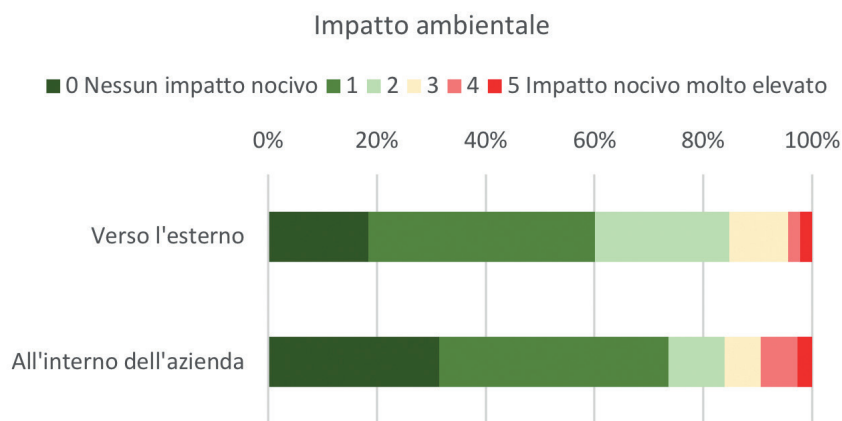
o che utilizzano gli scarti di lavorazione (riciclo o produzione di energia), così come quelle che dichiarano di utilizzare in modo rilevante le energie rinnovabili.

In particolare, in tema di utilizzo di energie rinnovabili, solo il 37% conferma di utilizzarne; tra queste circa il 20% copre con le rinnovabili quasi tutto il fabbisogno energetico. Si evidenzia quindi una divaricazione tra una minoranza molto attenta e già attiva nel campo e il restante che procede lentamente verso questa direzione, probabilmente un'accelerazione potrebbe avvenire con l'attivazione di misure fiscali a supporto.

Forte appare anche l'attenzione per l'ambiente all'interno e all'esterno dell'impresa (Figura 11.9): solo il 2% delle imprese dichiara di avere un impatto "molto nocivo", mentre rispettivamente il 18% e il 30% di non avere alcun impatto nocivo verso l'esterno (tipicamente inquinamento di aria e acque) e all'interno (fumi, polveri). Questa attenzione si riflette anche sulla consapevolezza di operare positivamente sul territorio e nei confronti dei dipendenti, come emerge anche nella parte dell'indagine sulla sostenibilità sociale.

La presenza di certificazioni "ambientali" nella Filiera L-A è diffusa in modo trasversale sia nel mondo "legno" che nel mondo "arredo". La sensibilità al tema ambientale è elevata in quanto, al di là delle certificazioni di sistema e/o

**Figura 11.9 "Che giudizio dà all'attuale impatto ambientale della Sua azienda?"**

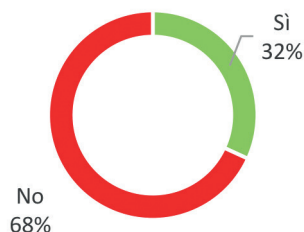


Fonte: Centro Studi Federlegno.Arredo

di prodotto, che possono coprire esigenze di mercato o di necessità in caso di normativa cogente, si rileva che il 32% delle imprese complessivamente (Figura 11.10) ha dichiarato di essere già certificata secondo norme ambientali, *in primis* la ISO 14.000 e le sue derivazioni, che pesa per oltre il 50% nelle dichiarazioni delle imprese certificate.

**Figura 11.10 “La Sua azienda ha certificazioni in tema di sostenibilità?”**

Certificazioni in tema di sostenibilità



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

### 11.3.2 Sostenibilità economica

La sostenibilità come dimensione economica mira a evidenziare i fattori che hanno impatto sulla continuità dell'impresa, sulla sua capacità di permanere sul mercato nel tempo, sulle strategie di posizionamento nel mercato e di investimento.

Dalle risposte emerge con evidenza il valore positivo di essere filiera: uno degli elementi più diffusi è il rapporto fidelizzato e strategico con fornitori che consentono di mantenere la qualità della produzione, più che il costo, parallelamente ai criteri di rapporto con la clientela dove, dopo la “solvibilità” che negli ultimi anni è diventata sinonimo di salute di un'impresa, il fattore principale è ancora la fidelizzazione nel tempo. La consapevolezza è quindi che la vita di un'azienda è connessa alla capacità di mantenere relazioni stabili e durature con gli altri operatori a monte e a valle.

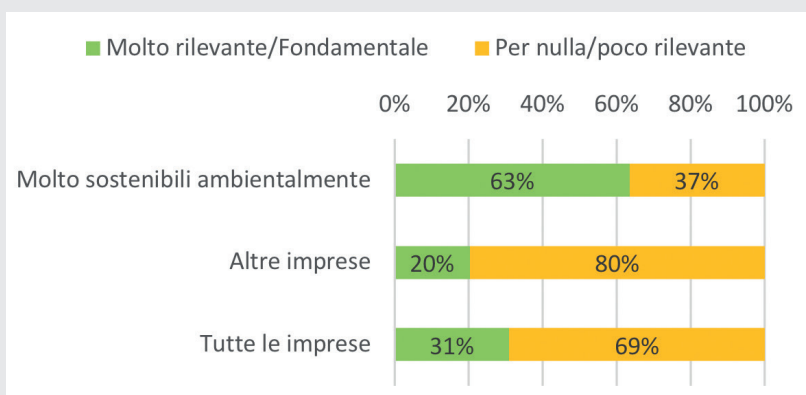
### Box 1 - Innovazione

L'innovazione è un tratto caratteristico delle imprese della Filiera L-A: il 68% delle risposte confermano l'attenzione per questo tema in modo trasversale a tutti i comparti.

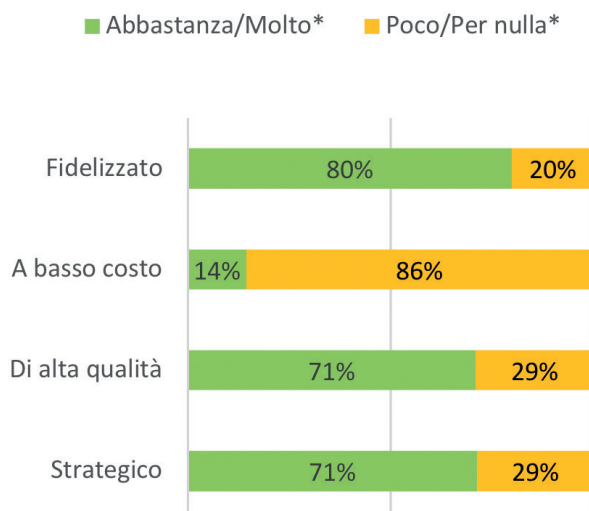
Altro dato rilevante è che in media il 4,7% del fatturato delle imprese della Filiera L-A è investito in innovazione.

L'aspetto più interessante però è che la capacità innovativa che caratterizza le imprese della filiera, viene trainata anche dalla ricerca della sostenibilità ambientale e sono soprattutto quelle che risultano "più sostenibili" in base alle risposte fornite, a puntare maggiormente sull'innovazione: il 63% di queste ritiene fondamentale tale investimento nelle proprie strategie. Esiste quindi una correlazione diretta (Figura 11.11) tra la direzione della sostenibilità e la costante ricerca in innovazione.

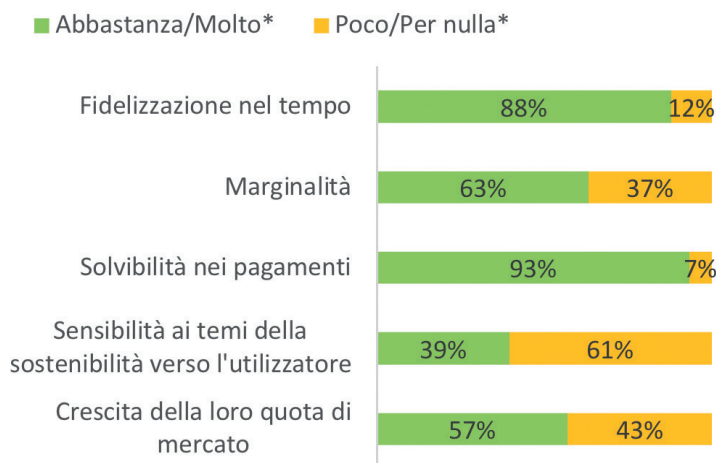
**Figura 11.11 Innovazione e sostenibilità ambientale: "Quanto ritiene importante l'innovazione nella sua impresa?"**



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

**Figura 11.12 Criteri di scelta nei rapporti con i fornitori**

Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

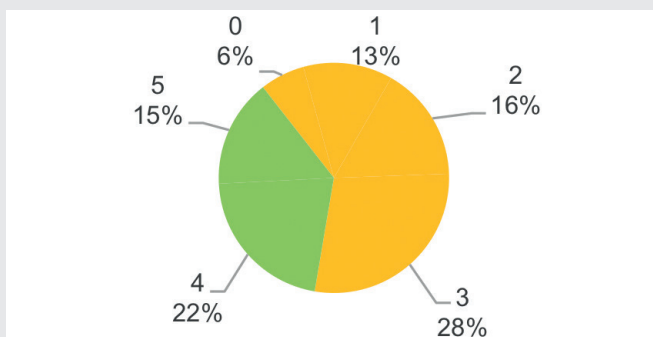
**Figura 11.13 Criteri di valutazione della clientela**

Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

## Box 2 - Alleanze

Progettare insieme, progettare meglio. Per le imprese della filiera del Legno-Arredo, dopo i fornitori, ritenuti assolutamente strategici, lo sviluppo passa necessariamente anche per il rapporto con le altre imprese: il 37% degli intervistati (Figura 11.14) riconosce un alto valore alle alleanze (punteggio 4-5 su una scala 0-5).

**Figura 11.14** Importanza delle alleanze per l'impresa: punteggio e quota

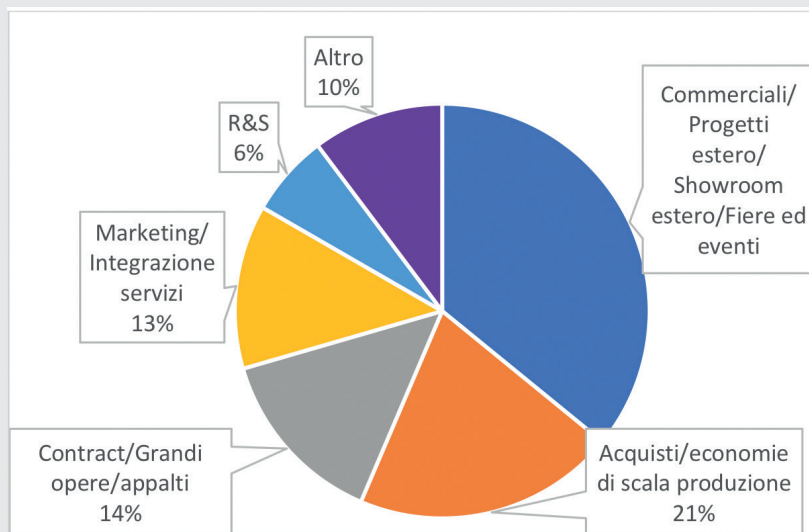


Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

Il fenomeno non caratterizza solo le imprese più piccole ma interessa anche le medie e le grandi imprese: soprattutto dove il mercato appare più competitivo e le imprese sono poche, si aprono possibilità di collaborazione (caratteristico è il caso dei pannelli, anello di congiunzione tra il mondo del legno e quello dell'arredo nella Filiera L-A). Le alleanze (siano esse reti d'impresa o *joint venture* o di altra forma) danno vita a una relazione forse complessa e non facile ma tuttavia sempre più necessaria e costruttiva: "Oramai un must per le PMI", sottolinea qualcuno. Allearsi significa fare fronte comune rispetto a problemi e sfide che vincere da soli sarebbe difficile.

In dettaglio (Figura 11.15) abbiamo ricondotto le risposte dell'indagine ad alcune tipologie di bisogni a cui rispondono i tentativi più o meno realizzati o solo desiderati dalle imprese. La prima tipologia di alleanza sperimentata dalle imprese è quella commerciale, complessa e multiforme: innanzitutto il tema dell'internazionalizzazione emerge come rilevante per le imprese e come un ambito in cui l'essere insieme è percepito più come un vantaggio che come un rischio di perdita di competitività.



**Figura 11.15 “In quali ambiti ritenete utili le alleanze tra imprese?”**

Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

Investire per internazionalizzarsi tramite progetti commerciali, realizzazione di punti vendita in mercati esteri e partecipazione alle fiere e agli eventi sono scelte i cui costi rappresentano spesso l'ostacolo prevalente, oltre al fatto che spesso veicolare un'immagine coordinata del Made in Italy può addirittura migliorare le performance di vendita dei partecipanti: il 36% dei rispondenti ritiene che questo sia uno dei motivi principali per lavorare in modo congiunto con le altre imprese.

