

POLITICHE E RETI PER LO  
**SVILUPPO**

Numero 3 Novembre 2010 Nuova serie € 8,00

**SEMPLIFICAZIONE:  
DALLA CARTA AL BIT  
IN UN ANNO**

**VERSO UN MERCATO  
SENZA BARRIERE**

**SUSSIDIARIETÀ  
E AMMINISTRAZIONE  
PUBBLICA LOCALE**

**DALLA SCUOLA  
AL LAVORO.  
CONSAPEVOLMENTE**

**MILLE AMBASCIATORI  
DELL'ITALIA A TAVOLA**

**L'ATENEÒ A MISURA  
D'IMPRESA**

**UN PATRIMONIO  
SU CUI PUNTARE**



<b>Direttore responsabile</b>	Roberto Fontolan
<b>Capo redattore</b>	Alessandra Altina
<b>Redazione</b>	Loredana Capuozzo Alessandra Cascino Carlo De Vincentiis Simona Paronetto Cristina Zanazzo
<b>Hanno collaborato</b>	Mario Altavilla Flavia Coccia "Diplomazia Economica Italiana" Domenico Mauriello Alessandro Rinaldi Andrea Sammarco Patrizia Tanzilli
<b>Comitato di redazione</b>	Claudio Gagliardi Willy Labor
<b>Coordinamento editoriale</b>	Fernando Rossi
<b>Responsabile redazione editoriale</b>	Sara Fina
<b>Progetto grafico</b>	Retecamere Art director: Alma Carrara
<b>Stampa</b>	Stilgrafica Spa - Bari

**IL TEMA**

- 3 SEMPLIFICAZIONE E CONCILIAZIONE  
LE SFIDE DEL 2011  
di Ferruccio Dardanello

- 4 **BAROMETRO DI SVILUPPO**  
a cura di Carlo De Vincentiis

**ATTUALITÀ**

- 6 SEMPLIFICAZIONE: DALLA CARTA AL BIT IN UN ANNO  
di Mario Altavilla
- 10 SETTE PASSI PER UN MERCATO SENZA BARRIERE  
di Andrea Sammarco
- 12 DALLA SCUOLA AL LAVORO. CONSAPEVOLMENTE  
di Domenico Mauriello
- 16 MILLE AMBASCIATORI DELL'ITALIA  
ENOGASTRONOMICA  
di Flavia Coccia
- 18 VOLA ON LINE L'ATENEIO A MISURA D'IMPRESA  
di Patrizia Tanzilli

- 20 **UNIONCAMERE**  
a cura di Alessandra Altina

**ESPERIENZE**

- 22 AMORE E PASSIONE NELLA SCELTA  
DELLA MARINETTA  
di Cristina Zanazzo

- 24 **OLTRE CONFINE**  
a cura di "Diplomazia Economica Italiana"

**IDEE**

- 28 UN PATRIMONIO DI SAPERI SU CUI PUNTARE  
di Alessandro Rinaldi

- 32 **SISTEMA**  
a cura di Simona Paronetto

**FORUM**

- 35 SUSSIDIARIETÀ E...  
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

- 48 **DALL'EUROPA**  
a cura di Loredana Capuozzo

- 51 **VETRINA**  
a cura di Alessandra Cascino

si ringrazia Imagoeconomica per l'apporto fotografico



## Semplifichiamo la vita alla tua impresa.

### **Camere di commercio d'Italia per la semplificazione.**

Le Camere di commercio offrono una serie di servizi informatici integrati a vantaggio del mercato: dalla Firma digitale alla Carta Nazionale dei Servizi, dalla Posta Elettronica Certificata al servizio di Comunicazione Unica per le pratiche e gli atti dovuti per far nascere un'impresa. Strumenti che contribuiscono a semplificare e a rendere più efficienti i rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione risparmiando tempo e costi. Più semplice di così.



