

Intelligenza Artigiana

Nel futuro del made in Italy, l'innovazione si nutre di saperi antichi.
Le piccole imprese affrontano le sfide globali con competenza,
identità e visione condivisa.

Hanno collaborato a questo numero:

M. Granelli, V. Mamoli, A. Payar, F. Di Bisceglie, F. Maino, E. Quintavalle, A. Trevisani, B. Panieri, F. Giacomini, S. Tawfik. F. Samorè



Nel futuro del made in Italy 'brilla' l'Intelligenza Artigiana

Di Marco Granelli

27.01.2024



Le crisi sugli scenari internazionali gettano ombre di incertezza sulle prospettive di crescita del nostro Paese che continua a cercare la strada della ripresa, attraversato dalle spinte riformiste impresse dal Governo ma ancora frenato da vecchie inefficienze e resistenze al cambiamento.

Nonostante tutto, sono le piccole imprese a 'brillare' con quell'Intelligenza Artigiana che ne caratterizza il talento e il coraggioso impegno per mantenersi competitive e per cogliere nuove opportunità di mercato.

Quello dell'artigianato e delle Mpi è un mondo in piena metamorfosi. I valori della tradizione manifatturiera italiana rimangono ben saldi nel loro Dna ma, contemporaneamente, l'innovazione e la sostenibilità sono le parole d'ordine che orientano le loro scelte per intercettare le nuove esigenze dei consumatori e cavalcare la domanda dei mercati internazionali.

Le nuove tecnologie sono le 'armi' che permettono alle imprese di tutti i settori, di produzione e di servizio, di affrontare le nuove sfide della globalizzazione. I risultati si vedono nei numeri che misurano le performances dei nostri piccoli imprenditori: grande sprint nelle esportazioni, primato in Europa per capacità innovativa.

“All’impegno e alle capacità degli artigiani e dei piccoli imprenditori fanno da contraltare i ritardi che tengono l’Italia ancora distante dalla media dell’Unione europea”

All’impegno e alle capacità degli artigiani e dei piccoli imprenditori fanno da contraltare i ritardi che tengono l’Italia ancora distante dalla media dell’Unione europea. Fisco, burocrazia, accesso al credito, tempi di pagamento, carenza di manodopera, infrastrutture materiali e immateriali sono alcuni dei fronti sui quali la battaglia del cambiamento va combattuta con decisione ed esige un convinto sforzo dei decisori pubblici e anche di tutto il Paese.

I segnali di vitalità delle nostre imprese vanno incoraggiati con un impegno altrettanto energico per modificare un contesto spesso ancora ostile alla libertà d’iniziativa economica. Occorre realizzare il giusto equilibrio tra le scelte di rigore e le indispensabili opzioni per la crescita, puntando sull’ambizione di una visione strategica complessiva che valorizzi i nostri punti di forza e rimuova le criticità che sopportiamo da anni. Vanno sostenuti gli investimenti, l’occupazione e le aree più deboli con un’azione su più fronti e utilizzando i molteplici strumenti del ‘pacchetto manovra’, a partire dalla piena realizzazione del nuovo Pnrr.

Serve uno scatto di orgoglio per difendere le nostre produzioni e il contenuto di competenze, gusto, creatività, qualità, flessibilità, innovazione espresso dall’artigianato e dalle piccole imprese.

Bisogna fare leva su questi punti di forza della nostra capacità manifatturiera che resistono al di là delle mode e che continuano ad essere apprezzati dai consumatori di tutto il mondo.

Per questo ci aspettiamo che il Governo si impegni per realizzare le condizioni di contesto generali più favorevoli allo sviluppo dell'impresa: riduzione della pressione fiscale, lotta alla burocrazia, contenimento dei costi della pubblica amministrazione, migliore accesso al credito, servizi pubblici e infrastrutture efficienti, giustizia rapida, welfare attento alle nuove esigenze dei cittadini e degli imprenditori.

“Abbiamo bisogno di interventi mirati ai settori più innovativi, ma servono anche progetti di valorizzazione dei comparti forti del nostro manifatturiero tradizionale”

Abbiamo bisogno di interventi mirati ai settori più innovativi, ma servono anche progetti di valorizzazione dei comparti forti del nostro manifatturiero tradizionale. Va ripensata e sostenuta una politica formativa per orientare i giovani nel mercato del lavoro.

Potremo finalmente risalire la china soltanto se sapremo efficacemente difendere i talenti di quel made in Italy che nel mondo è sinonimo di qualità e sul quale basare il rilancio della nostra capacità competitiva.

Confartigianato è sempre in prima linea in questo impegno. Con la forza dell'associazionismo responsabile, pro-attivo e di prossimità che ogni giorno esercitiamo orgogliosamente, siamo al fianco degli artigiani e dei piccoli imprenditori per contribuire a cambiare le cose, per trasformare l'Italia in un Paese altrettanto orgoglioso e sostenitore del 'valore artigiano' e delle migliaia di imprenditori che lo esprimono.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Talenti e Imprese: trasformazioni e prospettive nel ‘mondo’ dei talenti aziendali. Una riflessione iniziale

Di Vincenzo Mamoli

27.01.2024



In un contesto aziendale sempre più orientato alla ricerca di soluzioni preconfezionate, l'approccio contemporaneo alla gestione dei talenti si staglia spesso come una prospettiva riduttiva. In quest'ottica, il talento è comunemente presentato come una risposta già pronta a intricati problemi organizzativi. È necessario sfidare questa visione convenzionale, presentando il talento non come un dogma consolidato, ma piuttosto come un

interrogativo fondamentale che si pone al crocevia critico della generazione di valore.

Vi è bisogno di una nuova ‘call to action’ per le imprese: superare la mera ricerca di competenze tecniche e concentrarsi sulle qualità relazionali dei propri membri. Il talento non si esaurisce nelle mere competenze tecniche, ma si manifesta come un’espressione unica del valore generato attraverso la riflessività e l’empowerment individuale.

Vediamo, sinteticamente, come attraverso alcuni concetti-tema possiamo ridefinire questo ‘percepito’ (sintesi del documento ‘Talenti e competenze nell’Europa del futuro’ in Rapporto annuale 2023, Fondazione Moressa).

Il Talentismo

L’iper-specializzazione nella gestione delle risorse umane ha condotto molte aziende a concentrarsi esclusivamente sulla ricerca di “talenti”, trascurando il contesto più ampio delle competenze, della motivazione e della leadership. Il ‘talentismo’ sembra essere una moda del momento. È necessario che le imprese debbano andare oltre la mera ricerca di competenze tecniche e focalizzarsi sulle qualità relazionali dei loro membri.

La Ricerca dei Talenti e le Nuove Logiche Motivazionali

L’evoluzione dal Customer Relationship Management (CRM) nel Talent Relationship Management (TRM) indica un cambiamento significativo nelle dinamiche aziendali. Tuttavia, la ricerca dei talenti si scontra con nuove sfide, specialmente nel contesto dell’attuale. La “Great Resignation” è un esempio lampante della crescente esigenza di bilanciare lavoro e vita privata. La ricerca di talenti richiede, pertanto, un approccio che vada oltre la mera gestione delle risorse umane e consideri il benessere complessivo dei lavoratori.

La Generazione di Valore Relazionale

Il nucleo fondamentale di questa riflessione è incentrato sul concetto del “Sé” riflessivo come base per la generazione di valore relazionale. Il talento non è solo una competenza tecnica, ma un’espressione unica del valore che può essere generato attraverso la riflessività e l’empowerment individuale. La ricerca dei talenti dovrebbe, pertanto,

concentrarsi sulla consapevolezza di sé e sulla capacità di mettere i propri talenti al servizio delle relazioni.

Ambienti Eco-logici aziendali

L'ambiente in cui i talenti si esprimono e le imprese prosperano deve essere concepito come un ecosistema eco-logico. La gestione delle relazioni è fondamentale per lo sviluppo di competenze e vocazioni. Diventa fondamentale, in questo fare, proporre il concetto di "PMI Sostenibili" per indicare la ridefinizione delle Piccole e Medie Imprese come soggettualità eco-sistemiche generative di senso.

L'Interdipendenza tra Valore, Talenti, Imprese e Tecnologie

La tecnologia non è una minaccia, altresì è un dispositivo che può amplificare la cooperazione tra umani e intelligenza artificiale. Vi è la necessità di un ecosistema in cui l'uomo e la tecnologia cooperino per creare nuove professioni e generare valore autentico.