Se a questo dato si uniscono le risposte che si riferiscono alla possibilità di affrontare in modo più efficace le grandi commesse legate ai *contract* (spesso anche in questo caso all'estero), dove le grandi imprese risultano facilitate rispetto alle più piccole, si evidenzia che il tema del presentarsi congiuntamente appare conveniente al 50% delle imprese che ritengono in tal modo di poter competere più efficacemente, e non solo, se operano in qualità di subfornitori, ma anche per le imprese che rivestono il ruolo di assegnatari della commessa (*lead contractor*). È soprattutto nei confronti dei più grandi *competitors* esteri che tale strategia appare vincente.

Sempre in tema "commerciale", l'attenzione per il 13% delle imprese è rivolta anche allo sviluppo di sinergie verso il mercato, domestico e non, of-

frendo una gamma di prodotti complementare e/o integrando servizi collaterali offerti da altre imprese così da differenziarsi e allargare il sistema di offerta alla clientela. Senza procedere quindi direttamente verso operazioni più costose – e pertanto rischiose – di integrazione societaria, si preferisce presentarsi al mercato unendo la propria offerta, così da “tastare il terreno” per poi magari convogliare l’alleanza verso una forma stabile e definitiva.

Una seconda declinazione dell’alleanza riguarda invece i costi: il 21% delle risposte vede positiva la possibilità di allearsi in funzione dell’ottimizzazione dei costi di produzione. Le imprese raccontano della frequente necessità di unirsi per approvvigionarsi della materia prima e “dialogare con i grossi fornitori” per “spuntare il miglior prezzo”, dal momento che “le alleanze abbattano i costi e moltiplicano i risultati”.

Anche le economie di scala, e quindi la possibilità di specializzarsi per diventare più efficienti nella produzione, appaiono una scelta percorribile, all’interno però di rapporti di alleanza che spesso nell’ambito della filiera diventano fonte di trasferimento di *know-how* e di individuazione di soluzioni innovative a beneficio degli operatori. Quest’ultimo tema, relativo alla R&S non solo orientata all’efficienza della produzione, ma anche allo sviluppo di innovazioni che possono essere condivise a diversi livelli della filiera, è evidenziato dal 6% delle risposte e potrebbe aprire spazi di collaborazione anche verso enti di ricerca e università.

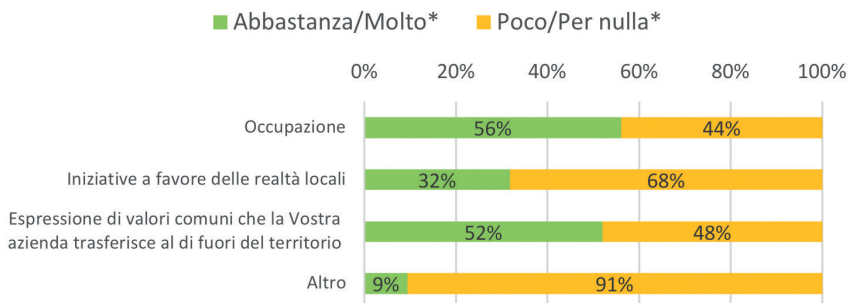
Un altro tema, compreso nell’altro, è quello che si declina più tipicamente nella rappresentanza di settore: presidiare insieme tavoli normativi, superare insieme barriere all’esportazione, comunicare e valorizzare il Made in Italy, ottenere accordi di categoria e presidiare le politiche industriali.

Sono questi solo alcuni dei temi che fanno nascere, dopo il desiderio di fare impresa, la necessità di unirsi, in modo più o meno formale, per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Diversi esempi di rete di impresa nella Filiera L-A sono stati realizzati soprattutto nel campo dell’Arredamento anche se con durata limitata ad alcuni anni.

### 11.3.3 Sostenibilità sociale

L’aspetto della sostenibilità sociale si esplicita per un’impresa nel legame culturale con il territorio e i suoi abitanti e i distretti industriali ne sono l’esempio più noto. L’indagine ha voluto approfondire anche il riferimento specifico al tema delle risorse umane all’interno delle organizzazioni aziendali.

**Figura 11.16 “Come valuta l’impegno della sua impresa per il territorio?”**

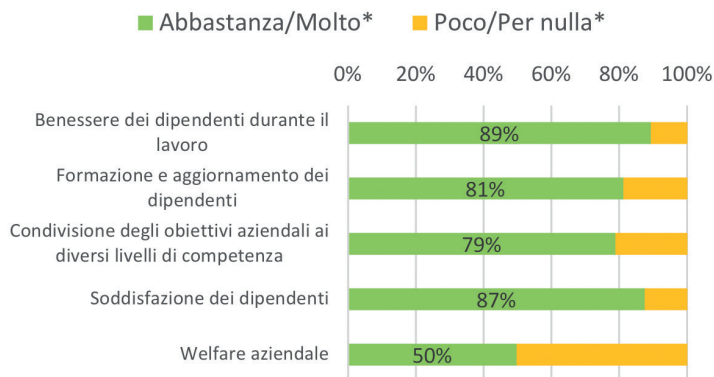
Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

L’aspetto su cui si rileva maggiore sensibilità è la possibilità di offrire occupazione sul territorio (Figura 11.16) e quindi la consapevolezza che la sostenibilità dell’impresa e la sua continuità sono legati alle risorse umane coinvolte, non solo alla capacità di individuare prodotti coerenti con le esigenze del mercato e mantenere i costi sotto controllo. Emerge infatti l’attenzione al clima aziendale e ai dipendenti. Anche qui le risposte sono trasversali a tutti i comparti e non correlate alla dimensione aziendale.

In particolare emerge l’importanza di realizzare un coinvolgimento con le risorse presenti per favorire il benessere durante il lavoro e nello stesso tempo la loro soddisfazione: questi due aspetti sono ritenuti fondamentali o molto importanti dalla quasi totalità delle imprese. Le indicazioni qualitative che spiegano gli orientamenti delle imprese evidenziano (Figura 11.18) alcuni tentativi realizzati dalle aziende in questa direzione che non riguardano più soltanto gli aspetti economici, che pure occupano il 46% delle risposte, ma anche la valorizzazione delle esigenze specifiche dei singoli nella loro vita extra lavorativa e familiare: il concetto di “flessibilità” è stato infatti esplicitato dal 21% dei rispondenti come uno degli interventi più importanti per realizzare una situazione favorevole nell’ambiente di lavoro. Il 23% delle risposte è invece riconducibile a interventi non di tipo premiale legati quindi a dei risultati, ma a delle condizioni di “particolare vantaggio” legate alla permanenza in quell’azienda e quindi che possono agire sull’attrattività verso i dipendenti: esempi classici sono interventi di welfare aziendale, formazione, adesione a convenzioni per cure sanitarie, ecc.

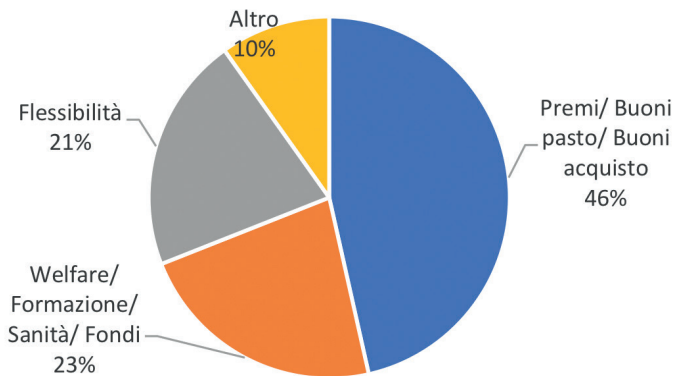
Si conferma quindi che le imprese – in ottica di sostenibilità – sono consapevoli dell’importanza di favorire il coinvolgimento e la soddisfazione di chi lavora nelle stesse aziende.

**Figura 11.17** “Quali elementi concorrono se a determinare un buon clima aziendale?”



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

**Figura 11.18** “Quali iniziative ha intrapreso la sua impresa per favorire un buon clima aziendale?”



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

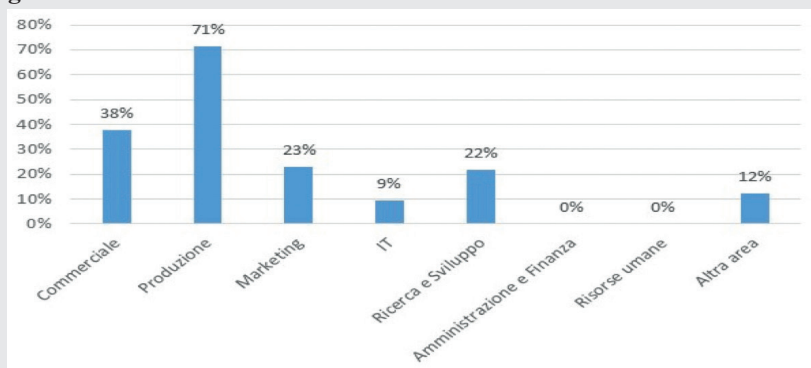
### Box 3 - I giovani

Per le imprese della Filiera L-A partecipanti all'indagine, i giovani rappresentano una risorsa imprescindibile: il 35% li ritiene "fondamentali", un altro 39% molto importanti. Per quasi tre imprese su quattro, dunque, il contributo delle nuove generazioni è, se non strategico, comunque fattivo.

All'alta considerazione per i giovani corrisponde una effettiva massiccia presenza di giovani (nella ricerca considerati gli under 25)? Nel 70% delle imprese ve ne è almeno uno, e solo nel 28% dei casi non sono presenti in azienda giovani sotto i 25 anni di età. Nel 4% delle imprese, la presenza di giovani pesa oltre un terzo del totale dei propri dipendenti. Complessivamente emerge un dato molto confortante: il 12% dei dipendenti ha meno di venticinque anni. Altro elemento interessante è che il fenomeno è indipendente dall'età dell'azienda: sia nelle imprese di recente costituzione che in quelle che operano da oltre 50 anni sul mercato, l'attenzione ai giovani è presente.

Entrando nel merito delle aree per le quali essere giovani rappresenta un plus, le imprese dichiarano che è l'area produttiva quella per la quale ricercano maggiormente personale più giovane (71% delle imprese), seguita dall'area commerciale (38%).

**Figura 11.19** "Per quali aree la sua azienda ricerca maggiormente i giovani?"



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo – (% imprese sul totale. Possibili più risposte)

#### **Box 4 - Giovani e formazione**

Nel 2013 viene avviato, in stretta collaborazione tra FederlegnoArredo e Regione Lombardia, il polo formativo Fondazione ITS Rosario Messina a Lentate sul Seveso (MB), per rispondere alle esigenze occupazionali delle imprese del Legno-Arredo, Brianzole ma non solo.

Il progetto offre una proposta formativa ai giovani dai 14 ai 21 anni per avvicinarli al mondo delle imprese con percorsi di formazione e di apprendistato in azienda, laboratori e tirocini finalizzati a creare figure altamente specializzate, richieste dal mercato in continua evoluzione. I corsi attualmente riguardano: "operatore del legno" (apprendistato di primo livello e diploma professionale); IFTS e ITS per "tecnico superiore per il prodotto, il marketing e l'internazionalizzazione nel settore Legno-Arredo" e recentemente "tecnico superiore per la progettazione e l'industrializzazione del settore Legno-Arredo" (legato alle tecnologie 4.0) e "tecnico per la gestione dei cantieri di edilizia in legno".

Il polo – oltre a garantire una reale integrazione tra istruzione, formazione e imprese in termini di corretto scambio tra la domanda e l'offerta di lavoro – è un esempio virtuoso di "tradizione" del *know-how*: molti imprenditori si mettono a disposizione dei ragazzi per fornire loro competenze e conoscenze attraverso cui potranno sviluppare un proprio percorso conoscitivo.

Un dato che conferma la corretta direzione del progetto è che oltre l'80% dei ragazzi al termine del percorso trova immediatamente impiego in azienda.