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)  
[www.camcom.gov.it](http://www.camcom.gov.it)

# SEMPLIFICAZIONE E CONCILIAZIONE LE SFIDE DEL 2011

di Ferruccio Dardanello

**I**l 2011 sarà un anno di grande impegno per il sistema delle Camere di commercio. La riforma intervenuta nel febbraio scorso ci ha assegnato una serie di competenze importanti alle quali si dovrà dare attuazione in maniera omogenea sul territorio. Oltre a questo, sono venuti a “maturazione” in questi mesi alcuni processi che incideranno in modo significativo sulla vita delle imprese. Mi riferisco in particolare a due grandi “scommesse” di modernizzazione del Paese: quella sulla semplificazione amministrativa e quella sulla giustizia alternativa. In questi due ambiti, le responsabilità del sistema camerale sono davvero consistenti. Negli anni ci siamo fatti carico di trasformare al nostro interno le modalità di rapporto con le imprese utilizzando al massimo grado le nuove tecnologie. Il percorso intrapreso con il Registro informatico è stato premiante perché ha qualificato il sistema come apice di quell’amministrazione che cerca di non essere d’impatto sulla gestione delle imprese. Un impatto che, come gli imprenditori ci dicono, si traduce in costi, dispersione di tempo e di energie che sarebbe assai più utile concentrare sull’attività produttiva. Con la firma digitale prima, con ComUnica da aprile scorso, noi al contrario abbiamo cercato – credo con successo – di ridurre al minimo l’onere di dialogare con noi. È stata una scelta vincente, che avrà nei prossimi mesi ulteriori passaggi chiave, primo fra tutti quello dello Sportello unico per le imprese. Per farlo decollare occorre un vero e proprio

patto tra istituzioni. Ecco perché ci accingiamo a stringere un accordo con le Regioni e i Comuni per dare slancio a questa grande innovazione che darà un contributo significativo allo sviluppo delle imprese.

Quanto alla giustizia alternativa, il legislatore ha operato una scelta per la quale ci battiamo – da precursori – da tempo: quella di estendere l’obbligo di effettuare un tentativo di conciliazione in molti settori della vita pubblica e imprenditoriale. Le Camere hanno lavorato facendo crescere la qualità e la notorietà del servizio, ma dai prossimi mesi la richiesta si moltiplicherà. E deve trovarci pronti a soddisfarla. Siamo quindi ad alcuni passaggi cruciali che coincidono anche con una fase estremamente delicata dell’economia nazionale. Gli indicatori ci mostrano che la ripresa è in corso, ma che rientrare dagli squilibri indotti da questo ciclo congiunturale richiederà più tempo di quanto ci eravamo augurati. È sempre più evidente, inoltre, che il vero driver dello sviluppo è rappresentato dall’export. Ma l’export può ulteriormente crescere solo se le nostre piccole e medie imprese proseguono e intensificano il percorso verso l’innovazione e si inseriscono nelle reti. È su questi temi, infatti, che sottoscriveremo un accordo di programma con il ministero dello Sviluppo economico per dare un aiuto ancora più concreto ed efficace al rafforzamento delle nostre imprese. Insomma, dopo un anno e mezzo vissuto intensamente, guardiamo al 2011 con grande senso di responsabilità. Lo facciamo con il consenso delle associazioni e forti dell’apprezzamento che mostrano le istituzioni verso il nostro sistema. Lo facciamo con la voglia di innovazione che ci ha sempre contraddistinti. E che fino a ora ci ha dato ragione.



# GAZZELLE E GAMBERI IN ORDINE SPARSO VERSO LA RIPRESA

Se è vero che per fare una prova ci vogliono tre indizi, due consecutivi sono molto probabilmente un buon inizio. Sarà che agli imprenditori italiani piace il genere poliziesco. Sarà che, dopo mesi e mesi di indicatori preceduti dal segno meno, i report statistici cominciano a mostrare più inchiostro nero che rosso. Sarà. Ma dopo i risultati del terzo trimestre – il secondo consecutivo che chiude con produzione, fatturato, ordinativi ed export in positivo – le Pmi industriali guardano agli ultimi tre mesi del 2010 con maggiore fiducia.

A guardare i dati dell'indagine congiunturale sulle Pmi relativa al terzo trimestre dell'anno – realizzata dal Centro studi Unioncamere sulle im-