Abbiamo bisogno di una riflessione critica sull'approccio convenzionale alla gestione dei talenti, spingendo verso una prospettiva più ampia che valorizzi le relazioni, l'ambiente e l'interdipendenza tra le varie componenti coinvolte. Abbiamo la necessità dell'interdipendenza tra Valore, Talenti, Imprese e Tecnologie. È bene ricordare il pensiero di Papa Paolo VI, in un discorso del 1964, quando sottolineava che la tecnologia non è alternativa allo spirito, ma può essere posta alle sue dipendenze. La tecnologia, quando è al servizio di valori autentici e talenti veri, può portare a risultati straordinari. Questa visione implica la creazione di un'economia in cui il talento umano e l'intelligenza artificiale collaborano per generare nuove prospettive e professioni.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Foto di Gerd Altmann da Pixabay

La Rivoluzione Sostenibile delle PMI Italiane nel Contesto Post Covid : lo ‘Spirito Artigiano’ come impegno rigenerativo

Di Antonio Payar
27.01.2024



Le PMI italiane stanno da qualche tempo affrontando profonde e continue trasformazioni, anche nell'adattarsi alle nuove direttive del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Questa adattabilità implica una transizione verso un futuro che si sta delineando in una logica completamente diversa dagli scorsi decenni, focalizzandosi sulla rivoluzione ecologica e la creazione di reti ecosistemiche interconnesse. L'interdipendenza e la sostenibilità, considerate come aspetti relazionali e plurali, sono elementi

cruciali. Vi è la necessità di una visione trasformativa del contingente, sostenendo transizioni che devono saper assumere e valorizzare proprio le contraddizioni. Lo “Spirito Artigiano” emerge come pilastro di un pensare rigenerativo per il futuro dell’Italia. Un impegno sempre diretto al ‘bene comune’, l’unico vantaggio di ogni individualità.

Il mondo post-Covid, così come i tanti ‘-post’ che si stanno succedendo senza interruzione, è caratterizzato da trasformazioni profondissime. C’è la necessità per le PMI italiane di trovarsi interpreti di nuove logiche e nuovi parametri per cosa possa essere oggi vissuto da ciascuno come Valore.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, con le sue 6 missioni, suggerisce una transizione verso un futuro di cambiamenti. Le PMI devono abbracciare una rivoluzione ecologica, trasformandosi in nuclei eco-sistemici interconnessi. L’interdipendenza e la sostenibilità – questa intesa come rafforzamento e non riduzione della crescita – non sono solo fattori vincolanti ma anche significati del valore relazionale e del *Senso* che ne deriva. Un ‘riprendersi’ post-Covid richiede una visione complessiva che nasce solo da un diverso immaginario del vivere, in cui non si ritenga fuorviante ma bensì abilitante *‘abitare le contraddizioni’*.

“Okay Houston, we’ve had a problem here”

“Okay Houston, we’ve had a problem here”: ovvero “il maggior fallimento di successo” della storia dell’astronautica, e anche la missione lunare più famosa dopo Apollo 11. L’episodio dell’Apollo 13 è un esempio formidabile di imprevisto non solo nella storia della conquista dello spazio ma anche nell’esperienza esistenziale di ciascuno di noi. Racconta di come una missione lunare ormai diventata quasi di *routine* abbia potuto trasformarsi in una inedita e estrema avventura quando un’esplosione danneggiò i serbatoi dell’ossigeno a 330.000 chilometri dalla Terra. La celebre comunicazione “Okay, Houston, abbiamo avuto un problema qui” segnalò la complessità della situazione. Il potere ineliminabile dell’*in-previsto*. Lo sbarco sulla Luna fu cancellato ma l’obiettivo iniziale si trasformò nel riuscire a ritornare sul Pianeta, cosa impensata dai programmi e

per la quale sembrava non vi fossero le condizioni. La realtà può sfuggire ai piani e la sua corrispondenza non segue leggi universali.

Il contesto post-Covid. Fallimenti di successo ci attendono.

L'episodio dell'Apollo 13 ci fa riflettere sul cambio di prospettiva innescato dal problema, passando da un sicuro successo a un improvviso fallimento. Questo cambio di paradigma – la trasformazione dell'insuccesso in risorsa – è paragonabile alla necessità di rivoluzionare le logiche con cui valutiamo risultati, soluzioni, certezze e benessere nel contesto post-Covid e in ogni altra situazione che ci espone ad uno sconosciuto *'-post'*.

Il regista Sorrentino, nella notte degli Oscar 2022, visti i risultati attesi e non arrivati, si dichiarò "felice": "Io ho fallito nelle migliori condizioni di spirito. Sono molto contento di essere arrivato nella cinquina."

Citò per questo Stevenson: "Il nostro compito non è riuscire, ma fallire nelle migliori condizioni possibili. E io fallisco nelle migliori condizioni di spirito. Non lo considero un fallimento". Il rimando di Sorrentino è non ad una consolazione, e tantomeno è una sorta di ripiego, ma ad una filosofia. La frase di Stevenson è una filosofia:

“ Our business in life is not to succeed, but to continue to fail, in the best of spirits” (il nostro scopo nella vita non è avere successo, ma continuare a fallire, con il morale alto).

In questa direzione bisogna ridefinire il concetto di "ripresa" nel contesto post- Covid, esaminando la trasformazione delle PMI italiane e la necessità urgente di una prospettiva ecologica e sostenibile. Anche qui, abbiamo la necessità di affrontare il cambiamento di paradigma, sottolineando la complessità invincibile del tempo odierno e la sfida di interpretare fenomeni in continua evoluzione. Tutto questo va indiscutibilmente ad impattare sulla ridefinizione delle Piccole e Medie Imprese (PMI) in un contesto post-pandemia. L'accento va verso temi di grande significato: la sostenibilità, la digitalizzazione, soprattutto la *ri-abitazione 'ecologica'*, cioè rispondente a ciò che è altro da noi, delle relazioni.

Vi è dunque l'esigenza di riuscire a sostenere e gestire un aumento di complessità nel processo di ri - presa, con riferimenti a una 'supersocietà', per dirla con Magatti-Giaccardi caratterizzata dalla convergenza di processi globali, interazione umana con la biosfera e coinvolgimento profondo della soggettività nell'auto-produzione sociale.

Crescono perciò aspettative ma anche opportunità per le nuove Piccole e Medie Imprese (PMI). Che diventano 'sostenibili'. Dobbiamo esplorare la possibilità di poter pensare a nuove Piccole e Medie Imprese (PMI) appunto 'sostenibili' e ribattezzabili come 'PMIS', che fungano da soggettualità/punti eco-sistemici generativi di nuove strumentalità e significati.

Lo "Spirito Artigiano", tipico della maggior parte delle piccole imprese, si applica efficacemente alla realtà fattuale e ai suoi cambiamenti. Può essere il fondamento di un impegno 'artigiano' in grado di contribuire in modo rigenerativo, riassicurante e rinsaldante il futuro economico (e non solo) del nostro Paese. Questo impegno 'artigiano', centrato sul significato del dedicarsi, della spesa personale e dei vantaggi cercati, è un elemento indissolubile di valore per la rigenerazione delle aree locali, riabitabili da comunità più forti, poiché focalizzato sulla reciprocità, sul *fare 'con'* più che sul *fare 'per'*, sulla cura, la sollecitudine responsabile e lo sguardo su *il bene comune*.

(Sintesi del documento 'Le PMI italiane alla prova della ripresa post-Covid' in XII Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione, Fondazione Moressa).

© Foto di Pixabay

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Intelligenza Artificiale 'applicata'. Intervista a Fabio Bassan

Di Federico Di Bisceglie

27.01.2024



Coniugare l'intelligenza artigiana con le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale. O meglio «dall'intelligenza artificiale applicata». Una sfida che sa di futuro, ma che parla al presente.

Il ruolo dei corpi intermedi nel processo di «consapevolizzazione» di piccole e medie imprese, l'appetibilità delle aziende sul mercato e le nuove frontiere del mercato. Quello composto da **Fabio Bassan**[1], docente dell'Università di Roma Tre ed esperto di tecnologia è un mosaico nel quale i tasselli di innovazione, progresso e creatività artigiana coesistono. Anzi, si compenetrano. La sua lettura parte da una complementarità tra queste componenti e nella sua intervista a Spirito Artigiano suggerisce alcune strade da percorrere per fare in modo che l'Intelligenza artificiale possa «rappresentare un'opportunità per le imprese artigiane».

Professor Bassan, in premessa lei ha parlato di intelligenza artificiale «applicata». Qual è secondo lei il livello di consapevolezza delle opportunità che offre questo strumento tra le imprese artigiane?