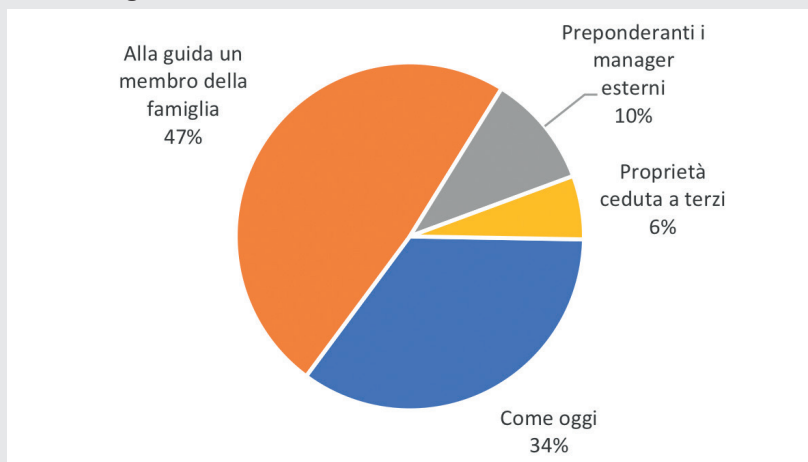
#### **Box 5 - Passaggio generazionale**

Per quanto riguarda le nuove generazioni, agli imprenditori è stato chiesto di ipotizzare la loro impresa fra dieci anni in termini di *governance* (Figura 11.20). La risposta più diffusa è di continuità con il presente: "Alla guida ci sarà un membro della famiglia" (33%), seguita da "Non so" (30%), e dai "Come oggi" (24%). Marginali le altre opzioni (cessione, preponderanza manager esterni, altro).

Se escludiamo gli incerti, la continuità nel solco della tradizione familiare rappresenta quasi la metà delle risposte e insieme alla risposta che l'impresa sarà "come oggi" rende una immagine piuttosto statica dell'evoluzione della proprietà delle imprese per chi oggi ne ha il controllo.

Nell'ambito di una rapida e poco prevedibile modifica del contesto in cui l'impresa si trova a operare, queste risposte possono significare la fiducia nella capacità di governare il cambiamento esterno con le competenze attualmente presenti o una scarsa propensione a progettare per tempo nuove risposte ai bisogni aziendali. Questo ai fini della sostenibilità nel tempo dell'impresa può rappresentare una minaccia.

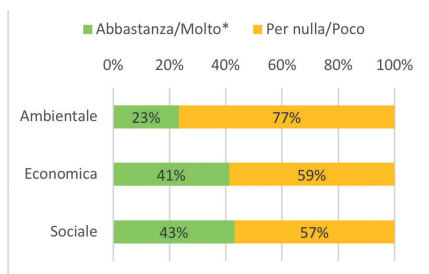
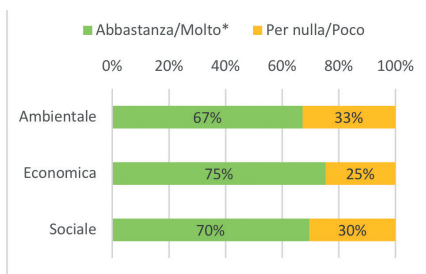
**Figura 11.20** “Come vede la sua impresa nei prossimi dieci anni in termini di governance?”



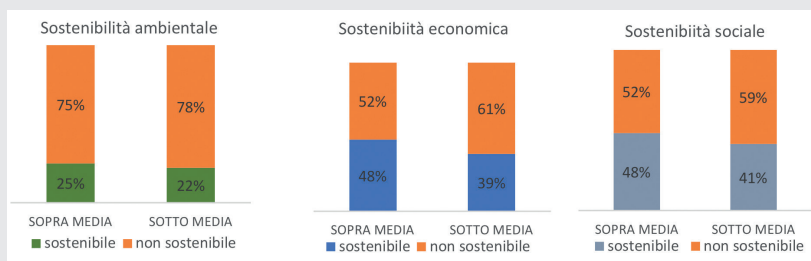
Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo – (% imprese sul totale. Possibili più risposte)

#### 11.3.4 Uno sguardo di sintesi

Operando un confronto, gli aspetti su cui le imprese della Filiera L-A si “riconoscono” più sostenibili, sebbene ancora non del tutto (meno della metà delle imprese si dà un punteggio elevato), sono quello sociale e quello economico, più severo il giudizio sulla sostenibilità ambientale. La tendenza del futuro è tuttavia a migliorare in modo sostanziale rispetto al tema, benché permanga un interesse prevalente a gestire gli aspetti economici e sociali prima di quelli ambientali (Figure 11.21 e 11.22). Sono temi tuttavia che le imprese riconoscono avere una importanza crescente per il loro futuro.

**Figura 11.21 Le imprese e la sostenibilità: oggi****Figura 11.22 Le imprese e la sostenibilità: tra 10 anni****Box 6 - Sostenibilità e redditività**

Analizzando il campione di imprese oggetto di indagine, emerge che le imprese sostenibili in ognuna delle tre dimensioni esaminate (Figura 11.23) sono meglio rappresentate tra le imprese con risultati "sopra la media". L'analisi è stata condotta calcolando un indice sintetico di redditività (EBITDA/Ricavi)\* per tutte le imprese e raggruppandole poi in due sottoinsiemi che racchiudono le imprese che sono risultate "sostenibili" e "non sostenibili" in base alle risposte fornite rispetto ai tre temi di indagine. All'interno dei

**Figura 11.23 Rapporto tra sostenibilità e risultati**

Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

\* L'EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Ammortisation) è un risultato intermedio di conto economico che rappresenta il reddito (e il flusso monetario) generato dalla gestione operativa relativa alla tipologia di attività specifica, escludendo così i risultati positivi o negativi di gestioni collaterali al business principale. Il rapporto tra EBITDA e Ricavi consente di neutralizzare gli effetti della diversa dimensione economica tra le imprese.



due sottoinsiemi sono state distribuite le imprese per individuare quante avessero raggiunto risultati superiori alla media per l'indice: la quota delle imprese sostenibili è sempre maggiore tra quelle che hanno ottenuto i migliori risultati.

Questa evidenza non consente di affermare che vi sia una correlazione tra la ricerca della sostenibilità e il raggiungimento di risultati superiori alla media, tuttavia porta ad affermare che probabilmente le imprese attente alla responsabilità sociale, alla permanenza duratura sul mercato, al rispetto dell'ambiente, hanno anche una maggiore propensione all'efficienza nell'uso delle risorse e nelle strategie di mercato più efficaci.

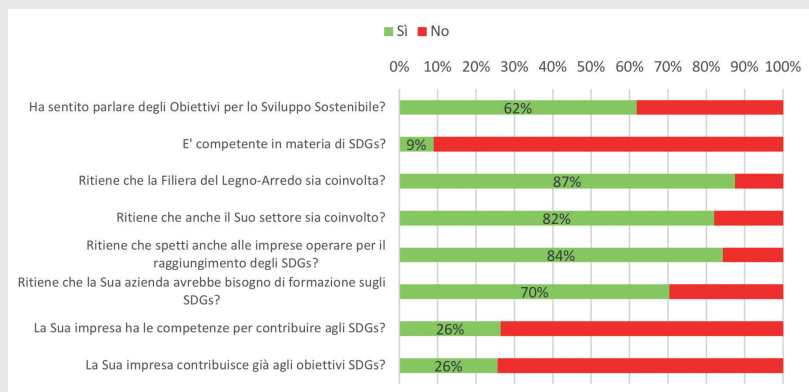
### Box 7 - Consapevolezza e adempimenti normativi

Infine, l'indagine ha voluto esplorare il grado di conoscenza e la percezione di utilità o di svantaggio che le imprese hanno rispetto all'introduzione *top-down* delle normative e dei relativi adempimenti.

Come primo dato si rileva una conoscenza molto scarsa dei contenuti specifici della norma ma una percezione diffusa (tra il 70% e l'80% delle imprese) di esserne coinvolti sia come impresa che come settore e pertanto un bisogno di approfondimento di questi temi.

Sulla percezione dell'utilità di procedere verso la sostenibilità emerge un dato interessante: il vantaggio prevalente è rappresentato dal migliona-

**Figura 11.24** Conoscenza degli SDGs da parte delle imprese



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

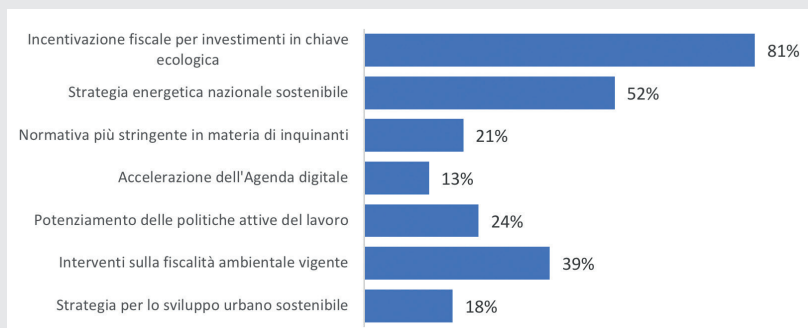
mento dell'immagine aziendale sul mercato (il 73% dei rispondenti ritiene che in questa direzione essere sostenibili sarebbe molto importante), mentre sul versante degli stakeholder l'attenzione alla sostenibilità migliora l'ambiente lavorativo (61%) e favorisce una maggiore innovazione (55%). Si tratta quindi prevalentemente di vantaggi "indiretti".

Sugli svantaggi emerge una certa preoccupazione (35%) per gli adempimenti e i costi aggiuntivi attesi dall'introduzione di percorsi di sostenibilità. Tuttavia le imprese che sono già avviate verso questa direzione danno un punteggio molto basso a tali svantaggi che pertanto sono prevalentemente di tipo psicologico, forse legati a una conoscenza poco approfondita della normativa.

### Box 8 - Ruolo per le Istituzioni

A questo si possono ricollegare le possibili richieste alle istituzioni, intese prevalentemente come autorità politiche. Rispetto al ruolo delle istituzioni, la richiesta prevalente è, come prevedibile, di promuovere il processo verso la sostenibilità delle imprese mediante incentivi fiscali che favoriscano gli investimenti in chiave ecologica (81% dei rispondenti). Tuttavia non viene sminuito il ruolo pubblico come soggetto economico nel realizzare una strategia energetica sostenibile a livello nazionale potenziando le fonti rinnovabili e meno nocive per l'ambiente (52%), così come nell'agire un ruolo attivo di controllo (39%).

**Figura 11.25 Azioni pubbliche a sostegno della sostenibilità**



Fonte: Centro Studi FederlegnoArredo

## 11.4 Conclusioni

Il percorso intrapreso dalle imprese della Filiera L-A verso la sostenibilità è diversificato: in alcuni settori l'attenzione ai temi ambientali è più alta e allarmata per la presenza di normative cogenti o di oneri supplementari (si pensi al tema del fine-vita dei prodotti e al loro smaltimento), in altri nasce da una propensione a individuare soluzioni innovative per il risparmio e l'efficienza (come per il bagno, ad esempio). Tuttavia si rilevano un interesse e una sensibilità diffusi, che potrebbero proficuamente essere sostenuti e incentivati da interventi, sia dalla politica che dal mondo imprenditoriale e in particolare associativo, volti a favorire l'introduzione di cambiamenti di processo e di orientamento nelle scelte future, nella direzione di migliorare la sostenibilità delle imprese nei diversi ambiti esaminati.

Alcuni temi emersi quali:

- le certificazioni (sia ambientali che di tutela della qualità del prodotto e del Made in Italy);
- la progressiva introduzione dell'utilizzo delle energie rinnovabili nei cicli produttivi delle imprese della Filiera L-A già in parte presenti in alcuni comparti;
- la diffusione di una maggiore conoscenza delle opportunità legate alla sostenibilità ambientale quali l'attenzione al fine-vita dei prodotti e agli oneri connessi;
- la realizzazione di forme di collaborazione per affrontare il mercato, soprattutto estero e dove la competizione avviene con grandi gruppi strutturati;
- i percorsi formativi necessari per favorire l'ingresso rapido ed efficace dei giovani nelle imprese della Filiera L-A;

richiedono riflessioni comuni per individuare azioni a supporto delle imprese, che ne favoriscano la continuità come un bene per tutto il tessuto sociale e per il territorio. Dal punto di vista delle imprese si evidenzia uno sforzo a procedere verso una direzione di miglioramento e per la maggior parte di esse i prossimi anni saranno un periodo decisivo: comprendere e favorire il cambiamento in atto (compresi impatti ambientali, turbolenze di mercato, nuovi *competitors*) oppure rischiare di restare disorientati e con meno *chances*. Tuttavia molte imprese chiedono di poter essere aiutate nell'affrontare le spese necessarie: interventi come il credito di imposta o la deducibilità fiscale dei costi e/o degli investimenti legati a progetti di sostenibilità, come in altri ambiti è successo, possono aumentare l'efficacia degli sforzi delle imprese.