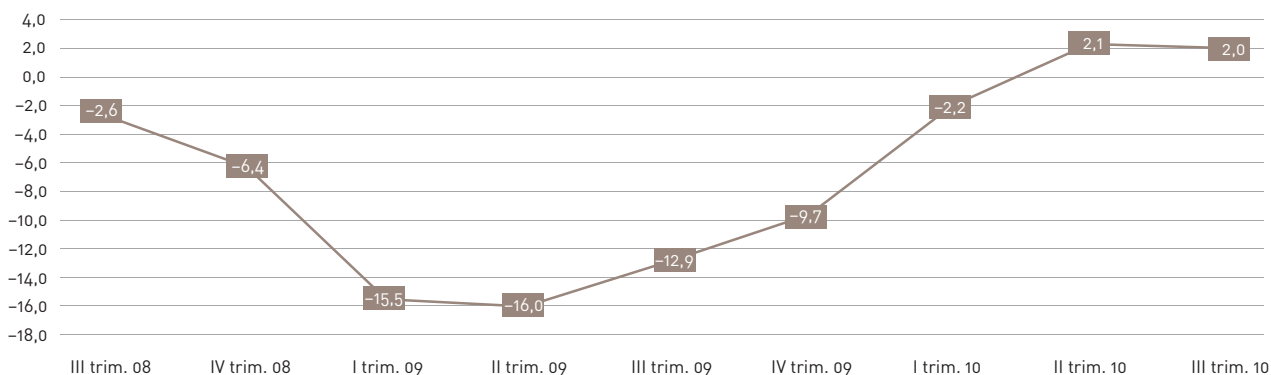
prese fino a 500 dipendenti appartenenti ai diversi settori manifatturieri – la sensazione è che in molti siano sulla buona strada. La produzione industriale tendenziale si consolida (+2%), il fatturato resta in campo positivo (+1,4%), il portafoglio ordini riprende fiato (+2%), mentre l'export continua a "tirare" (+4,1%), confermandosi la leva che sta pilotando l'azienda Italia fuori dalle secche della crisi.

Ma sulla strada che porta alla ripresa c'è chi resta indietro e chi, invece di avanzare, continua a perdere terreno. Se il Nord avanza con uno slancio nuovo, il Mezzogiorno continua ad arretrare e così anche quella fetta consistente della nostra manifattura

che si concentra nell'artigianato. Se dunque guardiamo dentro i numeri complessivamente positivi del terzo trimestre, ci rendiamo conto che è indispensabile intervenire con politiche di sistema per sostenere quella che resta una ripresa debole, ancora discontinua e troppo frammentata. Le prospettive per l'ultimo trimestre del 2010 riflettono in modo significativo il ritorno degli indicatori in campo positivo registrato nei trimestri centrali dell'anno. Con riferimento al fatturato, il saldo tra quanti prevedono un aumento e quanti attendono una diminuzione tra ottobre e dicembre è positivo per 13 punti (6 lo scorso anno). A conferma delle difficoltà del comparto, per gli



Serie storica dell'andamento della produzione industriale e del fatturato, III trimestre 2008-III trimestre 2010  
(variazione % su stesso trimestre anno precedente)



Fonte: Centro studi Unioncamere, Indagine congiunturale sull'industria manifatturiera.

Produzione, fatturato, ordinativi ed export nel III trimestre 2010  
(variazione % rispetto al III trimestre 2009)

	Produzione	Fatturato	Ordinativi	Export
Totale	2,0	1,4	2,0	4,1
di cui: artigianato	-1,1	-0,7	-0,5	4,4
Classi dimensionali				
Imprese 1-49 dipendenti	-0,1	-0,4	0,4	1,9
Imprese 50 dipendenti e oltre	3,9	3,1	3,5	4,9
Ripartizioni geografiche				
Nord Ovest	3,5	2,8	3,9	4,6
Nord Est	2,9	1,9	2,3	4,4
Centro	0,8	0,1	0,9	2,4
Sud e Isole	-4,1	-2,8	-3,7	2,5

Fonte: Centro studi Unioncamere, Indagine congiunturale sull'industria manifatturiera.

artigiani il saldo resta invece ancorato al valore del 2009.

Non si segnalano particolari differenze tra imprese per soglia dimensionale, salvo una maggiore propensione alla stabilità (56 contro 50% delle risposte) per le più piccole. A livello territoriale spicca il Nord Est, che mette in evidenza forti aspettative positive per il fine anno (+20 punti). Tra i settori, complice la componente stagionale dei consumi

dei mesi invernali, le attese più elevate si manifestano nelle industrie alimentari (+26 il saldo tra attese positive e negative), con un picco di 32 punti percentuali per le imprese con oltre 50 dipendenti. Per gli stessi motivi attese significativamente positive per la filiera dell'energia (+23 il saldo medio, +31 quello per le Pmi di maggiori dimensioni) e delle industrie elettriche ed elettroniche (+14), dove il trime-

stre natalizio si annuncia un periodo di buone opportunità soprattutto per i più piccoli (+28 il saldo tra "ottimisti" e "pessimisti").