“Purtroppo temo che la consapevolezza in questo senso sia ancora piuttosto bassa tra le Pmi. Ma non è una situazione irreversibile. Anzi. Bisogna lavorare – e tanto – per veicolare tra gli imprenditori un messaggio chiaro: l’intelligenza artificiale è uno strumento che può agevolare il processo produttivo e rappresentare un ‘ponte’ tra l’idea frutto della creatività artigiana e la creazione del prodotto finale. Così come è successo per altri strumenti”.

A cosa si riferisce in particolare?

“Penso alle stampanti in 3 D. Dapprima non si era inteso appieno quali potenzialità avesse anche sul versante della produttività. Poi, man mano che si è creata consapevolezza e si è iniziato ad adoperare lo strumento, se n’è compresa la straordinaria utilità”.

In momento storico come quello che stiamo vivendo, quanto influisce l’utilizzo dell’intelligenza artificiale come fattore di competitività delle piccole e medie imprese?

“Le dinamiche del mercato agiscono in modo brutale. È evidente che, al giorno d’oggi, un’impresa che non coglie al meglio le opportunità dell’intelligenza artificiale rischia di avere un gap di competitività difficilmente colmabile in particolare in determinati settori. Il rischio è di trovarci – e alle volte già accade – in una situazione nella quale il nostro estro e le nostre capacità uniche vengono impiegate per produrre beni che poi vengono impiegati altrove. Un po’ come se producessimo per gli altri. Evidentemente, dunque, l’IA unita alle competenze dei nostri artigiani, può rappresentare un autentico valore aggiunto”.

Probabilmente l’IA non ha fatto breccia nel mondo delle piccole e medie imprese artigiane anche perché viene vista come una tecnologia troppo complessa da gestire, non trova?

“Questo è un grande tema. Sicuramente la dimensione dell’impresa media aiuta a gestire processi che tendenzialmente hanno una certa complessità. La micro e piccola impresa è in una condizione oggettivamente più difficile. Ma a questo problema si può ovviare promuovendo la collaborazione tra piccole imprese. Laddove non arriva l’impresa singola, ci arriva magari un’aggregazione di piccole aziende. E, in questo senso, le associazioni di categoria possono svolgere un ruolo importante”.

In che termini ritiene che un'associazione possa intervenire in questo processo?

"In due modi. Il primo è legato al percorso di consapevolezza degli artigiani, nel caso di specie. E, per farlo, occorre tantissima formazione che generalmente i corpi intermedi offrono agli associati come servizio. A mio modo di vedere sarebbe opportuno organizzare dei corsi proprio finalizzati all'impiego dell'IA nel processo produttivo delle imprese artigiane. In questo modo, potrebbero anche scardinarsi tanti pregiudizi. Il secondo è legato all'appetibilità dell'impresa artigiana per le giovani generazioni".

Introducendo l'applicazione dell'IA le Pmi artigiane sarebbe guardate con occhio più interessato dai ragazzi, secondo lei?

"Senz'altro. Tanto abbiamo letto, negli ultimi mesi, circa la difficoltà delle imprese nel reperimento della manodopera. Ecco, penso che per attrarre i giovani verso il mondo dell'artigianato sia efficace giocare anche la carta dell'innovazione tecnologica e dei nuovi strumenti che essa mette a disposizione".

Insomma, far coesistere intelligenza artigiana e intelligenza artificiale è possibile.

"Non solo è possibile, sarebbe estremamente utile prima di tutto agli artigiani. Anche perché l'artigiano non potrà mai essere sostituito. La sua maestria, la sua capacità di inventiva, il suo estro e la sua creatività non potranno mai essere replicati dall'IA. Ma l'IA può essere uno strumento utilissimo all'artigiano. Per far aprire gli occhi su questo agli imprenditori, occorre mostrare loro esempi concreti. Ma, soprattutto, occorre che l'IA, per gli artigiani, diventi un tema di 'quotidianità' e non più una cosa astratta da cui stare lontani".

[1] Professore Ordinario di Diritto Internazionale presso l'Università Roma Tre – Dipartimento di Economia Aziendale, dove insegna Diritto Internazionale dell'Economia, Diritto dell'Unione Europea, European Competition Law (in lingua inglese) e European Banking and Financial Law (in lingua inglese).

<https://asi.uniroma3.it/download/curriculum/1579531227CV%20Bassan%202020RomaTre.pdf>

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Coproprogrammazione e coprogettazione per innovare il welfare

Di Franca Maino

27.01.2024



Dopo la pandemia nel settore del welfare si è affermata sempre più la consapevolezza dell'importanza di agire insieme: in un contesto di policrisi come quello attuale, contrassegnato da guerre, inflazione e cambiamenti climatici, è infatti fondamentale l'apporto di tutti gli attori che possono contribuire all'ideazione e implementazione di misure di contrasto alle disuguaglianze e a sostegno del benessere delle persone e delle comunità. Partendo da questo presupposto il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha scelto di dedicare il proprio Rapporto biennale sul secondo welfare – presentato a dicembre 2023 – alle pratiche collaborative, e in particolare agli istituti della coprogettazione e della coprogrammazione.

Il Sesto Rapporto sul secondo welfare, intitolato *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare*, rappresenta l'esito delle ricerche svolte dai ricercatori e dalle ricercatrici di Secondo Welfare, che hanno approfondito come le pratiche collaborative possano cambiare le politiche sociali, in particolare a livello locale.

"*Agire insieme*" è suddiviso in tre parti che ruotano intorno a tre dimensioni tra loro fortemente correlate: conoscere, realizzare e ideare.

Conoscere

La prima parte del Sesto Rapporto descrive il contesto di crisi multiple in cui ci troviamo e offre una panoramica della nascita e della diffusione della coprogettazione e della coprogrammazione in Italia alla luce dei principali sviluppi normativi in materia. Oltre a una approfondita analisi della letteratura, questa sezione contiene i risultati di una ricerca che abbiamo condotto nel corso della prima parte del 2023 coinvolgendo esperti, professionisti e rappresentanti di enti pubblici, del Terzo Settore, delle parti sociali e del mondo delle imprese. Le pratiche collaborative sono state approfondite con metodi qualitativi quali interviste, focus group e analisi del contenuto. Grazie all'analisi empirica sono stati individuati diversi elementi che riguardano coprogettazione e coprogrammazione: gli aspetti definitori e le *visioni*; i punti di forza e di debolezza; i fattori facilitanti e ostacolanti; le sfide e le opportunità che le pratiche collaborative portano con sé.

Realizzare

Nella seconda parte del volume vengono analizzate alcune esperienze concrete di coprogettazione e coprogrammazione. Gli approfondimenti sono dedicati: alla relazione tra welfare aziendale e coprogettazione; al ruolo delle Reti Territoriali di Conciliazione che in Lombardia da anni promuovono iniziative e percorsi per favorire la conciliazione vita-lavoro grazie ad alleanze multiattore; al programma Equilibri della Fondazione Compagnia di San Paolo, lanciato in Piemonte per sostenere l'occupazione femminile e contrastare la povertà educativa; al ruolo delle Fondazioni di comunità nel facilitare le pratiche collaborative; a Cambia Terra, progetto promosso da ActionAid Italia nell'area dell'Arco Ionico per tutelare i diritti delle donne impiegate in agricoltura attraverso azioni di empowerment e coprogettazione di servizi.

Ideare

La complessità delle pratiche collaborative richiede a tutte le parti coinvolte di continuare a riflettere sugli strumenti della coprogettazione e della coprogrammazione anche alla luce del fatto che siamo immersi in una fase che fa ancora ampio ricorso a sperimentazioni e appare distante da un compiuto consolidamento. L'analisi empirica della prima parte del Rapporto e l'approfondimento di casi ed esperienze della seconda parte del volume hanno permesso di raccogliere spunti e riflessioni sui fattori che portano al successo o all'insuccesso delle pratiche collaborative. È infatti possibile – alla luce di solide evidenze

di successo e impatto – individuare aree di miglioramento e investire ulteriormente su idee trasformative in grado di adattarsi ai diversi contesti di *policy*.