## CONCLUSIONI



## 12. Non vi è sviluppo sostenibile senza sussidiarietà

*Alberto Brugnoli, Paola Garrone, Giorgio Vittadini*

Le sfide che hanno come orizzonte temporale il 2030 sono strettamente connesse al forte mutamento del quadro antropologico che è in corso su scala planetaria. La domanda è dirimente: come può affermarsi uno sviluppo realmente sostenibile davanti alla messa in discussione dei valori elementari della convivenza? Ancor più oggi, in un contesto nel quale l'Occidente, che dovrebbe trainare il processo virtuoso verso tale sviluppo, è indiscutibilmente il primo "soggetto" a essere in crisi, a soffrire con evidenza di tale crisi strutturale.

L'Agenda 2030 non è scaturita dal nulla. Le ragioni che hanno fatto da preludio alla sua stesura sono maturate in un lungo processo culturale, sociale, economico prima ancora che politico. Lo sviluppo sostenibile, molto prima della sua codificazione in definizioni di diverso genere e priorità di *policy* per governi e istituzioni varie, è infatti questione centrale da secoli nella convivenza civile, in quanto aspirazione fondamentale, più o meno consapevole, di ogni uomo.

Di conseguenza, l'aspetto forse più importante nella presa di coscienza dei *policy maker* che ha portato prima alla identificazione degli MDGs e poi a quella degli SDGs, non riguarda tanto i contenuti di tali Obiettivi, maturati, appunto, in seno alla società civile e alla *business community* in un lungo arco di tempo, quanto piuttosto l'orizzonte temporale che è stato definito per la loro realizzazione. E si può anche credere, forse realisticamente, che tali Obiettivi non siano realmente raggiungibili entro il 2030; ciò di cui invece non ci si può non render conto è che la necessità di perseguirli con estrema decisione da subito, per raggiungerli quanto più velocemente possibile, oltre a essere un imperativo etico, ha realmente a che vedere con la sopravvivenza (degnata, dignitosa, se non puramente fisica) del genere umano e del pianeta tutto.

Per questa ragione il forte mutamento del quadro antropologico in atto a livello planetario è la prima, forse unica, vera sfida, portata alla possibilità di realizzare l'Agenda. Ma forse, allo stesso tempo, ne è anche la più grande opportunità. Esso infatti obbliga a costruire insieme. Se in queste prime due decadi del terzo millennio si sono ottenuti risultati apprezzabili rispetto ad alcuni Obiettivi in numerose parti del mondo, questo è dovuto soprattutto al fatto che una nuova affermazione di valori condivisi per raggiungere obiettivi comuni sta maturando. Obiettivi di tutti e per tutti. In un lavoro quotidiano, in profondità. Per non lasciare indietro nessuno.

E ancora una volta, tale condivisione di obiettivi comuni e tale lavoro per conseguirli stanno maturando innanzitutto nella società civile e nella *business community*, prima ancora che nei *policy maker*, che rischiano, anzi, a volte, al di là delle dichiarazioni di principio, spesso strumentali, di distorcerne i significati a fini parziali. Già oggi lo sviluppo sostenibile rappresenta il più consolidato (e pur sempre *in fieri*) orizzonte di riferimento unificante, il possibile obiettivo comune, il terreno di dialogo più promettente per chiunque sia teso al bene, al bene comune, al ben-essere, alla pace, per sé e per tutti.<sup>204</sup> È in questo orizzonte che le micro, piccole e medie imprese (PMI) stanno offrendo un contributo determinante ovunque, certamente in Europa e in Italia, nel portare i territori ai quali appartengono e con essi l'intero pianeta con tutti i suoi abitanti su percorsi di sviluppo sostenibile.

Si tratta, in Europa, di una popolazione di circa 23 milioni 850mila imprese (EC, 2017); in Italia di circa 4 milioni 450mila (Istat, 2018). È forse sufficiente il loro dato numerico per rendersi conto che senza il loro apporto – e senza che tale apporto vada nella giusta direzione – non vi potrà essere sviluppo sostenibile. In realtà, al di là del fattore numerico, l'adeguato contributo delle PMI è decisivo per la realizzazione dell'Agenda 2030, sia perché esse costituiscono la linfa vitale dei contesti nei quali sono inserite, sia perché senza il loro idoneo apporto non potranno essere adeguatamente volte in opportunità le sfide che le grandi trasformazioni in corso stanno portando ai differenti territori.

In tale prospettiva, ci preme in questa sede avanzare solo due considerazioni di sintesi, alcune indicazioni di *policy* e un'osservazione finale (che intende anche essere un auspicio), rimandando ai vari capitoli per la ricchezza dei contenuti che propongono.

204 Veramente profetica fu l'affermazione di Paolo VI: "Lo sviluppo è il nuovo nome della pace" (Paolo VI, 1967).



La prima considerazione inerisce il rapporto tra PMI, sistemi territoriali e sviluppo sostenibile. Le PMI, soprattutto in forza della cultura sussidiaria che le anima, spesso sono attori decisivi nei processi che portano un territorio a essere “sistema territoriale” e quindi a determinare le potenzialità in termini di sviluppo sostenibile dello stesso. Anzi, spesso esse, in Italia soprattutto le associazioni imprenditoriali e le medie imprese manifatturiere, ne sono divenute “attori sistemici”, attori cioè che operano nei territori di riferimento con una visione multilivello di ampio respiro, capace anche di coinvolgere le risorse di altri attori verso uno scopo comune (Celentano *et al.*, 2019; Centro Studi & Cultura di Impresa Fondazione UCIMU, 2019; Centro Studi FederlegnoArredo, 2019). Di conseguenza, ancora oggi e forse sempre più, i destini dei diversi sistemi territoriali sono strettamente intrecciati con i destini delle PMI che vi appartengono, dei quali – appunto – spesso costituiscono la linfa vitale, anche in chiave di integrazione locale e internazionale, e dei quali spesso rappresentano un elemento decisivo per l’essere o il non essere “sistema” (Zucchella, Magnani, 2019; Garrone, 2019), soprattutto quando viene loro favorito adeguatamente l’accesso alle risorse finanziarie necessarie (Erzegovesi, 2019; Brugnoli, Matraia, 2019).

In questa direzione, cruciale è l’apporto che le PMI, con le istituzioni di loro principale riferimento, possono offrire per la realizzazione dell’SDG 17 dell’Agenda 2030, che invita a promuovere partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, basandosi sull’esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati stessi (Brugnoli *et al.*, 2019). Allo stesso tempo, proprio per il fatto di essere le PMI attori decisivi per i loro sistemi territoriali di riferimento, esse sono chiamate direttamente o indirettamente in causa in merito alla realizzazione di tutti gli SDGs (Bramanti, Brugnoli, 2019).

La seconda considerazione riguarda il rapporto tra PMI, giovani e sviluppo sostenibile. Come già abbiamo avuto modo di segnalare nel capitolo introduttivo di questo Rapporto, i giovani sono al cuore della definizione più autorevole e consolidata di sviluppo sostenibile, in quanto essa legge quest’ultimo concetto in nesso con quello di “responsabilità nei confronti delle generazioni future”.<sup>205</sup> A fronte delle profonde trasformazioni in corso e dei nessi globale-locale in costante evoluzione, al di là di ogni retorica, si tratta veramente in-

205 È sviluppo sostenibile quello che “... *meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” / “[...] soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future”. WCED, (1987).

innanzitutto di investire adeguatamente e in modo innovativo sui giovani, sulla loro occupabilità (non “titoli di studio”, ma “competenze”), sulla loro (auto) imprenditorialità (Bertagna, Magni, 2019; Minola, 2019), in percorsi formativi che, come ha di nuovo recentemente segnalato l’OCSE, devono prepararli per lavori che ancora non esistono, per tecnologie che ancora non sono state inventate, per risolvere problemi che non sono ancora stati immaginati (OECD, 2018). Il contributo che le PMI possono offrire in questa direzione – da seguire attentamente le startup innovative, in particolar modo quelle con giovani soci fondatori (Minola, 2019) – anche e soprattutto attraverso l’apprendistato formativo, è enorme, aprendo, come di fatto stanno già facendo, a quella forte integrazione tra istituzioni (famiglia, scuola, università, impresa, ecc.) necessaria al consolidamento di ogni viabile traiettoria di sviluppo sostenibile. La possibilità che questo avvenga, anche nella direzione di una sua estensione alla formazione all’occupabilità in ogni età della vita, è soprattutto una scommessa culturale, che realmente chiama a una continua assunzione di responsabilità da parte di tutti i soggetti coinvolti, in modo che ognuno sia sempre più in grado di affrontare adeguatamente i cambiamenti in atto (Bertagna, Magni, 2019).

In chiave di *policy*, nell’orizzonte della prospettiva delineata in questo Rapporto, emerge dai differenti contributi l’importanza ineludibile di alcuni investimenti – ormai non più rinviabili – nei capitali del Paese, da modulare secondo molteplici mix di intervento che tengano conto delle diverse caratteristiche dei sistemi territoriali e del differente livello di interrelazione degli attori presenti. Innanzitutto, in capitale umano, in particolar modo dei giovani, che deve essere sia investimento in competenze strettamente tecnico-professionali, tra le quali sempre più strategiche sono quelle digitali, sia – soprattutto – investimento culturale, di “senso”, nel “perché” e nel “come” fare impresa. Parallelamente, in capitale sociale, che deve essere, per le PMI, investimento nelle relazioni con gli stakeholder del territorio, anche di un territorio più allargato in rapporto alle caratteristiche di imprese che sono sempre più globali. Poi, investimento in capitale economico-finanziario, soprattutto per favorire l’accesso al credito e alle funzioni commerciali nei sistemi territoriali di riferimento, e la deburocratizzazione. Strettamente legato a quello precedente, investimento in capitale infrastrutturale, cioè in infrastrutture di connessione per legare le filiere nelle loro differenti articolazioni territoriali, siano esse di trasporto per sviluppare i sistemi infrastrutturali e logistici, di connettività per supportare la digitalizzazione delle attività manifatturiere e dei servizi o altre infrastrutture di qualità (energia, gestione rifiuti industria-

li, ecc.). Ancora, investimento in capitale ambientale, al fine di preservare il patrimonio naturale, culturale e agricolo, e in capitale istituzionale, per rafforzare in particolare le capacità di presidio delle differenti fasi del ciclo di *policy*/progetto. Risulta infine fattore critico di carattere trasversale per il rafforzamento di tutti i sistemi territoriali la ricerca e sviluppo applicata ai temi rilevanti.

Occorrerebbero quindi in materia azioni di *policy* decisamente più mirate e con stanziamenti più significativi di quelle, pur meritorie, contenute nel recente Decreto Legge n. 34/2019 (cd. Decreto Crescita) approvato dal Consiglio dei Ministri a fine aprile 2019.

Infine, l'ultima osservazione concerne il contributo che la cultura sussidiaria, nella sua concezione più ampia, può offrire alla piena realizzazione dell'Agenda 2030. Aggiungiamo in questa sede un solo pensiero a quanto già introdotto in merito (Brugnoli *et al.*, 2019). Il buon esito del cammino verso lo sviluppo sostenibile richiede innanzitutto una rivisitazione dei modelli di business più tradizionali, nella direzione di una energica valorizzazione degli approcci che prevedono processi sostenibili fin dall'origine delle strategie competitive delle imprese, senza che l'orizzonte della "sostenibilità" venga delegato a momenti successivi o paralleli all'implementazione delle stesse, come spesso accade pur nell'orizzonte di una sempre maggiore responsabilità sociale di impresa. La possibilità di questa rivisitazione è oggi fortemente sfidata dal mutamento del quadro antropologico in atto cui accennavamo in precedenza. Ecco, è forse nella capacità di favorire questa rivisitazione, nel divenire delle relazioni collaborative alle quali essa apre, che va ricercato e colto il contributo – oggi a tutti necessario – che la cultura sussidiaria può offrire. Soprattutto per questo, non vi sarà sviluppo sostenibile senza sussidiarietà.

## Riferimenti bibliografici

- G. Bertagna, F. Magni (2019), *Formazione della persona e mercato del lavoro: le nuove sfide per le PMI*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- A. Bramanti, A. Brugnoli (2019), *PMI, sistemi territoriali e percorsi di sviluppo paradigmatici*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura

- di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (2019), *Sussidiarietà, sviluppo sostenibile e PMI*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- A. Brugnoli, C. Matraia (2019), *Il rafforzamento della capacità di accesso ai finanziamenti*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- L. Celentano, A. Misuri, A. Romeo (2019), *Il Sistema Camerale: la sfida del digitale per uno sviluppo sostenibile*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- Centro Studi & Cultura di Impresa Fondazione UCIMU (2019), *Il settore della macchina utensile, robotica e automazione, componentistica*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- Centro Studi FederlegnoArredo (2019), *FederlegnoArredo, una filiera sostenibile*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- L. Erzegovesi (2019), *L'evoluzione del credito alle PMI da parte del settore bancario*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- P. Garrone (2019), *PMI italiane: collaborazioni e crescita dell'impresa*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.
- ISTAT (2018), *Rapporto annuale 2018. La situazione del Paese*, Istituto nazionale di statistica, Roma.
- T. Minola (2019), *Startup innovative italiane, il ruolo dei giovani e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.