Manifattura in recupero nel terzo trimestre. Buone le aspettative per il quarto. Difficoltà per l'artigianato

# SEMPLIFICAZIONE: DALLA CARTA AL BIT IN UN ANNO

QUATTRO GRANDI INNOVAZIONI PER SNELLIRE IL RAPPORTO TRA IMPRESE E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SONO ARRIVATE AL CAPOLINEA NEL CORSO DEL 2010. NEI PROSSIMI MESI DOVREBBERO PIENAMENTE DISPIEGARE I PROPRI EFFETTI, ANCHE GRAZIE AL FORTE IMPEGNO DEL SISTEMA CAMERALE  
di Mario Altavilla, Unioncamere

Il 2010 potrebbe essere ricordato come un anno cruciale per il cambiamento dei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione.

Credo sarebbe un esercizio compilativo più scolastico che sostanziale quello di elencare le fonti – e le relative classifiche – che assegnano al nostro Paese posizioni poco lusinghiere riguardo alla complessità burocratica del rapporto tra il diritto individuale d'intraprendere (o, potremmo dire, d'iniziativa economica) e quello sociale che si garantisce col rispetto delle regole poste a salvaguardia degli interessi collettivi (la tutela della salute, del territorio, dei beni culturali ecc.). Una complessità burocratica che le imprese denunciano da anni, che si concretizza in un gran numero di norme e adempimenti sui quali è tutt'altro che banale essere completamente informati e la cui interpretazione non sempre è certa.

Da tempo, il tema è stato puntualmente riproposto nell'agenda politica di tutti gli ultimi governi, e così, dopo anni di dibattiti e interventi normativi, il 2010 vede la favorevole, concorrente azione di quattro provvedimenti che pongono basi solide e concrete per un cambiamento sostanziale e duraturo.



## COMUNICA

Dal 1° aprile la *Comunicazione unica* è divenuta lo strumento obbligatorio per creare (registrare) una nuova impresa. È noto il lungo lavoro preparatorio che è stato necessario per realizzare un adempimento *di tipo informatico* che ne sostituisce almeno quattro diversi (Registro imprese, Agenzia delle entrate, Inps e Inail). Un'innovazione la cui portata non è

sfuggita agli oltre 140mila neoimprenditori che, da aprile a settembre, hanno utilizzato ComUnica per registrare la loro impresa e avviarne immediatamente l'attività senza recarsi presso alcuno sportello fisico. Per questa ragione non è esagerato definire ComUnica una pietra miliare in fatto di semplificazione procedimentale in quanto consente a *tutte le imprese* di nascere *realmente* in un giorno.

## LA DIRETTIVA SERVIZI

Considerati i principi che introduce nel nostro ordinamento, l'entrata in vigore del decreto legislativo 59/2010, che recepisce nel nostro Paese la *Direttiva servizi*, deve essere considerata un evento dirompente "a lungo rilascio". La Direttiva, nata con il principale intento di far seguire alla libera circolazione delle merci tra i paesi dell'Unione europea anche la libera circolazione dei servizi, porta con sé un insieme di conseguenze che hanno un impatto enorme nell'accesso e nella conduzione delle attività di servizi. Questi ultimi, nella definizione dello stesso decreto legislativo, riguardano qualunque attività economica, di carattere imprenditoriale o professionale, svolta senza vincolo di subordinazione, diretta allo scambio di beni o alla fornitura di altra prestazione, anche a carattere intellettuale. Si tratta dunque di una Direttiva che, in Italia, come nel resto dei paesi della Ue, riguarda circa il 70% delle imprese esistenti e la cui portata non è limitata al sottoinsieme di imprenditori interessati a operare fuori dei confini nazionali (e verso la Ue), ma è estesa anche ai cittadini/imprenditori italiani che svolgono la loro attività esclusivamente nel nostro Paese. I principi che introduce riguardano le condizioni, i procedimenti per il rilascio e l'efficacia dei regimi autorizzatori. Senza entrare nel dettaglio, essa stabilisce che tali regimi possono essere mantenuti soltanto laddove sia possibile giustificarli (previa notifica ed esame da parte della Commissione europea) per motivi imperativi di interesse generale, e che, anche ricorrendo a questa condizione, essi dovranno basarsi su regole non discriminatorie, commisurate all'obiettivo di interesse generale, chiare, inequivocabili, oggettive, trasparenti e accessibili. La stessa Direttiva si spinge anche a trattare il tema della semplificazione amministrativa introducendo *obbligatoriamente* le funzioni del Punto singolo di contatto che viene presen-