Le otto raccomandazioni proposte dal Rapporto

Sulla base di questi elementi il Rapporto propone otto raccomandazioni:

- adottare pratiche collaborative significa spogliarsi dalle tradizionali logiche del modello competitivo e assumere una “postura” trasformativa superando la difesa dello *status quo*;
- per affrontare problemi ecosociali complessi occorrono informazioni, conoscenze e competenze ma anche linee di metodo e indirizzi operativi tipici delle pratiche collaborative e basate sulla multidimensionalità dei fenomeni;
- la decisione di ricorrere alla coprogettazione e alla coprogrammazione richiede consapevolezza del fatto che l’integrazione di risorse materiali e immateriali da parte di un ampio numero di soggetti è la soluzione più adeguata rispetto all’impiego di strumenti alternativi maggiormente orientati alla competizione;
- è necessario dedicare tempo e spazio alla conoscenza reciproca e continuativa degli attori coinvolti ricorrendo a tecniche e strumenti che riconoscano il contributo di tutti e permettano di valorizzare al meglio le risorse di ciascun partner della rete;
- l’impostazione della fase iniziale del ciclo di vita di una partnership è strategica per la costruzione di una relazione simmetrica tra i partner e rilevante per la strutturazione dell’intero percorso di programmazione, progettazione, attuazione e valutazione;
- il *setting* e le regole per la presa delle decisioni sono aspetti essenziali per la riuscita delle pratiche collaborative;
- scegliere di avviare una coprogrammazione è una scelta politica e quindi non è neutrale rispetto a come impiegare risorse pubbliche, scegliere gli obiettivi e i target, definire le procedure da seguire;
- le dinamiche relazionali alla base delle pratiche collaborative – concordemente ritenute impegnative – chiamano in causa la necessità di affidarsi a figure professionali preparate e competenti in grado di facilitare e coordinare i processi collaborativi.

Per consolidare il ricorso alla coprogrammazione e alla coprogettazione e rafforzare l’efficacia e la legittimazione di questi istituti è quindi necessario favorire un cambiamento culturale che apra maggiormente alla collaborazione gli enti pubblici e del Terzo Settore,

anche attraverso la definizione di modelli di governance collaborativa e con il supporto di figure professionali che favoriscano facilitazione e coordinamento. È inoltre necessario predisporre processi di confronto che riconoscano la multidimensionalità dei fenomeni e, di conseguenza, la cross-settorialità degli interventi, lavorando sulla visione politica e strategica e sviluppando competenze tecniche e attuative aggiornate. Infine i processi di coprogettazione e coprogrammazione, per essere sempre più solidi e condivisi, dovrebbero perseguire lo scopo non solo di proteggere dai rischi, ma anche di ampliare le opportunità per cittadine e cittadini, con una particolare attenzione ai più fragili, dando loro voce e potere attraverso la partecipazione ai processi decisionali e attuativi.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Duemilaventiquattro, un percorso ad ostacoli per l'economia e le imprese

Di Enrico Quintavalle

27.01.2024



Le prospettive per l'economia italiana nel 2024 ereditano dall'anno precedente una frenata del commercio internazionale e un aumento dei tassi di interesse senza precedenti nella storia dell'euro. Un prolungamento della restrizione monetaria e il ritorno in vigore delle regole europee di bilancio potrebbe delineare un quadro di politiche economiche restrittive. Una bassa crescita mette in discussione il profilo discendente del rapporto debito/PIL. Il recupero della domanda estera dell'Italia è ostacolato dalle tensioni geopolitiche, soprattutto in Medio Oriente e dalla recessione dell'economia tedesca. Le imprese reagiscono tutelando il capitale umano: in dodici mesi gli occupati salgono di oltre mezzo milione di unità, con una maggiore accentuazione nel Mezzogiorno.

Difficoltà nel commercio internazionale: tensioni geopolitiche e rischi per la domanda estera

Nel corso dell'autunno si sono dimezzate le previsioni di crescita per il 2024, passando dal +1,2% della Nota di aggiornamento al DEF di fine settembre al +0,6% di Banca d'Italia

di metà dicembre.

Il 2023 si è delineato come un *annus horribilis* per il **commercio internazionale**: nei primi undici mesi il volume degli scambi internazionali è sceso del 2,1% su base annua, un ampio segno negativo che da inizio secolo si è registrato solo nel 2020 con la pandemia e nel 2009 con la crisi innescata dai mutui *subprime*. Faticano le vendite del made in Italy: le **esportazioni** in volume ad ottobre ristagnano (-0,4%) e nei primi undici mesi del 2023 scendono del 4,6%; nei primi dieci mesi del 2023 la flessione del volume esportato arriva all'8,5% in Germania, il gigante europeo in recessione.

Secondo le previsioni, la **domanda estera dell'Italia** dovrebbe ritornare a salire (+2,3%) nel 2024, ma la ripresa potrebbe fallire per le accresciute tensioni geopolitiche, soprattutto in Medio Oriente. La **crisi del Mar Rosso** espone a rischi ben 148,1 miliardi di euro di import-export annuale che transita per il Canale di Suez proveniente dai paesi del Medio Oriente, dall'Asia, dall'Oceania e dai paesi del Sud-Est dell'Africa, di cui 93,1 miliardi di euro di importazioni e 55,0 miliardi di esportazioni. Ammontano già a 8,8 miliardi i danni per il commercio estero italiano accumulati tra novembre 2023 e gennaio 2024.

Calo nella produzione manifatturiera e cauta ripresa nelle costruzioni

La minore domanda estera si ripercuote sulla produzione **manifatturiera**, che nel trimestre settembre-novembre cala dello 0,8% rispetto ai tre mesi precedenti e nel complesso dei primi undici mesi dell'anno scende del 2,6%.

L'attività nelle **costruzioni** sale del 2,4% nella media del trimestre settembre-novembre 2023 nel confronto con il trimestre precedente, un dinamismo su cui potrebbe aver influito l'effetto temporaneo della corsa di fine anno per chiudere i cantieri del superbonus. Nella media dei primi undici mesi del 2023 la produzione scende dell'1,2%.

Pressione sui consumi e impatto sul commercio al dettaglio

Sul fronte dei consumi, nel terzo trimestre 2023 la **spesa delle famiglie**, a prezzi costanti, segna un incremento dello 0,7% sul trimestre precedente (dopo una variazione nulla nel secondo trimestre del 2023). Il ridotto potere d'acquisto si riflette sul commercio dei prodotti: a novembre 2023 il volume delle **vendite al dettaglio** segna un aumento congiunturale dello 0,2% e nei primi undici mesi dell'anno registra una flessione tendenziale del 3,8%.

A fine 2023 provengono segnali positivi dall'aumento della fiducia dei consumatori e delle imprese. L'aumento è più marcato per le imprese nei servizi di mercato, più contenuto nelle costruzioni e nel commercio al dettaglio, mentre cala l'indice di fiducia nella manifattura, su cui pesa il calo della domanda internazionale.

Nonostante la frenata dell'aumento dei prezzi – nel 2023 l'inflazione è stata del 5,7% e secondo le previsioni di Banca d'Italia contenute nell'ultimo Bollettino economico, nel 2024 si ridurrà all'1,9% – la BCE a gennaio ha mantenuto invariati i tassi, peraltro ritenendo che *"si collochino su livelli che, mantenuti per un periodo sufficientemente lungo"* forniranno un contributo sostanziale al conseguimento dell'obiettivo di riportare l'inflazione al 2%. Il **caro tassi** sui prestiti alle imprese (+403 punti base a novembre 2023 rispetto a giugno 2022, mese precedente all'avvio della stretta monetaria) frena gli **investimenti in macchinari** (-1,9% nel terzo trimestre 2023). In controtendenza, si osserva una forte risalita (+18,2%) degli investimenti in **mezzi di trasporto**, una dinamica che favorisce una mobilità di merci e persone più sostenibile.

Il nodo dei costi energetici

A fine 2023 persistono elevati **prezzi retail dell'energia**. A dicembre il prezzo al consumo di elettricità e gas, pur scendendo del 42,0% rispetto un anno prima, rimane del 54,0% superiore alla media del 2021. Le previsioni di Banca d'Italia indicano per il 2024 un **prezzo del gas** di 47,4 euro/MWh, in risalita del 14,2% rispetto ai 41,5 euro/MWh del 2023, collocandosi su un livello più che doppio (+162%) rispetto alla media del triennio pre-pandemia (2017-2019).

Le imprese rimangono preoccupate della **spinta delle materie prime e dei costi energetici** – come evidenziato nella rilevazione sulle attese degli imprenditori per il 2024 dell'Ufficio Studi di Confartigianato Vicenza e particolarmente significativa dato che la provincia vicentina è la terza in Italia, dopo Milano e Torino, per valore delle esportazioni – mentre si mostrano resilienti sul fronte degli investimenti e dell'occupazione: gli imprenditori stanno reagendo ai segnali recessivi tutelando le risorse del capitale umano e fisico delle imprese.