- OECD (2018), *Financing SMEs and Entrepreneur 2018: an OECD Scoreboard*, OECD Publishing.
- Paolo VI (1967), *Populorum Progressio*, Lettera enciclica, Roma, 26 marzo, 76-80: AAS 59 (1967) 294-296.
- World Commission on Environment and Development (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- A. Zucchella, G. Magnani (2019), *Partnership e internazionalizzazione delle PMI italiane*, in A. Brugnoli, P. Garrone, G. Vittadini (a cura di), *Sussidiarietà e... PMI per lo sviluppo sostenibile*. Rapporto sulla sussidiarietà 2018/219, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano.



## COMMENTI





# Vincenzo Boccia

*Presidente di Confindustria*

Economia sostenibile è diventata un'espressione ridondante. Perché l'economia o è sostenibile o, semplicemente, non è.

Ne siamo così consapevoli che Confindustria ha collocato la responsabilità sociale d'impresa, con tutte le buone pratiche che l'accompagnano, nell'area delle politiche industriali e non più della cultura. Perché da fenomeno culturale, com'è stato per anni, il comportamento responsabile e sostenibile di chi fa impresa è un abito tagliato su misura delle diverse attività produttive e non un accessorio.

L'imprenditore moderno non bada più al solo profitto ma sa di essere, di dover essere, un attore sociale in grado di condizionare in positivo la vita delle comunità nelle quali inserisce la propria opera. Coerente con questa impostazione, Confindustria si propone di essere un ponte tra gli interessi delle imprese e quelli del Paese, portando a termine una trasformazione che dura da anni e che ha cambiato il modo di pensare e di agire di migliaia di imprenditori sempre più consapevoli del proprio ruolo.

Dietro il pensiero di Confindustria c'è l'idea di mettere al centro dell'economia le imprese e al centro della società le persone, in un connubio che fa delle attività produttive e dell'industria italiana il motore del Paese e la soluzione ai suoi problemi. Che sono, oggi più che mai, la creazione del lavoro e, in particolare, l'occupazione giovanile. Obiettivi strettamente collegati tra loro e che implicano un comportamento esemplare nella gestione della cosa pubblica, che dev'essere ispirata ai principi della maggiore crescita e del minor debito.

Un'indicazione completa e coerente del nostro modo di vedere le cose può essere ricercata nel documento di Verona presentato nel febbraio del 2018 davanti a settemila imprenditori dopo un lungo confronto sul territorio che ha coinvolto decine di migliaia d'iscritti che su questi temi (e anche su altri) hanno potuto esprimere la propria opinione contribuendo a formare quello che è poi diventato un programma comune. Più lavoro, più crescita e meno debito sono diventati gli obiettivi del nostro impegno.

Tutto questo si è arricchito, poco dopo, del Patto della Fabbrica firmato con Cgil Cisl e Uil. In un momento particolarmente delicato per la vita del Paese abbiamo voluto trasmettere il messaggio, prima di tutto alla politica, che le parti sociali si compattano e non si dividono; cercano soluzioni condivise e non il conflitto, creando relazioni basate su punti comuni e condivisi. Ancora una volta, al primo posto tra gli obiettivi c'è il lavoro, nella consapevolezza che è l'unico strumento per ridurre le disuguaglianze e combattere la povertà.

Non a caso, nel Patto della Fabbrica chiediamo tra l'altro al governo di ridurre il cuneo fiscale (al salario netto si aggiunge in media il 120 per cento di tasse e contributi) dichiarandoci disponibili a lasciare tutto il beneficio ai lavoratori: perché si possa in questo modo aumentare il loro potere d'acquisto e sostenere anche per questa via la domanda. Un modo, assieme alla decontribuzione dei premi di risultato, per far crescere insieme salari e produttività, innalzando la competitività delle nostre imprese.

L'Italia è un Paese straordinario, seconda manifattura d'Europa dopo la Germania e tra i più industrializzati al mondo. Nonostante le molte criticità che dobbiamo affrontare – in termini di lentezza burocratica, costo dell'energia, erogazione del credito, lungaggine dei processi per citarne alcune – a molti sfugge che sui mercati internazionali siamo primi, secondi o terzi in otto settori industriali. Un risultato che dobbiamo all'eccellenza degli imprenditori, delle imprenditrici, dei lavoratori e delle lavoratrici del Paese.

È così che nasce il dono del Made in Italy, marchio collettivo che tutti ci invidiano e vero patrimonio della nazione; che ci dice e dice al mondo che quando sono in gioco equilibrio, bellezza e tecnologia è in gioco l'Italia. Con le sue tradizioni, la sua cultura, la sua competenza, la capacità di trarre forza e creatività dal rapporto fecondo con i territori. Dobbiamo imparare a volerci più bene e a guardare con maggiore attenzione alle nostre potenzialità. Sostenibilità è anche aver cura di sé e saper fare tesoro dei propri punti di forza.

# **Annamaria Furlan**

*Segretaria Generale Cisl*

Il tema dello sviluppo sostenibile è oggi centrale nei processi di trasformazione industriale e quindi nella direzione degli investimenti. Non si tratta soltanto di salvaguardare l'ambiente, ma di governare lo sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali in coerenza con i bisogni delle generazioni attuali e future. Tutela dell'ambiente e del territorio, sicurezza, produzione industriale, occupazione devono oggi trovare un percorso comune, darsi obiettivi raggiungibili e condivisi in una logica di sussidiarietà e di collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti.

Questa esigenza vale per il sistema delle piccole e medie imprese il cui ruolo è più che mai centrale per lo sviluppo del nostro Paese, ma che ha bisogno di ricalibrare la propria missione strategica e operativa verso nuovi traguardi di elevata qualità per lo sviluppo sostenibile della società italiana. Il massiccio avanzamento tecnologico è stato il fattore determinante che ha annullato le distanze nel mondo, ha mutato il comportamento dei mercati e delle persone, creando una situazione totalmente nuova. Ma spesso la competizione avviene a discapito dell'ambiente, della salute delle comunità, della sicurezza del lavoro.

Ecco perché gli obiettivi che l'Onu ha indicato a tutti i Paesi in materia di ambiente ed economia sostenibile, rappresentano delle linee strategiche di sviluppo che ci devono vedere tutti impegnati per il loro raggiungimento, ciascuno per la propria responsabilità.

Questo dà forza alla cultura sussidiaria a cui fa riferimento il 13° Rapporto sulla Sussidiarietà, proprio perché consente a ciascun soggetto di esprimere il meglio di se stesso. È per la Cisl fondamentale il legame con i bisogni del territorio, le esigenze delle piccole e medie imprese, la qualità del lavoro, il rapporto con i cittadini, attraverso percorsi coerenti e responsabili. Solo il lavoro congiunto dà risultati concreti, misurabili, ma anche utili per le persone.

Il coinvolgimento dei lavoratori nelle attività aziendali è fondamentale per raggiunge-

re gli obiettivi imprenditoriali ed è importante che questo sia anche un obiettivo delle piccole e medie imprese in relazione agli obiettivi indicati dall'Onu.

La nostra battaglia per ottenere relazioni sindacali sempre più partecipate mira a questo risultato, riconoscendo ai lavoratori un eguale protagonismo nelle scelte aziendali. Il fattore umano è determinante per la qualità dei servizi e della produzione. Per questo è necessaria la democrazia economica, accompagnata alla capacità di creare nuovi soggetti imprenditoriali, facendo crescere il tessuto della piccola e media impresa. Lo Stato deve fare molto di più per sostenere la ricerca, l'innovazione, le infrastrutture materiali e immateriali, la formazione, i servizi, in modo da garantire l'espansione delle nuove iniziative private e la creazione di nuovi posti di lavoro. Se, come giustamente sottolinea il Rapporto, la sfida è quella della formazione delle persone, è evidente che bisogna fare ancora tanta strada anche nel nostro Paese per una economia realmente sostenibile.

Questo è un tema centrale per il sindacato e per la Cisl in particolare, su cui è fondamentale un dialogo tra le parti, coscienti che bisogna mettere al centro la persona e il lavoro, accompagnando i processi di cambiamento con grande equilibrio e senso di responsabilità. Questo è il modo migliore per far vivere concretamente gli obiettivi indicati dall'Onu, di fatto la Cisl, insieme agli altri maggiori sindacati dei lavoratori, è socia dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) e partecipa attivamente alle sue iniziative condividendone pienamente lo spirito.

La stragrande maggioranza dei lavoratori italiani trascorre la propria vita dentro le imprese e quindi la dignità e la qualità del lavoro sono gli elementi centrali su cui dobbiamo concentrarci attraverso lo sviluppo della contrattazione, in una visione comune e partecipativa delle relazioni sindacali.

Partendo dal singolo posto di lavoro occorre impegnarsi affinché si costruisca una vera comunità che consenta alle persone di sentirsi coinvolte nel raggiungimento di obiettivi sempre più condivisi.

Questa è la strada per la creazione di uno sviluppo sostenibile, interpretando il tema della sussidiarietà come una opportunità e una risorsa di cui oggi la società non può fare a meno sotto l'aspetto economico, sociale e ambientale.

# Enrico Giovannini

*Portavoce dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)*

Con la firma dell'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, nel settembre del 2015, da parte dei 193 capi di Stato e di governo che fanno parte delle Nazioni Unite, è stato sancito un impegno formale per cambiare in profondità l'attuale modello di sviluppo, riconosciuto insostenibile non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale.

In effetti, già nel 1972, il Rapporto al Club di Roma *Limits to Growth* aveva indicato che, dati i tassi di crescita previsti per la popolazione, la produzione, l'inquinamento e lo sfruttamento delle risorse, intorno alla metà del XXI secolo si sarebbe determinato un collasso delle condizioni economiche, sociali e ambientali, in grado di riportare in pochi decenni la popolazione mondiale da otto a sei miliardi. Oggi sappiamo che gli andamenti effettivi delle variabili chiave sono pericolosamente simili a quelli discussi nel Rapporto del 1972 ed è proprio tale evidenza che sta spingendo le imprese più innovative ad assumere un ruolo senza precedenti nel dibattito globale sulla necessità di cambiare modelli di consumo e di produzione.

Diversamente da quanto avvenuto in occasione di analoghe dichiarazioni partorite dai summit internazionali (si pensi alla cosiddetta "Agenda 21", definita dalla Conferenza ONU su ambiente e sviluppo di Rio de Janeiro nel 1992), le associazioni globali delle imprese hanno contribuito al disegno dell'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, corredata di 17 Obiettivi (*Sustainable Development Goals – SDGs*) e di 169 Target, precisi ed estremamente concreti. Dopo l'approvazione dell'Agenda 2030, esse hanno promosso il cambiamento degli standard globali di rendicontazione per renderli coerenti con gli SDGs. Parallelamente, le associazioni di importanti settori produttivi hanno sottoscritto protocolli per evitare la violazione di diritti umani e ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, mentre il mondo della finanza ha accelerato lo sviluppo di strumenti che guardano oltre il rendimento immediato e ha orientato gli investimenti verso le imprese che mettono in pratica i criteri ESG

(*Environment, Social and Governance*). L'impegno delle imprese per l'attuazione dell'Agenda 2030 e il conseguimento degli SDGs è pienamente coerente con il suo carattere universale, una universalità che impegna non solo tutti i Paesi del mondo (al contrario di quanto avvenuto nel 2000 con la definizione dei Millennium Development Goals, che riguardavano solo i Paesi in via di sviluppo), ma anche tutte le componenti che operano nei sistemi economici e sociali: governi, imprese e società civile.

In questa prospettiva, spetta alle imprese diventare uno dei motori del cambiamento verso lo sviluppo sostenibile, esprimendo una leadership culturale in grado di spingere le altre componenti della società a prendere seriamente l'Agenda 2030. Peraltro, quelle imprese che si sono incamminate in questa direzione crescono più delle altre, conseguono risultati migliori in termini di redditività, aumentano l'occupazione e hanno lavoratori più soddisfatti.

Una delle principali sfide da affrontare in questo processo di cambiamento riguarda il ruolo delle piccole e medie imprese (PMI). Se, infatti, le grandi imprese, sono spinte verso la conversione dei processi produttivi anche dagli obblighi di rendicontazione dell'impatto sociale e ambientale della loro attività, la gran parte delle PMI fatica ancora ad adattarsi al cambiamento, essendo anche meno aperte all'innovazione e alla ricerca e sviluppo. Ovviamente, le PMI esposte alla concorrenza internazionale o quelle collocate sulla "frontiera" tecnologica hanno da tempo sfruttato le opportunità che la *green economy* offre, ma non si può non riconoscere che quelle che operano lungo "filiera" produttive più tradizionali appaiono in una posizione più difensiva, quasi spaventate della trasformazione alla quale sono chiamate.

La buona notizia è che la cultura imprenditoriale italiana, con il suo forte radicamento territoriale e i legami con la società civile, può rappresentare un potenziale "acceleratore" della transizione allo sviluppo sostenibile.

Questo Rapporto fornisce ampia evidenza di questa opportunità, da operare puntando sia sulle imprese condotte da giovani, molto più aperti ai principi dello sviluppo sostenibile degli imprenditori tradizionali, sia sull'accompagnamento all'adozione del nuovo paradigma indotto dal riorientamento allo sviluppo sostenibile delle strategie degli intermediari finanziari. Peraltro, il Rapporto costituisce un'occasione importante per affrontare queste problematiche con quell'ottica sistemica che caratterizza l'Agenda 2030 e mostra concretamente come alcuni settori stiano adottando, lungo tutta la filiera, processi produttivi più sostenibili.

Le imprese che hanno capito prima di altre il cambiamento in atto, ne stanno ricavando importanti vantaggi economici, anche perché la velocità con cui i consumatori stanno riorientando le proprie preferenze a favore delle imprese che scelgono la sostenibilità come paradigma è molto elevata.

Non a caso, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), nata nel febbraio del 2016 per promuovere l'attuazione dell'Agenda 2030 nel nostro Paese, ha stimolato fin dall'inizio la presa di coscienza, nell'imprenditoria italiana, della necessaria trasformazione del sistema economico e delle opportunità che da essa possono derivare. Nel giugno del 2017, i rappresentanti delle 10 principali associazioni imprenditoriali hanno firmato il Patto di Milano promosso dall'ASviS, impegnandosi a favorire tra i propri associati la transizione allo sviluppo sostenibile. L'anno scorso, è stata fatta una prima verifica di quanto realizzato, mentre in vista del prossimo Festival dello sviluppo sostenibile (21 maggio - 6 giugno 2019) le associazioni stanno elaborando proposte concrete per rimuovere gli ostacoli normativi e amministrativi che frenano la transizione delle imprese italiane allo sviluppo sostenibile, le quali verranno successivamente sottoposte al governo.

Nonostante questi segnali importanti, la strada verso la trasformazione da compiere è ancora lunga e difficile, mentre il tempo è estremamente limitato. Per questo, tutte le componenti della società italiana devono spingere nella stessa direzione.

Alla Fondazione per la Sussidiarietà va dunque il mio ringraziamento per l'impegno che sta dimostrando, non solo con il presente Rapporto, in questa direzione. Il legame tra sussidiarietà e sostenibilità passa per molteplici canali, primo fra tutti quello culturale, e tutti questi canali vanno utilizzati al massimo, in quanto il cambiamento da operare per portare il mondo su un sentiero di sviluppo sostenibile è di proporzioni gigantesche.

# Giuseppe Guerini

*Presidente di CECOP-Cicopa Europa e di Confcooperative Bergamo*

Vi è un legame molto profondo tra il principio di sussidiarietà e l'emergente esigenza di interrogarsi per assicurare sostenibilità all'economia e ai nostri modelli di sviluppo. Per questa ragione ritengo che il Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019 arrivi quanto mai opportuno, rispondendo all'esigenza di offrire una interessante e utile analisi di come il sistema delle PMI possa dare un contributo decisivo per ripensare la nostra economia e contribuire così a dare sostenibilità e futuro, in prima istanza, ai nostri territori e alle nostre comunità.

Leggendo le pagine del Rapporto, ho trovato conferma della convenzione che, in particolare nel quadro del sistema economico e produttivo europeo, le PMI siano sempre più *imprese della sussidiarietà*, nel senso autentico di essere imprese dove la propensione delle persone a organizzarsi autonomamente per dare risposte ai bisogni che intercettano nelle società e nei mercati si manifesta come una motivazione personale di libertà e responsabilità, prima ancora che come mera dinamica di mercato. Nelle piccole imprese, l'impulso ad agire e la motivazione partono sempre dalla persona e non dal capitale che si muove alla ricerca di "impieghi" per realizzarsi. Partendo dalla persona si muovono nelle comunità locali e con queste intrecciano e mantengono legami duraturi nel tempo, non si spiegherebbe altrimenti la caparbia di certi piccoli imprenditori che tengono in vita imprese in zone interne, con collegamenti disagiati, spesso facendosi carico di costi aggiuntivi per raggiungere i "mercati" o per recuperare risorse e materie prime.

L'attaccamento alle comunità locali e al territorio diventa fattore competitivo perché alimenta motivazione e crea valori aggiunti relazionali. In questo senso queste imprese sono "imprese della sussidiarietà" e in questo senso la sussidiarietà è la cultura che meglio si presta a far germinare l'attenzione alla sostenibilità.

In questa dimensione si collocano con particolare sintonia anche le imprese dell'economia sociale, a cominciare dalle cooperative, passando per le forme economiche



organizzate delle comunità locali come le Fondazioni di partecipazione fino ad arrivare alle ultime nate, in questo contesto dell'economia sussidiaria orientata ai servizi di interesse generale, ovvero quelle "imprese sociali" che la recente riforma del Terzo Settore ha rilanciato dando loro una nuova agibilità normativa grazie al D.lgs 112/2017 che, finalmente, mette in chiara evidenza che esiste un legame molto stretto tra dimensione sociale e dimensione economica tale da rendere non solo possibile ma anche interessante perfino per gli investitori realizzare forme di impresa che perseguono finalità di interesse generale e che sono mosse da una motivazione solidaristica e non solo da una motivazione speculativa.

Questo concetto, a una prima superficiale valutazione, potrebbe far pensare che si tratti esclusivamente di un intervento volto a riconoscere particolari meriti a una forma d'impresa, priva di finalità di lucro, come del resto era la prima visione della legge sull'impresa sociale adottata in Italia già nel 2005. Una lettura più attenta ci dice invece che, in realtà, dalla comparsa delle imprese sociali, tutto il sistema imprenditoriale ed economico ne può trarre giovamento, poiché aiuta a confermare che il comportamento di persone e imprese, in campo economico, non è finalizzato esclusivamente alla massimizzazione del profitto monetario. Aiuta cioè a consolidare l'idea, di cui abbiamo tanto bisogno in questa stagione in cui spesso il fare imprese è guardato quasi con sospetto, che ciò che muove l'agire economico, come il desiderio di intraprendere, va molto oltre il semplice bisogno di guadagnare del denaro o accumulare capitali.

Questo non significa sminuire l'importanza del successo economico, ma significa riposizionare diversamente l'ordine dei fattori con cui misurare il valore prodotto.

Negli ultimi decenni, infatti, il successo delle imprese globalizzate, in particolare le grandi imprese dell'economia digitale, che ha visto accompagnarsi alla crescita dimensionale con progressioni geometriche e al successo commerciale su scala globale l'esplosione della capitalizzazione finanziaria, è stato valutato e misurato prevalentemente in relazione alla possibilità di praticare un'estrazione di valore più che su quella di creare valore.

In queste imprese, le scelte rischiano di essere sempre più condizionate e orientate dai flussi di finanza e dalle fluttuazioni di mercato intercettate dagli algoritmi e dalle macchine dotate di Intelligenza Artificiale che governano ormai parte rilevante degli investimenti, che finiscono per essere sempre più concentrati in grandi fondi. Questo rischia di alimentare anche un clima di sfiducia generalizzata verso le organizzazioni economiche e le grandi imprese, che poi contagia in generale una cultura anti-istituzionale che a tratti assume anche il carattere di una cultura anti-imprenditoriale.

Nei modelli di business in cui prevale la logica dell'estrazione di valore, anche gli indicatori su cui si misura il successo ne risultano condizionati. Si è così imposta

un'idea di economia che premia chi si è installato nei punti in cui è possibile “catturare”, grazie a rendite di posizione, il valore creato senza per questo sentirsi tenuti a crearne di nuovo.

Al contrario le “*imprese della sussidiarietà*” – cooperative, PMI, imprese sociali, artigiani e piccolo commercio – che continuano a operare nell'economia reale, a ridosso delle comunità, sono fatte da persone per le persone, creano lavoro e dal lavoro generano il valore.

In qualche misura esse sono sempre più il primo anello della “catena alimentare” dell'economia globale, anche se non sufficientemente riconosciute e valorizzate. Leggendo le pagine di questo Rapporto se ne prende via via consapevolezza, sia perché ne cogliamo l'importanza numerica in Italia e in Europa, ma ne cogliamo anche il ruolo, in quasi tutti i settori in cui operano; la loro “bio-diversità” è fonte di vitalità per l'intera economia, anche nel caso del credito come si apprende leggendo il capitolo dedicato alle Banche di credito Cooperativo (cfr. cap. 7 nel presente Rapporto). Riuscire a convertire la rotta dell'economia e della politica globale, convertendo all'idea dello sviluppo sostenibile il nostro modo di pensare l'economia e organizzare la produzione, rappresenta una grandissima occasione per riordinare le priorità anche nelle modalità in cui misuriamo e diamo importanza al valore prodotto dal lavoro e dall'economia reale.

Quelle che chiamo “*imprese della sussidiarietà*” – artigiani, agricoltori, PMI, cooperative, imprese sociali, imprese di comunità – hanno un ruolo decisivo per dare un futuro all'Europa, ma soprattutto ai Paesi in via di sviluppo.

Come creare, infatti, nuove occasioni di lavoro, più occupazione e sviluppo, se non spingendo più convintamente verso una sempre maggiore propensione all'intraprendere?

Solo da nuove imprese arriverà il lavoro di cui abbiamo bisogno, poiché è sempre più evidente che le grandissime imprese, che pure continueranno a dare lavoro e a creare ricchezza, lo faranno occupando sempre meno persone e assorbendo sempre più capitale: per investire nelle nuove tecnologie, per conquistare sempre più spazi di mercato e globalizzati, per continuare ad alimentare i flussi da cui operare l'estrazione di valore. Invece, per creare nuovo valore originario, serve sostenere e stimolare la propensione all'imprenditoria, un'imprenditoria diffusa e radicata nei territori, che come si legge nel capitolo 2 del presente Rapporto, svolge anche una fondamentale funzione di democratizzazione dell'economia.

Nella democrazia economica troviamo un altro fortissimo anello di congiunzione con il modello economico cooperativo e mutualistico e, quindi, una ennesima assonanza che ci consente di tracciare una linea di continuità tra imprese cooperative, sussidiarietà e sostenibilità.

Nella loro evoluzione le cooperative hanno in moltissimi casi dimostrato la loro peculiare propensione a rendere “sostenibile” il peso di realizzare un’impresa o una attività economicamente rilevante, da parte di persone con pochissimi mezzi economici e spesso prive di esperienze imprenditoriali.

Questa sostenibilità deriva proprio dalla possibilità di “fare insieme”, di mutualizzare i bisogni condivisi, per organizzare risposte in forma solidale. È così che gruppi di contadini, poverissimi, spesso guidati da un sacerdote, hanno cominciato a farsi reciprocamente credito, unendo le forze, e da qui sono nate le BCC (Banche di Credito Cooperativo). È così che gruppi di familiari di persone con disabilità, oppure gruppi di volontariato, hanno unito le forze, trasformando il bisogno o il sentimento di solidarietà in un progetto di impresa, facendo esplodere il più grande movimento di imprenditoria sociale al mondo, quello delle cooperative sociali italiane. Potremmo procedere citando le cooperative costituite dai lavoratori per riprendere un’azienda in crisi, quelle che Papa Francesco chiama “empresas recuperadas”, fino ad arrivare alle cooperative di comunità, che nei paesi di montagna o in alcuni quartieri di città si stanno rendendo protagoniste di forme di auto-organizzazione per salvare un negozio, un’attività culturale, un bene collettivo in disuso.

In un certo senso, le cooperative, rendendo accessibile e sostenibile lo sviluppo di un’attività economica e imprenditoriale a un numero ampio di persone, possono contribuire a un modello di sviluppo diverso. Per questo, a livello internazionale, il movimento cooperativo ha immediatamente aderito al programma delle Nazioni Unite lanciato con i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile ed è impegnato con l’Alleanza Internazionale delle Cooperative<sup>206</sup> in una campagna volta a fare sì che tutte le cooperative adottino comportamenti orientati al conseguimento degli SDGs. Oltre a questo, è stato attivato, in collaborazione con la Commissione europea, un progetto per promuovere nuove cooperative nei Paesi in via di sviluppo, in particolare per sostenere l’agricoltura locale, il commercio equo e solidale e la lotta alla povertà.