Resilienza delle imprese e crescita dell'occupazione

Grazie a questo orientamento delle imprese, anche in una fase di congiuntura debole, si consolida la crescita dell'**occupazione**: a novembre 2023 si registra un aumento di 520 mila occupati (+2,2%) rispetto ad un anno prima, dinamica trainata dall'aumento di 551 mila dipendenti permanenti (+3,6%). Crescono anche le **ore lavorate**, che nei primi tre trimestri del 2023 segnano un aumento del 2,2% su base annua. Una analisi condotta con l'Ufficio Studi di Confartigianato Marche evidenzia che gli occupati nel Mezzogiorno (+2,8%) crescono ad un ritmo di 1,2 punti superiore a quello del Centro Nord (+1,6%): un differenziale di crescita così alto non si trovava dall'inizio del 2016. Tra le maggiori regioni per numero di occupati, si osservano aumenti più marcati e superiori alla media nazionale in Sicilia (+3,9%), Puglia (+3,7%), Veneto (+3,0%) e Campania (+2,5%); il segno negativo è poco diffuso, presente solo in Friuli-Venezia Giulia (-1,1%) e, seppure lieve, nella Provincia Autonoma di Trento (-0,1%).

Prospettive per il 2024

Sul 2024 grava l'ombra di un **eccessivo prolungamento della stretta monetaria**, sincronizzato con una **politica fiscale** che, con il ritorno di vigore delle regole europee di bilancio e in condizioni di bassa crescita, potrebbe tornare ad essere restrittiva. L'Italia e la Francia, che detengono il deficit più ampio tra le maggiori economie dell'Ue (4,4% del PIL nel 2024), sono più esposte ad una procedura di infrazione per deficit eccessivo, anche se il ciclo elettorale europeo, con le elezioni del giugno 2024, potrebbe stemperare le richieste della Commissione europea. Un aggiustamento per l'Italia potrebbe modificare il sentiero di discesa della pressione fiscale. Con il rallentamento della crescita dell'economia italiana, torna a salire il rapporto debito/PIL. L'attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (PNRR) attenua gli eventuali effetti recessivi della politica di bilancio.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

© Foto di 652234 da Pixabay

Verso un fisco più semplice, orientato alla crescita e con rapporto Fisco/contribuente basato sul reciproco affidamento

Di Andrea Trevisani

27.01.2024



Nell'agosto del 2023 il Parlamento ha approvato il disegno di legge, di iniziativa governativa, di riforma del sistema fiscale che Confartigianato, nelle sedi istituzionali, ha valutato positivamente in quanto tratteggia un **percorso che ha tutte le caratteristiche per semplificare il sistema fiscale e per orientarlo alla crescita**. Logicamente, i principi della legge delega dovranno essere "messi a terra" con i decreti attuativi. Quelli che determinano una riduzione della pressione fiscale trovano lo scoglio delle ridotte risorse disponibili: risorse che potrebbero ulteriormente comprimersi alla luce dei vincoli di bilancio europei scaturenti dal nuovo Patto di stabilità attualmente in discussione.

Tra la fine del 2023 e i primi giorni del 2024, hanno concluso il loro iter i primi sei decreti legislativi, un altro decreto ha terminato i passaggi parlamentari ed è ormai in dirittura

d'arrivo, mentre per l'ottavo non è ancora iniziato l'esame da parte delle Commissioni parlamentari competenti. Due degli otto decreti attuativi (uno in tema di modifica dello statuto dei diritti del contribuente e un altro in materia di contenzioso tributario) sono intervenuti in maniera rilevante sul rapporto fisco/cittadino cercando, sia nella fase dei controlli che del contenzioso, di garantire una maggiore tutela per i contribuenti. **In questa sede**, ci soffermeremo sulle novità in materia di accertamento. In particolare, con il D.Lgs. n. 219 del 2023, vengono apportate modifiche alla disciplina dello Statuto dei diritti del contribuente, di cui una delle più rilevanti concerne l'obbligo che tutti gli atti che incidono sfavorevolmente nella sfera del destinatario siano preceduti, a pena di annullabilità, da un **contraddittorio informato ed effettivo**. Obbligo che si sostanzia nel fatto che l'amministrazione finanziaria deve garantire al contribuente la conoscibilità dello schema dell'atto di accertamento assegnando un termine non inferiore a 60 giorni per consentire al medesimo di fornire eventuali controdeduzioni. È evidente, quindi, che l'amministrazione finanziaria, ancor prima di adottare l'atto, deve, in buona sostanza, rendere partecipe il contribuente dei contenuti dello stesso evitando contraddittori di sola facciata. Inoltre, l'atto definitivamente adottato deve dar conto delle osservazioni del contribuente e dei motivi per cui le stesse non sono state totalmente o in parte accolte. Sempre in materia di **motivazione degli atti**, viene rafforzata la necessità di fornire al contribuente gli elementi su cui si basa la pretesa tributaria: ciò al fine di garantire una maggior possibilità di difesa. Viene stabilito, infatti, che i provvedimenti dell'amministrazione finanziaria devono essere motivati "a pena di annullabilità", con **l'indicazione specifica dei presupposti, dei mezzi di prova, oltre che delle ragioni giuridiche su cui si fonda la decisione**. Sia il contraddittorio obbligatorio che una più puntuale motivazione degli atti possono contribuire a far sì che **la fase del controllo sia improntata al reciproco affidamento**. Logicamente, come sempre, le idee camminano sulle gambe delle persone: è evidente, quindi, che **le modifiche dovranno essere associate ad un cambio di mentalità e da una diversa cultura, specie da parte dei verificatori, per rendere anche la fase patologica del rapporto fiscale meno traumatica e finalizzata unicamente al contrasto della "vera" evasione evitando recuperi e ricostruzioni "fantasiose" di imponibili**.

© 2024 Spirito Artigiano.

Foto di 121385620 da Pixabay

Piccole imprese in cerca di “sostenibilità”: complessità e opportunità nel nuovo scenario globale

Di Bruno Panieri

27.01.2024



Non può certo dirsi che viviamo in un momento storico privo di complicazioni. Il contesto generale vede ormai cresciuto enormemente il livello della complessità e sono diversi i fattori che si intersecano tra loro, costringendoci ad assumere un atteggiamento di continua e perdurante adattabilità alla mutevolezza.

Eppure, osservando il deterioramento sempre più evidente dell'ecosistema, non possiamo non renderci conto di quanto sia necessario ragionare di rivoluzione dei tradizionali assetti dell'economia e della produzione, raccogliendo al contempo le grandi opportunità offerte dalla ormai inarrestabile innovazione tecnologica, soprattutto con riferimento all'area del digitale e, in prospettiva, dell'Intelligenza Artificiale, in procinto di diventare un fattore condizionante dei molti aspetti dell'agire umano.

Accanto a questo, viviamo una stagione di destabilizzazione del “vecchio” ordine mondiale, con il perdurante atteggiamento delle economie egemoni di esercitare un

controllo globale, probabilmente inconsapevoli che la dimensione fluida dell'essere impedisce a chiunque di immaginare una stabilizzazione permanente del quadro geopolitico, così come l'abbiamo immaginato e praticato nel secolo scorso, dando fiato a ritrovati populismi dietro ai quali si nasconde quasi sempre un atteggiamento conservatore generato dal timore del cambiamento.

In tutto questo, in Europa sembriamo tutti un po' "provinciali" e continuiamo ad inseguire l'idea che ciò che si gioca sul piano globale, il vecchio continente possa giocarselo anche a casa sua, cercando di costruire l'equilibrio del mercato interno sulla base della egemonia di interessi particolari, piuttosto che su una comune politica economica. Pensavamo che il COVID, prima, e il conflitto Russo/Ucraino, poi, ci togliessero per sempre i paraocchi e ci consentissero di recuperare quello spirito europeo che usciva, in modo molto pragmatico, dal conflitto mondiale, quando si inseguiva l'utopia di una pace duratura mettendo a fattor comune carbone ed acciaio, e ci ritroviamo a fare nuovamente i conti con la visione "euro-tecnica" convinta di fare economia con le regole, invece che con le politiche di accompagnamento.

“Avevamo immaginato che il Next Generation EU o il REPowerEU potesse proiettarci in una nuova dimensione continentale, orientata a ragionare in termini di sostegno al mercato, e ci ritroviamo a discutere della quantità di automatismi da mettere nel patto di stabilità”

Insomma, avevamo immaginato che il Next Generation EU o il REPowerEU potesse proiettarci in una nuova dimensione continentale, orientata a ragionare in termini di sostegno al mercato, e ci ritroviamo a discutere della quantità di automatismi da mettere nel patto di stabilità.

Il risultato è che rischiamo di perdere la scommessa della doppia transizione, per ritrovarci a fare i conti con i parametri ESG che stanno velocemente soppiantando quelli di Basilea! Costretti a star dentro agli "indicatori", ci stiamo mettendo da soli in una gabbia!