Decisivo, inoltre, appare l’impegno delle cooperative anche nella promozione dell’imprenditoria e per l’accesso a un lavoro decente e dignitoso per una crescita inclusiva. E così l’Obiettivo #8 degli SDGs, ha ispirato lo slogan *Cooperatives for a Decent work* a cui è dedicata la giornata internazionale delle cooperative 2019.

Non possiamo quindi che essere grati alla Fondazione per la Sussidiarietà per aver dedicato al rapporto tra imprese e sostenibilità il Rapporto sulla sussidiarietà 2018/2019.

206 <https://www.ica.coop/en/our-work/coops-for-2030>

# Bernhard Scholz

*Presidente di Compagnia delle Opere*

L'incidenza delle PMI sul sistema economico nazionale, europeo e internazionale è stato oggetto di innumerevoli studi; ma la maggior parte di queste indagini si limita a studiare l'impatto economico, occupazionale o ambientale. Questo Rapporto ha il merito di aprire l'orizzonte su una questione ben più ampia e decisiva che riguarda il contributo che le PMI danno e potrebbero dare per uno sviluppo sostenibile complessivo, così come viene descritto nell'Agenda 2030 con i suoi 17 *Sustainable Development Goals*.

I risultati fanno emergere, come intuibile, luci e ombre ma, soprattutto, un potenziale di incidenza positiva che può e deve essere sostenuto in molteplici direzioni che qui possiamo solo elencare per titoli: riforma urgente dei sistemi educativi, maggiore collaborazione fra le imprese, nuove modalità di finanziamenti, un Sistema Camerale innovativo e misure politiche più mirate.

Il fattore più importante che, in modo implicito o esplicito, emerge in tutte le analisi presentate con la consueta accuratezza scientifica, è ciò che comunemente viene chiamato il *fattore umano*. Tutte le decisioni che portano un'impresa in una direzione piuttosto che un'altra – quelle che la rendono forte o debole, collaborativa o isolata, innovativa o arretrata, lungimirante o miope – vengono, infatti, prese da persone.

Quali sono, allora, i criteri con i quali si decide, quali sono le competenze e le conoscenze? Potremmo anche dire: quali sono le caratteristiche culturali delle persone che guidano le PMI? Sono interessate a uno o più dei 17 SDGs? Sono interessate a una crescita sostenibile, mirando in modo determinato a un posizionamento duraturo sul mercato, oppure stanno gestendo l'impresa in un'ottica di mera sopravvivenza, rifugiandosi in mille alibi, spesso anche facili da trovare?

Le *best practices* presentate nel Rapporto dimostrano che esistono tante imprese consapevoli della propria responsabilità verso le generazioni future. Certamente, questa consapevolezza viene vissuta con diversi gradi di intensità e di riflessione, ma rende

sempre possibile ciò che è decisivo: che la persona diventi soggetto di un cambiamento che coinvolge altri in modo collaborativo e costruttivo.

In un mondo già molto pieno di progetti importanti, obiettivi significativi, appellativi pertinenti e indicazioni utili – così come mostra anche questo Rapporto – si impone in modo imprescindibile la domanda sul soggetto in grado di affrontare queste sfide, di raggiungere i risultati auspicati e quindi quali sono gli elementi che favoriscono la generazione di una tale soggettività.

Leggendo il Rapporto con attenzione si possono cogliere suggerimenti importanti a questo riguardo. Il primo è il superamento di una sterile dicotomia fra *profit* e *non profit*. Chi si trova oggi a guidare un'impresa piccola o media sa bene che il *for profit* non è la caratteristica determinante del suo operare, ma che la buona redditività è uno strumento imprescindibile per uno sviluppo che abbia come obiettivo principale la creazione di prodotti e servizi che possono trovare un interesse positivo sul mercato, creando valore per tutti gli *stakeholder* a medio lungo termine. Chi sostiene la massimizzazione del profitto come scopo esclusivo si trova, prima o poi, in una situazione di *default*, proprio perché trascura quegli elementi che invece sono formazione, ambiente, qualità, coinvolgimento dei collaboratori e della filiera. E sono proprio questi gli elementi che si collegano, poi, in modo diverso ai 17 SDGs. Detto in altro modo: una buona economia aziendale tende per sua natura a uno sviluppo più sostenibile.

Chi vive questa tensione è più che cosciente di avere bisogno di competenze specifiche che lui stesso non possiede e dunque di dover attingere a conoscenze nuove ed esperienze diverse. Ed è lì che si apre la strada della condivisione, della collaborazione, dello sprigionamento del “capitale relazionale”. La tensione verso uno sviluppo sostenibile non è un automatismo e richiede perciò rapporti che permettano il confronto, lo scambio, il sostegno reciproco. Questo avviene all'interno delle imprese, ma non solo. Anzi, è sempre di più fra le imprese, lungo le filiere, nei nuovi distretti, attraverso le diverse forme di reti in continua evoluzione – e che sono anche oggetto di questo Rapporto –, che si dimostra come la collaborazione possa essere definita un fattore di successo. È la relazione che favorisce il soggetto di una nuova economia sostenibile, non la presunzione di una autosufficienza imprenditoriale. Certo, è sempre una persona ad avere l'ultima decisione, ultima però di un processo decisionale arricchito da tanti contributi. La *governance* di un'impresa che oggi deve confrontarsi con le sfide della globalizzazione e le incertezze dei riferimenti politici nazionali e internazionali, della trasformazione digitale e della biotecnologia, con l'accelerazione di nuove ricerche scientifiche in quasi tutti i settori, non può essere sostituita da niente e da nessuno. Politiche adeguate possono favorire, incentivi possono aiutare, modelli economici e manageriali possono essere utili, ma niente può sostituire la responsabilità personale, nel mondo cosiddetto *profit* come nel *non profit*, nel pubblico come in qualsiasi altra organizzazione.

Si ripropone, allora, con maggiore drammaticità, la domanda su come sia possibile porsi in maniera adeguata di fronte ai 17 SDGs, con la loro sempre enorme e sorprendente complessità. Non sono solo innumerevoli i fattori che incidono sulla qualità della vita del nostro futuro, ma sono anche interconnessi fra loro in modo assai difficile da decifrare e, spesso, dipendenti da variabili ben poco prevedibili. È proprio questa enorme complessità una delle ragioni principali per la quale solo una reale sussidiarietà valorizza la soggettività, potenziata dalla sua esigenza e capacità relazionale, anche rispetto alla grande questione della sostenibilità.

Pensando alle implicazioni di questa osservazione, si rischia quasi di essere colti dall'angoscia per un'ultima solitudine di fronte alla quale potremmo essere confinati. Infatti, la percezione di una tale solitudine è molto diffusa nel mondo delle PMI, con tutte le conseguenze che questo ha sulla qualità delle decisioni, che rischiano di oscillare fra paura o illusioni. Da soli si rimane, prima o poi, in balia di se stessi.

È auspicabile, quindi, al contrario di una sostituzione, promuovere un reale sostegno nei confronti delle persone incaricate di assumersi ultime o penultime responsabilità nelle PMI. Le associazioni e le altre forme di corpi intermedi – che sicuramente hanno anche un importante compito di rappresentanza – sono nate prima di tutto per questo motivo, ossia con il compito di creare luoghi, occasioni e opportunità di confronto, di scambio di esperienze e di sostegno reciproco, per giunta in un'ottica più ampia e forse anche più profonda di quanto possa avvenire rimanendo solo nel proprio ambito imprenditoriale.

Sussidiarietà e corpi intermedi sono un connubio necessario, anche se, purtroppo, oggi assistiamo alla prova contraria, il che dimostra ancora di più quanto questa affermazione sia vera: la sempre più diffusa incapacità di realizzare una vera sussidiarietà dipende anche dal fatto che i corpi intermedi vengono meno al loro compito primario, proprio in un momento nel quale ce ne sarebbe più bisogno. Dove invece un corpo intermedio è vivo avvengono anche quell'educazione e quella formazione che, giustamente, sono richiamate in queste pagine. Tale educazione e formazione ce le auguriamo per gli altri, soprattutto per i giovani, ma in realtà ognuno di noi ne ha bisogno per poter vivere all'altezza della propria responsabilità. Si tratta dell'educazione che si realizza attraverso relazioni e dialoghi sinceri che permettono di scoprire se stessi in un modo sempre nuovo e, soprattutto, sempre più creativo, non appiattito dalle circostanze economiche, sociali e culturali ma capace di affrontarle in modo costruttivo. Non esiste un'economia neutra. L'economia è fatta di persone. Dipende a quale cultura si riferiscono, quali valori seguono, a quali fonti esistenziali attingono, quali relazioni vivono.

Lo sviluppo sostenibile, in ultima analisi, è anche una questione di sostenibilità umana.

# Giuseppe Tripoli

*Segretario Generale Unioncamere*

I contributi presenti in questo Rapporto anzitutto rafforzano, da diverse angolazioni, l'idea che la sostenibilità è molto rilevante per le prospettive di sviluppo del nostro sistema produttivo, in stretta correlazione con le dimensioni dell'innovazione, della salvaguardia dell'ambiente e della sostenibilità sociale del fare impresa. Alla base della rilevanza di tale tema vi è la convinzione sempre più diffusa che l'adozione di un comportamento "responsabile" da parte delle imprese nell'interazione con il territorio e con la società civile rappresenti un valore aggiunto concreto, che si traduce in un fattore di vantaggio competitivo sul mercato. Il Rapporto rappresenta, dunque, un utile strumento per la definizione di politiche industriali in grado di favorire il processo di ammodernamento e riconversione in chiave *green* delle imprese e dei territori, integrando tra loro le politiche nazionali con quelle regionali e locali, coordinando maggiormente i vari strumenti a disposizione e i diversi fondi sulla base del principio di sussidiarietà. Sono numerose le questioni su cui il Rapporto richiama l'attenzione; ne riprendo in particolare tre, relative alle caratteristiche del nostro sistema produttivo.

1. Nella sostenibilità e nell'economia a dimensione di comunità – comunità da intendersi non solo in termini territoriali ma con un respiro più ampio, in parallelo con l'orizzonte di azione sempre più vasto di un numero crescente di imprese – capace di conciliare tradizione e innovazione, competitività e coesione sociale, rispetto dell'ambiente e creazione di ricchezza c'è l'essenza stessa della nostra italianità. La cifra di quell'Italian style che nel mondo guardano con ammirazione, che non è solo brand, moda o cibo, e rappresenta un modello di società partecipata, di concezione della vita, di condivisione ampia, dal basso. Un modello di sviluppo, quindi, in grado di produrre valore nel tempo, a favore non solo di chi dell'impresa vive (imprenditori, azionisti, lavoratori, tecnici) ma di coloro che con l'impresa si interrelazionano e si confrontano. Un modello peraltro che – come da più parti evidenziato, anche all'in-

terno di questo volume – nell'ultimo decennio ha evidenziato una tenuta rispetto a meccanismi di funzionamento incentrati sul breve periodo, sulla finanziarizzazione spinta, sulla massimizzazione del profitto e, soprattutto, ha acquisito crescente legittimazione sociale. Aver chiaro questo profilo non solo aiuta a fare una narrazione più realistica e compiuta del sistema economico del nostro Paese, ma facilita l'individuazione delle *policy* utili a superarne le manchevolezze.

2. Tale riflessione riporta direttamente a un altro tema alla base di questo volume, relativo alla struttura del nostro sistema produttivo. Il quale ha mostrato e mostra performance generali di tutto rispetto sul versante della competitività internazionale, misurata soprattutto dai dati significativi sull'export che in questi anni è cresciuto e si è spostato verso la parte alta delle catene del valore (l'Italia è uno dei primi Paesi al mondo per surplus manifatturiero, leader in più di 900 produzioni), condivido, in questo senso, l'impostazione della questione che emerge nel Rapporto. Il Rapporto non propone infatti una difesa ideologica del sistema *as is*, ma sottolinea che, se si vuol imprimere vigore alla crescita – sostenibile, rispettosa dei territori –, un'attenzione primaria debba essere posta al tessuto di piccole e medie imprese, per rimuovere gli ostacoli che impediscono loro di esprimere le potenzialità, piuttosto che perseguire modelli produttivi considerati ottimali con riferimento ai settori o alla dimensione aziendale. L'Unione Europea aveva, d'altra parte, intuito l'importanza di questo tema ai fini dello sviluppo coeso e sostenibile, dandone pieno rilievo attraverso lo Small Business Act (SBA).

I principi dello SBA restano ancora in gran parte inattuati e diversi tra essi sono da rivedere alla luce degli insegnamenti della Grande Crisi. Certamente però per il nostro Paese costituiscono ancora oggi una buona base su cui costruire gli interventi necessari per generare un impatto significativo e diffuso sulla crescita, riconoscendo pieno protagonismo alla realtà dello small business. Che tipo di interventi? Interventi che puntino prioritariamente ad amplificare i punti di forza del nostro sistema produttivo: l'orientamento alla qualità e alla creatività, l'integrazione orizzontale fra manifattura e terziario, l'apprezzamento internazionale del Made in Italy, la flessibilità e la personalizzazione. Per essere estremamente sintetici, quegli interventi che puntino sulle nuove tecnologie e il digitale (che stanno trasformando il mercato, le aziende, il lavoro, i saperi), sul capitale umano (sulla scuola, sull'istruzione tecnica, sulle competenze, sulla formazione dei giovani collegata al lavoro, sull'attrazione dei migliori talenti) e sul superamento dei gap più gravi che riducono la produttività globale, cioè la funzionalità di sistema, pesando di più sulle imprese più piccole.

3. Infine, come sottolineano alcuni degli scritti raccolti in questo volume, la trasformazione digitale, in particolare lo sviluppo del modello 4.0 (dove fortissima è l'at-



tenzione alla minimizzazione degli sprechi), rappresenta un fattore abilitante della sostenibilità e, nello specifico, dell'economia circolare, facilitando il riutilizzo degli scarti quali componenti di nuova materia prima nei processi produttivi. Parallelamente, le nuove tecnologie consentono più facilmente lo sviluppo di piattaforme per la condivisione di beni e servizi, la creazione di filiere più interconnesse per il riutilizzo e il risparmio energetico, tali da rivoluzionare le modalità di produzione.

Se dunque lo sviluppo o è sostenibile o avviene a discapito dell'equità, dell'ambiente in cui viviamo, dei beni collettivi, come evidenziato dall'Agenda 2030, appare utile chiarire che la condizione che rende percorribile questa via è pensare a sostenibilità, competitività e innovazione, in maniera congiunta. In altri termini:

- l'innovazione è essenziale per la competitività ma anche per la sostenibilità, circostanza estremamente evidente in campo ambientale, dove le nuove tecnologie *green* sono alla base di gran parte dei miglioramenti in atto o prossimi, ma assolutamente centrale anche rispetto a tematiche “sociali” quali la salute, l'invecchiamento della popolazione, il recupero di contesti urbani degradati, il rapporto città-aree periferiche, le nuove professioni e il nuovo modo di essere e fare impresa. Non a caso, molti progetti per la sostenibilità arrivano proprio da soggetti particolarmente vocati all'innovazione, come nel caso, affrontato in questo Rapporto, delle startup innovative;
- per far sì che l'innovazione sia un obiettivo del Paese in grado di generare effetti positivi e diffusi, occorre che il principio della condivisione diventi elemento portante delle progettualità, in generale (vedi il concetto di *open innovation*) e – a maggior ragione – di quelle finalizzate alla sostenibilità. Si tratta di iniziative che quasi sempre hanno a che fare con collaborazioni tra imprese, istituzioni, università e cultura, associazioni imprenditoriali e del volontariato. Proprio secondo la logica della sussidiarietà;
- competitività, coesione e sostenibilità si sostengono a vicenda, costituendo reciprocamente opportunità di sviluppo. Unioncamere evidenzia da anni nel rapporto *Coesione è competizione* (Unioncamere-Symbola), che le imprese che adottano comportamenti mirati alla sostenibilità e alla coesione riportano risultati economici mediamente superiori a quelli delle altre aziende. E a conclusioni analoghe pervengono autorevoli osservatori quali l'ISTAT col *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, e diversi tra i maggiori economisti mondiali e le principali organizzazioni internazionali. Al riguardo va segnalato in questa direzione il fenomeno delle imprese “benefit” che, oltre a operare con finalità di profitto, puntano a produrre un impatto positivo – o a ridurre esternalità negative – su comunità, territorio, ambiente, beni e attività culturali e sociali.

# Federico Visconti

*Rettore LIUC Università Cattaneo*

Materiale ricco, spunti di riflessione tanti. Provo a uscirne con tre commenti, ciascuno accompagnato da un corollario.

*La sostenibilità: fil rouge per lo sviluppo competitivo delle PMI?*

Un primo messaggio che emerge dal libro è che a tema non ci sono le risposte delle PMI alle sollecitazioni poste da Agende e Protocolli costruiti ad arte e fini a se stessi. C'è, invece, la visione di sviluppo dell'impresa, da formulare a un livello di complessità ben più elevato di quanto non sia avvenuto in passato.

Scorrendo la dinamica evolutiva della Filiera Legno-Arredo, sono stato colpito dai profili di sostenibilità che influenzano gli investimenti in innovazione e la competitività delle imprese: utilizzo di materiali riciclabili, gestione del “fine vita” dei prodotti, ricorso a energie rinnovabili, presenza di certificazioni ambientali, interventi sui processi organizzativi e sulle modalità di lavoro... Senza perdere di vista fenomeni strutturali come i paradigmi di Industria 4.0 o l'economia circolare.

Se tanto mi dà tanto, sul tavolo degli imprenditori c'è il *business model* a cui tendere nel medio periodo, con tutti gli annessi e connessi a livello di vincoli derivanti dalla dimensione e di risorse attivabili sul piano organizzativo e finanziario.

*Corollario:* mestiere difficile, quello del visionario! Per almeno due ragioni. La prima è che gli scenari del mercato e della concorrenza sono sempre più complicati da decifrare. La seconda è che gli orizzonti di riferimento temporale cambiano velocemente e violentemente. Se già risulta difficile concepire il breve periodo, figurarsi il medio/lungo, che rappresenta l'ambito elettivo delle scelte di investimento, non ultime quelle in materia di sostenibilità e di economia circolare.

*I valori imprenditoriali giocano a favore*

Nel contesto del capitolo 1 del Rapporto, affermando che non vi sarà sviluppo sostenibile senza sussidiarietà, si osserva che la cultura sussidiaria favorisce il coinvolgimento degli attori, offre i giusti incentivi per l'assunzione di responsabilità, tocca “i

bisogni umani più veri” e motiva a perseguire traiettorie di sviluppo efficienti, efficaci e sostenibili. Tesi che mi ha indotto a riflettere sullo straordinario patrimonio di energie e di valori che gli imprenditori esprimono: la concezione dell’azienda come bene privato di interesse pubblico, la gestione del capitale come risorsa “paziente”, la sana ambizione a costruire un’opera che lasci il segno, la forte tensione a far crescere una comunità di persone, la determinazione e il coraggio nel prendere decisioni in contesti incerti... È un patrimonio che si conosce in profondità solo se si sta vicino agli imprenditori, se si frequenta la trincea dei territori e se si varcano i cancelli delle aziende. Facendolo da anni, posso confermare che la statura valoriale degli imprenditori rappresenta un punto di leva importante per lo sviluppo sostenibile.

*Corollario:* è un patrimonio da tutelare! Con Guido Corbetta, concludendo un libro dedicato agli imprenditori, abbiamo scritto: “Per effetto della crisi, oggi più che mai, gli imprenditori in Italia hanno bisogno dell’aiuto di tutti. Non lasciamoli soli”.<sup>207</sup> Era il 2011, sembrano passati cinquant’anni, selezione darwiniana della specie compresa. Cosa dovremmo scrivere di questi tempi?

#### *La realtà è in movimento*

Dal lavoro emergono significativi riscontri a livello di progetti in corso, sperimentazioni intraprese, risultati conseguiti. Si racconta di scelte e di azioni in tema di sostenibilità e non solo. Nell’era delle parole inflazionate e inutili, documentare dei fatti non è da poco. In particolare, mi hanno colpito i risultati di ricerca sulle relazioni interaziendali e sui giovani imprenditori.

I capitoli dedicati alla internazionalizzazione e alla crescita trasferiscono l’impegno profuso nella sperimentazione di assetti strategico-organizzativi diversi dal passato, fortemente centrati sulla collaborazione con altre imprese. Il “capitale relazionale” di cui si parla nel paragrafo 5.6 ha poco a che vedere con la tradizione distrettuale; rappresenta piuttosto la chiave per interpretare esperienze di *networking* e di *open innovation* fino a qualche tempo fa nemmeno immaginabili. Ben vengano!

Viviamo una stagione in cui gli imprenditori sono sempre più sollecitati a lavorare condividendo risorse e attività con altri attori. Che il libro dia voce a fenomeni di *sharing entrepreneurship* non può che essere confortante.

Un secondo stimolo di riflessione riguarda i giovani imprenditori. Se si uniscono le analisi della Filiera Legno-Arredo e del settore delle Macchine Utensili ad altre evidenze empiriche, si può affermare che nel capitalismo familiare italiano qualcosa sta accadendo. Ne è protagonista una classe di giovani imprenditori caratterizzata da un forte senso di attaccamento all’azienda (“ereditato” dai predecessori, diventa fonte di passione e di coraggio decisionale) tanto quanto dalla capacità di sviluppare una

207 G. Corbetta, F. Visconti, *Gli imprenditori. Il valore dei fatti*, Egea, Milano 2011.

visione razionale del *business* e di concepire l'azienda come entità indipendente dalla famiglia. Interpretazione di ruolo *up-to-date*, al contempo imprenditoriale e manageriale, che apre sprazzi di luce attorno a un problema, quello del *family business*, molto discusso e poco affrontato.

*Corollario:* e l'ecosistema?! Il libro conferma che ce n'è per tutti, dalla scuola alle banche, dalla rappresentanza alle istituzioni pubbliche. E riafferma che le cose da fare sono note, arcinote: progetti formativi per i giovani, politiche fiscali a sostegno degli investimenti, rimozione delle barriere burocratiche, flessibilizzazione del mercato del lavoro... Il cambiamento, soprattutto in Italia, ha vita dura: maestri di retorica, faticiamo a scaricare a terra le necessarie azioni, rinviandole *sine die* e rischiando di venire travolti dagli eventi. È per queste ragioni che chiudo prendendo a prestito un passaggio del paragrafo 3.5, che invoca “una continua ri-assunzione del rischio della libertà e della responsabilità di tutti i soggetti coinvolti (docenti, famiglie, studenti, imprenditori, ecc.)”. Ne faccio tesoro, confidando che ciò avvenga per tutti.

La crescita economica, lo sviluppo sostenibile e il futuro dei nostri giovani passano da lì.

## **Gli autori**

**Giuseppe Bertagna**, Professore ordinario di Pedagogia generale e sociale, Dipartimento di Scienze umane e sociali, Università degli Studi di Bergamo

**Alberto Bramanti**, Professore associato di Economia applicata, Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università Bocconi, Milano

**Alberto Brugnoli**, Professore associato di Economia applicata, Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi, Università degli Studi di Bergamo; Direttore scientifico della Fondazione per la Sussidiarietà

**Laura Celentano**, Area Energia e Ambiente di DINTEC - Consorzio per l'innovazione tecnologica.

**Luca Erzegovesi**, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari, Dipartimento di Economia e management, Università degli Studi di Trento

**Paola Garrone**, Professore ordinario di Business and industrial economics, Dipartimento di Ingegneria gestionale, Politecnico di Milano e Vice-presidente della Fondazione per la Sussidiarietà

**Giovanna Magnani**, Assegnista di ricerca (Post-doc research fellow), Dipartimento di Scienze economiche e aziendali, Università degli Studi di Pavia

**Francesco Magni**, Ricercatore di Pedagogia Generale e Sociale, Dipartimento di Scienze umane e sociali, Università degli Studi di Bergamo

**Cristian Matraia**, Cultore della materia Economia pubblica, Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi, Università degli Studi di Bergamo

**Tommaso Minola**, Professore associato di Ingegneria economico-gestionale, Dipartimento di Ingegneria gestionale, dell'informazione e della

produzione e Direttore, CYFE - Center for Young and Family Enterprise, Università degli Studi di Bergamo

**Alessio Misuri**, Area Innovazione e Digitale di DINTEC - Consorzio per l'innovazione tecnologica, Segreteria Tecnica del Progetto Punti Impresa Digitale di Unioncamere

**Antonio Romeo**, Vice Direttore DINTEC - Consorzio per l'innovazione tecnologica, Responsabile Nazionale del Progetto Punti Impresa Digitale di Unioncamere

**Giorgio Vittadini**, Professore ordinario di Statistica metodologica, Dipartimento di Statistica e metodi quantitativi, Università di Milano Bicocca; Presidente della Fondazione per la Sussidiarietà

**Antonella Zucchella**, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze economiche e aziendali, Università degli Studi di Pavia