Eppure, dovrebbe esser chiaro a tutti che si sta dentro la complessità fluida del mondo soltanto se si concepiscono strumenti altrettanto fluidi e flessibili, veloci da mettere in campo e da modificare: lo abbiamo sperimentato noi direttamente con il PNRR, invecchiato soltanto qualche mese dopo l'essere stato concepito, perché non avevamo fatto i conti con quello che sarebbe successo (e che non potevamo ragionevolmente prevedere).

“In questo contesto, il sistema delle micro e piccole imprese rischia di soffrire più di altri”

In questo contesto, il sistema delle micro e piccole imprese – di cui non ci si stanca mai di dire che sono la spina dorsale di qualsiasi economia – rischia di soffrire più di altri, messo nella condizione di non poter svolgere tutto il suo potenziale di creatività e adattabilità, ma costretto ad inseguire i molteplici “presidi funzionali” pensati dalla tecnocrazia. Se non si comprende questo, si perde la grande occasione di immaginare la futura economia mettendo finalmente al centro dell'attenzione l'impresa diffusa di territorio, quale modello generale di impresa, cercando di immaginare la “sostenibilità” soprattutto come dato di resilienza economica, piuttosto che di “adattamento metrico” ai cambiamenti climatici.

Questo non vuol certamente dire sposare la tecnica dell'opossum, invocando una gradualità di azione che derubrica gli obiettivi tra le “varie ed eventuali”, ma avere la capacità di accompagnare l'economia con interventi di sostegno, piuttosto che con le regole, per fare in modo che la “sostenibilità” generata dalla contingenza si tramuti nell'effettiva possibilità di adattamento al cambiamento: in questo, il sistema dell'impresa diffusa e della piccola impresa ha certamente maggiori chance dell'industria, potendo incorporare nelle sue strategie di posizionamento anche valori che non appartengono soltanto all'economia, ma anche e soprattutto alla vita delle comunità, realizzando una convergenza di interessi ed obiettivi che potrebbe veramente consentire al vecchio continente di giocare un suo ruolo protagonista nel mondo che verrà.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Foto di Erich Westendarp da Pixabay

Una nuova dimensione soggettiva nella rappresentanza degli interessi

Di Francesco Giacomini
27.01.2024



Dentro alla crisi della forma “ordinata e istituzionale” della rappresentanza degli interessi, che ha cominciato a manifestarsi dagli anni '90, dopo il “tutti liberi” (da vecchi legami di fedeltà o necessità partitica) per le conseguenze della caduta del muro di Berlino, si osservano tante piccole novità che riguardano il “chi” rappresentare, il “come”, i “destinatari” dell’iniziativa associativa, cioè coloro che decidono sugli interessi di volta in volta rappresentati, e l’influenza degli incessanti cambiamenti di contesto, alcuni dei quali traumatici.

La conoscenza dell’oggetto da rappresentare

Tra i presupposti dell’azione del rappresentare vi è la conoscenza di chi e di ciò che si rappresenta, affermazione che potrebbe apparire facile, quasi scontata nella sua linearità. È invece fondamentale un’efficace individuazione degli interessi, dell’imprenditore e

dell'impresa, non sempre evidenti a una prima lettura, spesso da ricavare da una molteplicità di elementi, compito affidato all'associazione di appartenenza e alla sensibilità e competenza dei diversi attori coinvolti.

Poco di nuovo, fin qui. È così da tanto tempo, fatta eccezione per l'impatto causato dalla crescente complessità dei contesti politici e dei mercati.

Da qualche anno si sono però aggiunti cambiamenti che chiedono nuove chiavi e strumenti di lettura.

L'inquadramento dell'imprenditore e dell'impresa

La forma associativa, tutto sommato "ordinata e funzionale" che ci ha accompagnato fino ad oggi, prende essenzialmente spunto dai dati oggettivi e puntuali relativi alle realtà singole e aggregate rappresentate.

Nel Sistema Confartigianato, preso ad esempio in questa riflessione, quando un imprenditore e quindi l'impresa da lui rappresentata si associa, viene considerato ed inquadrato secondo due dimensioni: il mestiere praticato ed il territorio dove l'azienda ha sede. C'è quindi una prima lettura di carattere merceologico, sia di codice ATECO che di aggregazione settoriale, per cogliere tutte le implicanze relative ai beni e servizi prodotti dall'azienda; segue una lettura di carattere territoriale, con un inquadramento di norma comunale, per dare valore agli elementi che legano l'azienda al territorio, dai fattori logistici a quelli della mobilità; dalla componente del mercato del lavoro e delle strutture formative che alimentano e qualificano l'offerta di capitale umano, alla componente dei servizi sociali e sanitari e, non ultima, all'offerta abitativa.

Un tempo si parlava di "orizzontale" versus "verticale"; oggi i due assi si incrociano più volte; si può dire che la verticalità dei mestieri ha frequenti interazioni con l'orizzontalità territoriale e viceversa in relazione sia a vincoli per l'attività di impresa che alle crescenti opportunità, oltre alla stessa evoluzione del concetto di territorio. Va altresì considerato che questo contemporaneo doppio inquadramento è neutro e lascia tutto lo spazio necessario per considerare sia esigenze di carattere soggettivo che di carattere aziendale. Torniamo però al "chi e cosa" rappresentare.

L'importanza del 'chi' e del 'cosa' rappresentare

Il "chi", con al centro l'imprenditore, raccoglie la sua dimensione soggettiva, che fra poco cercheremo di esplorare. Il "cosa" contiene la dimensione dell'impresa, con i numeri dei ricavi, dei margini, degli occupati, del mercato di sbocco e delle filiere di appartenenza e degli altri beni immateriali. Nella tradizione associativa, per rafforzare il chi, si dà spazio ad

aggregazioni a forte rilievo sociale, come nel caso dei giovani, delle donne, dei pensionati in attività. Sono aggregazioni di sistema nazionale, talvolta anche comunitario, con l'obiettivo di ricavare dall'esperienza degli appartenenti stimoli e proposte migliorative delle rispettive condizioni di genere e di età.

Sempre nell'esperienza associativa che ha al centro l'impresa, operano le comunità di mestiere, le loro aggregazioni per settore e per filiere al fine di comprendere meglio il percorso di formazione del valore e di fornire all'impresa indicatori di riferimento utili a valutazioni gestionali e di mercato.

Appartenenza di mestiere (e settore) e appartenenza territoriale sono la base democratica, di partecipazione e di composizione degli organi di governo, della gran parte delle associazioni territoriali della piccola impresa e del lavoro autonomo. Vale la pena di chiedersi se questa impostazione è sufficiente a raccogliere le caratteristiche fondamentali dei soci, come persone e come imprese, o se invece sia il caso di osservare altri aspetti cresciuti di importanza nel tempo oppure di rendere più contemporanea e proiettata nel futuro la lettura delle due citate dimensioni.

Nello spazio che accomuna i titolari, come persone, alle rispettive aziende, il "chi" sta crescendo di importanza. La dimensione dell'imprenditore come persona (o dei singoli soci e talvolta di familiari) appare sempre più dirimente. L'imprenditore non recita un copione standard, per quanto possa sembrare all'apparenza, ma trasferisce nella sua azione di governo dei diversi fattori dell'impresa le sue qualità, le sue caratteristiche, le sue aspettative, il suo vissuto.

Da tempo, nei non frequenti esercizi di segmentazione o profilazione dei soci, oltre a considerare i dati aziendali, sempre importanti ben s'intende, si cerca di comprendere attitudini e stili di governo aziendale del titolare. Vale per il titolare di imprese con dipendenti ma anche per l'impresa con il solo titolare. Si vengono a creare di conseguenza dei cluster comportamentali nei quali, oltre agli ambiti rilevanti ai fini della gestione aziendale, si valorizzano gli atteggiamenti imprenditoriali.

Classificazioni degli imprenditori

Le classificazioni fanno emergere diversi approcci, che potremmo ridurre a tre: approccio imprenditoriale conservatore, attendista, innovatore. Sono tre aggettivi che a loro volta includono sottocategorie che meglio concorrono a definire le caratteristiche operative dell'imprenditore.

L'imprenditore "conservatore", ad esempio, può essere condizionato da rapporti di subfornitura e da prossimità di mercato, da reazione alle novità per l'instabilità che

possono comportare, dal convincimento che il modello operativo sia del tutto attuale e sufficiente oppure dal rigetto verso burocrazia e adempimenti, con conseguente staticità comportamentale.

L'imprenditore "attendista" può essere un sano opportunist, un pragmatico attento, un anello statico di una filiera produttiva, un "sostenibile" per necessità.

L'imprenditore innovativo può essere un visionario nel business, oppure un cocciuto innovatore tecnologico, un innovatore radicale, un "sostenibile" per fede, un dinamico seriale. Per tutti valgono le ulteriori informazioni riguardanti gli aspetti relativi alla personale formazione e alle modalità di aggiornamento, all'appartenenza a reti e/o gruppi di ricerca e sperimentazione, alla propensione collaborativa e alla cura di relazioni fiduciarie, al bagaglio professionale e di esperienze, all'anzianità aziendale quando questa consiglia un adeguato passaggio aziendale, non sempre possibile all'interno del nucleo familiare.

Sono caratteristiche e comportamenti che possono essere osservati nella conduzione complessiva dell'impresa, ma anche su singoli versanti di questa, come nel caso della promozione nei mercati, della ricerca sul prodotto, nell'approccio alla sostenibilità, nel governo del capitale umano aziendale, nella trasmissione di azienda. Il punto di partenza di questa osservazione e quindi il fattore sempre più determinante diventa il comportamento umano, l'indole imprenditoriale, la soggettività nello stile di governo.

Influiscono in maniera crescente sulle scelte degli imprenditori anche la loro visione di futuro, quasi come se fosse una precondizione per investire, e poi le aspettative personali e aziendali e il quadro valoriale al quale essi fanno riferimento. Tra le aspettative si sottolinea la necessità di trovare risposte alle crisi ormai frequenti, all'instabilità che esse provocano, alla competizione che si inasprisce. Questi elementi condizionano anche la percezione dell'utilità o meno dell'associarsi e sono parte del giudizio sulla qualità del rapporto associativo.

L'azione associativa conseguente, nelle diverse iniziative di consultazione e informazione circa l'evoluzione del contesto competitivo e soprattutto nell'offerta di opportunità, costruite dall'associazione o presenti nel mercato, è chiamata quindi a compiere selezioni e promuovere aggregazioni che tengano sempre più conto dell'omogeneità soggettiva e delle aspirazioni degli imprenditori, anche innovando rispetto ai target tradizionali di approccio.

La rappresentanza degli interessi nella società in evoluzione

Un secondo importante elemento di novità, di cui molto si parla e poco ancora si sperimenta nelle piccole imprese e nelle associazioni, ha a che fare con l'intelligenza artificiale, che aggiunge alla dimensione umanamente consapevole una dimensione non ancora esplorata, prodotta da algoritmi che partono dalla realtà per interpretarla con modalità non convenzionali. Offrono all'imprenditore, anche grazie al supporto della business intelligence, un set di letture decisamente più ricco e non usuale, che riguardano la gestione aziendale e dei problemi complessi, l'approccio al mercato, l'incidenza delle condizioni di contesto, l'accesso al credito, il governo del capitale umano, i comportamenti dei soggetti in relazione con l'impresa, l'evoluzione del territorio dove l'imprenditore opera. Si passa da contenuti aggiuntivi, del periodo che precede l'esplosione dell'IA, a contenuti sostitutivi, autenticamente nuovi, e non versioni più potenti o efficaci di cose già possedute.

Si passa dall'esperienza emotiva, come fonte di informazione, all'esperienza che supera il vissuto soggettivo, con forme diverse di apprendimento logico. Si fa strada una nuova soggettività, che influisce anche sulle identità che fin qui conosciamo e cresce al contempo il rischio della cosiddetta miopia tecnologica.

Afferma il sociologo De Rita che la dimensione della soggettività è in costante aumento dagli anni '70. Con l'irrompere dell'intelligenza artificiale, la comprensione della dimensione soggettiva, che concorre a definire la scala degli interessi e delle aspettative, ha bisogno di nuovi criteri di approccio. Probabilmente cambierà anche la nostra percezione degli obiettivi individuali e sociali.

La lettura e la conoscenza dei contesti e della loro evoluzione, per l'influenza che hanno sui destini di persone, imprese e comunità, affronta la sfida di restare ancorata alla realtà, senza cedere ai condizionamenti dei flussi di pensiero "imposti" o plasmati e di ciò che viene fatto apparire distorcendo la realtà. Uno dei compiti che una irrinunciabile etica associativa impone sarà preservare il ruolo dell'individuo nel verificare i fatti e dare senso all'informazione.

L'attività di rappresentanza degli interessi affronta quindi un altro tornante della storia. L'intelligenza artificiale, con le epocali trasformazioni che comporterà nella società, nell'economia, nella politica interna ed esterna, preannuncia effetti che vanno ben oltre i tradizionali interessi e gli approcci fin qui usati.

Come affermano gli autori del numero monografico che "Spirito Artigiano" ha dedicato all'Intelligenza Artificiale, non è tempo di panico e di rimuginare, ma di conoscere,

riflettere e agire. La rappresentanza degli interessi è un mestiere antico che continua a fare i conti con i cambiamenti. La sfida della soggettività come motore delle scelte delle persone e quindi anche degli imprenditori si arricchisce di nuovi elementi.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

La Via Francigena “Itinerario culturale del Consiglio d’Europa” e Confartigianato. Insieme per promuovere i territori e la sostenibilità

Di Sami Tawfik
27.01.2024



La strada oggi conosciuta come Via Francigena nasce nel VI secolo per la necessità delle popolazioni longobarde di collegare, in sicurezza, la capitale Pavia con i ducati centro-meridionali, circondati da territori bizantini. Dalla fine del VIII secolo, dopo la discesa in Italia di Carlo Magno e l'annessione dell'Italia Settentrionale al Regno dei Franchi, il percorso iniziò ad essere conosciuto come Via Francigena, ovvero "strada originata dalla terra dei Franchi". Nel corso dei secoli, la Via Francigena divenne il principale asse di collegamento tra nord e sud Europa lungo il quale transitavano mercanti, eserciti, pellegrini, ricchezze e idee; un canale di comunicazione determinante per la realizzazione dell'unità culturale dell'Europa nel Medioevo. I pellegrini del tempo si dirigevano verso tre

mete: Roma, luogo del martirio dei Santi Pietro e Paolo; Santiago di Compostela, luogo ove giacciono le spoglie dell'apostolo Giacomo; Gerusalemme e la Terra Santa, luoghi in cui visse e morì Gesù. L'odierno percorso della Via Francigena, che attraversa sedici regioni europee per un totale di 3.200 km, deriva da due importanti testimonianze scritte. Da un lato il diario di viaggio, datato 990 d.C., dell'Arcivescovo inglese Sigerico, che annotò le 79 tappe del suo viaggio di ritorno da Canterbury a Roma per ricevere il *pallidume* vescovile da Papa Giovanni XV. Dall'altro lato l'"Itinerarium Burdigalense" del 333 d.C., che descrive il viaggio da Burdigala (Bordeaux) a Gerusalemme.

La Via Francigena oggi

La Via Francigena è da sempre via di storia, ma anche fattore di crescita sociale ed economica e di turismo sostenibile per territori rurali toccati marginalmente dai principali flussi turistici. Nel 1987, il Consiglio d'Europa lanciò il Programma degli Itinerari culturali con l'obiettivo di dimostrare come il patrimonio dei diversi Paesi e delle diverse culture d'Europa contribuisse a creare un patrimonio culturale condiviso e vivo. La Via Francigena ottenne la certificazione di "Itinerario culturale del Consiglio d'Europa" nel 1994 e l'interesse, dapprima limitato a pochi studiosi e pellegrini, a poco a poco si estese ad altre persone che desideravano arrivare a Roma a piedi e poi a Gerusalemme, facendo così nascere una fitta rete di appassionati. Il 7 aprile 2001 venne fondata l'Associazione Europea delle Vie Francigene (AEVF), alla quale aderiscono oggi più di duecento enti locali dei quattro Stati attraversati. L'Associazione lavora per far conoscere la Via Francigena ad un pubblico mondiale con lo scopo di farla frequentare. Ogni anno sono oltre 50.000 le persone che camminano lungo l'itinerario, provenienti da oltre 40 Paesi, e che generano una microeconomia, ma anche un dialogo interculturale tra chi cammina e i territori che accolgono.

Il 2024 è l'anno dei festeggiamenti per il 30° anniversario della certificazione della Via Francigena ad Itinerario culturale (1994-2024), anno in cui riflettere sul cammino fatto e su quello che ci aspetta. In questi trent'anni il mondo si è radicalmente trasformato, ma la Via Francigena risponde bene ai segnali di cambiamento: è sostenibile, mette in rete le persone e le comunità locali, valorizza il patrimonio culturale, genera economia.

Confartigianato per la promozione del turismo sostenibile

Nell'ottica di rendere la Via Francigena sempre più vicina ai territori, AEVF e Confartigianato nazionale hanno sottoscritto un'intesa per la promozione del turismo sostenibile e delle peculiarità dei territori, tra tradizione e innovazione. Cuore dell'accordo è organizzare attività congiunte nell'ambito del turismo sostenibile, con un'attenzione particolare ai mestieri artigiani e alle innovazioni imprenditoriali. Si tratta di progetti volti a

dare risalto alle imprese situate lungo il cammino e dedicati alla creazione di itinerari turistici. Con questa collaborazione le due realtà puntano a essere ancora più vicine alle numerose piccole e medie imprese e realtà artigiane che caratterizzano il tessuto italiano, mediante una serie di attività che coinvolgeranno anche le Federazioni regionali e le Associazioni territoriali di Confartigianato. Infatti, Confartigianato La Spezia sta già attivando una collaborazione con AEVF, mirata a promuovere il territorio e a mettere in contatto i pellegrini della Via Francigena con i propri aderenti.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Rinnovare l'Artigianato: Lezioni da un Decennio di Innovazione e Tecnologia

Di Francesco Samorè

26.01.2024



Sono trascorsi dieci anni dalla missione *Innovating with beauty* organizzata a San Francisco da Fondazione Bassetti insieme a un nutrito pool di istituzioni (diplomatici italiani, Regione Lombardia, Comune di Milano, Politecnico) e soprattutto alla rappresentanza degli artigiani, Confartigianato.

Erano ancora relativamente freschi di stampa i libri di Richard Sennett (*L'uomo artigiano*) e di Stefano Micelli (*Futuro artigiano*) e noi volevamo andare a vedere in Silicon Valley se effettivamente l'innovazione nei modi di produrre – la manifattura digitale – riguardasse più in generale i modi di organizzarsi nella società, oltre che nell'economia.

Suona strano dirlo oggi, ma nei giornali italiani, in quei mesi, non c'era quasi una riga sulle stampanti 3D. Poi è arrivata l'onda e riteniamo di aver contribuito a una narrazione che, nelle mani dei protagonisti, ha contribuito, in quel frangente, a indicare la traiettoria. Tanto è vero che da quel viaggio nacquero un'altrettanto larga presenza alla XXI Triennale

Internazionale che si tenne a Milano sotto il titolo *New Craft* e iniziative divulgative come il film *Avanti Artigiani!*

Ebbene, eravamo e restiamo convinti che senza infrastrutture istituzionali ordinate e aggiornate non si organizzino i modi di produrre: né quelli di prima, né quelli di domani. Già, perché tutti conveniamo di essere immersi, magari nostro malgrado, nei fatti di un'epoca nuova, soprattutto per i cambiamenti introdotti sul sapere dalla scienza.

L'Innovazione Incontra la Tradizione

Come in tutte le rivoluzioni moderne, in quella dettata dalla tecnoscienza la persona cambia insieme agli strumenti del proprio essere nel mondo; e cambia il suo sistema di relazioni. Viviamo un *intorno* diverso, che alcuni chiamano *infosfera* e che Luciano Floridi ha ribattezzato *onlife*. Allora, mentre identità individuale è cambiata – impariamo, viaggiamo, lavoriamo, ci relazioniamo in modi antropologicamente nuovi – l'identità comunitaria, della *polis*, pure si trasforma.

Consentiamoci allora un bel respiro indietro nella storia, alla ricerca di come lo *spirito artigiano* ha incontrato le grandi onde tecnologiche precedenti. Nel Cinquecento Erasmo da Rotterdam viveva un cambio d'epoca, come noi. Fu lui, olandese all'inizio del Cinquecento, a esperire nella bottega veneziana di Aldo Manuzio il potere della tecnologia: il suo incenso fu l'odore dell'inchiostro da stampatore; il suo più grande strumento era l'educazione, e la più grande arma per l'educazione era la stampa. Scrive Roland Bainton: *Nessuno come Erasmo si diede da fare con tanto ardore per portare l'insegnamento a livello della tecnologia*. Ogni cesura della tecnica (e non c'è dubbio che allora si trattasse di un'innovazione artigiana!) è una faglia sismica della storia.

Il ruolo delle organizzazioni di rappresentanza

La difficoltà, oggi come allora, è di adeguare le strutture di rappresentanza alle innovazioni, per ridurre il (*digital*) *divide*. Sì, perché gli ostacoli all'utilizzo delle tecnologie non riguardano né solo l'utente consumatore, né solo l'artigiano produttore, né l'impersonale, mai trasparente mercato (rimandiamo l'approfondimento su come e da chi siano regolate le piattaforme digitali per presentare e distribuire i beni e servizi).

Il *divide* morde anche quei soggetti – le rappresentanze – che dovrebbero offrire una dimensione organizzativa e in ultima analisi un senso alle innovazioni della società, finalizzarle anche sulla base di valori, non soltanto di interessi, ma spesso non ci riescono.

Anche perché questi corpi importanti e *intermedi*, che hanno garantito la libera organizzazione delle forze sociali, si trovano di fronte non solo alla rivoluzione digitale,

ma anche alla rivoluzione demografica: nel 1966 nacquero 930mila bambini; nel 2000, 550mila; l'anno scorso 393mila. Bastano questi dati per capire che la cultura tecnica, manifatturiera, artigiana del nostro Paese non avrà gli stessi numeri di cinquant'anni fa.

Inoltre gli amici di *Upskill 4.0* ci ricordano che alle nostre latitudini chi fa il liceo classico generalmente non intraprende una carriera "manuale". Gli iscritti all'università nel 1966 erano 120mila, quest'anno 285mila. Dei pochi ragazzi e ragazze totali, una quota molto più ampia di prima si indirizza cioè su itinerari formativi diversi da quelli tecnico-professionali, come gli ITS, che sarebbero il bacino più adatto per rinnovare anche le "botteghe" artigiane di nuova (o rinnovata) generazione. Senza contare che, fra i 19 e i 29 anni, abbiamo due milioni di Neet, e, tra i 16 e i 32 anni, i milioni sono tre.

Prospettive e Sfide dell'Artigianato contemporaneo

La tempesta perfetta sembra arrivare (dopo la pandemia e le guerre, s'intenda) quando alla siccità generazionale si associa la disparità territoriale: si pensi – come ha scritto Paolo Manfredi prima in *Provincia, non periferia* e più recentemente in *L'Eccellenza non basta* (Egea 2023) – allo spopolamento dei piccoli centri. La maggior parte delle città medie e di quelle rurali soffrono. Ecco affacciarsi il tema della «vendetta dei luoghi che non contano», ovvero della irrisolta tensione tra metropoli e territori non metropolitani, rappresentata dalla divaricazione dei redditi, dall'inurbamento degli individui ad alta qualificazione, dalla rivolta di «tutto ciò che città non è». Fino a riflettersi nella costante difformità nei comportamenti elettorali «tra città e contado» (sto citando Cristina Tajani in *Città prossime*, sulla scorta di una letteratura socio-economica che ha il suo riferimento recente in Rodriguez-Pose).

In questo scenario i piccoli proprietari costituiscono oggi, come nei settant'anni che ci separano dalla nascita della Repubblica e delle libere associazioni, un presidio di libertà verso un capitalismo, quello attuale, che concentra le proprietà. Da decenni la capitalizzazione borsistica mondiale ha visto le multinazionali informatiche e digitali scalzare dalle prime posizioni l'industria tradizionale, manifatturiera, chimica, energetica; ma in borsa il 2023 è stato l'anno dell'intelligenza artificiale. Le imprese *trend setter* di questa rivoluzione sono cresciute, in termini di capitalizzazione (Sole24Ore), di *4.2 trilioni* negli ultimi dodici mesi.

Allora, se pensiamo a uno dei pilastri legittimanti ogni potere nella storia – la capacità fiscale, la raccolta delle risorse – facilmente capiamo perché anche la distribuzione del peso fiscale debba fare i conti con il rapporto nuovo tra piccoli produttori, Stati e... big-

tech (per tassare le quali non a caso le istituzioni hanno cercato di darsi un orizzonte ben più che continentale).

Verso un Nuovo Rinascimento Artigiano

Proprio in Italia, nel Rinascimento, abbiamo proposto un nuovo ordine, traendolo da qualcosa a cavallo tra il sapere e l'arte, cioè la prospettiva. L'innovazione condivide con la politica – e per certi versi con l'arte e con l'artigianato – una capacità di disegnare il mondo che può andare al di là della mera riproduzione seriale dell'esistente.

Ebbene, nel lungo e vivace dialogo con i mondi artigiani, alla nostra Fondazione (che nel 2024 compie trent'anni) viene richiesta in modo dialettico, per cui senza deleghe, una prospettiva di accompagnamento. Per restituire anche all'artigianato quello *spirito* che dà il titolo alla vostra rivista digitale.

© 2024 Spirito Artigiano. Tutti i diritti riservati.

Foto di ChatGP4