tato come il cuore della riforma, costituito dal punto in cui le imprese possono facilmente ottenere informazioni e compiere (utilizzando procedure di e-gov) gli adempimenti previsti per svolgere l'attività senza doversi relazionare con le singole autorità competenti. In pratica, l'unico intermediario tra l'impresa e la pubblica amministrazione. Quanto sopra esposto determina anche nel nostro Paese un sistema dove, nella grande maggioranza dei casi, le imprese avviano ed esercitano l'attività senza che siano preventivamente sottoposte al rilascio di autorizzazioni espresse (che sopravviveranno in numero residuale), comunicando con procedure di e-gov con un unico interlocutore istituzionale. Una semplificazione procedimentale d'impatto "a lungo rilascio", che continuerà a far sentire i propri effetti fin quando, con un naturale processo di osmosi, i principi che la caratterizzano saranno penetrati fin dentro l'intera normativa regionale e locale.

## LA SCIA

La *Segnalazione certificata di inizio attività* è un istituto disciplinato dall'art. 49, comma 4bis della legge 30 luglio 2010, n. 122, che consente di *avviare immediatamente* la produzione di beni e/o servizi inviando al Suap (la declinazione italiana del Punto singolo di contatto della Direttiva servizi) una segnalazione corredata delle dichiarazioni, attestazioni, asseverazioni, nonché degli elaborati tecnici sottoscritti (certificati) direttamente dall'imprenditore e/o dai tecnici professionali competenti per materia. Nei casi in cui l'avvio dell'attività produttiva è soggetto a tale disciplina, la Scia è presentata al Suap; ovvero, nei casi in cui la fase di nascita dell'impresa e quella di avvio immediato dell'attività possono susseguirsi senza soluzione di continuità, la Scia è presentata al Registro delle imprese attraverso la procedura ComUnica. La Segnalazione certificata è un istituto importante che conferma il principio già sperimentato con la precedente Dichiarazione di inizio attività (immediata o differita) e ne amplifica l'efficacia, rimarcando il capovolgimento della relazione tra cittadino/imprenditore e amministrazione. Con la Segnalazione non è l'amministrazione che, istruita una pratica, concede un'autorizzazione, ma il cittadino che, in perfetta simmetria informativa (riguardo alle regole da rispettare) con l'amministrazione, realizza in termini positivi la propria libera iniziativa, assumendone la responsabilità e lasciando alle autorità competenti il diritto/dovere di procedere con controlli *ex post*. La Scia riguarda una grande percentuale di avviamenti di produzione di beni e/o servizi; tuttavia, per una certa quantità di in-



tato con la precedente Dichiarazione di inizio attività (immediata o differita) e ne amplifica l'efficacia, rimarcando il capovolgimento della relazione tra cittadino/imprenditore e amministrazione. Con la Segnalazione non è l'amministrazione che, istruita una pratica, concede un'autorizzazione, ma il cittadino che, in perfetta simmetria informativa (riguardo alle regole da rispettare) con l'amministrazione, realizza in termini positivi la propria libera iniziativa, assumendone la responsabilità e lasciando alle autorità competenti il diritto/dovere di procedere con controlli *ex post*. La Scia riguarda una grande percentuale di avviamenti di produzione di beni e/o servizi; tuttavia, per una certa quantità di in-

► Iniziata ad aprile 2010, dovrebbe avere l'ultimo step ad aprile 2011 l'attesa semplificazione dei rapporti tra imprese e pubblica amministrazione



terventi che dovrebbe essere residuale le sopravvivono anche i procedimenti ordinari, che ricorrono:

- nei casi in cui l'amministrazione è chiamata a esercitare un'attività discrezionale di accettazione o rifiuto dell'istanza attraverso l'emissione di un provvedimento espresso;
- in presenza di vincoli ambientali, paesaggistici e culturali, o per gli atti rilasciati dalle amministrazioni preposte alla difesa nazionale, alla pubblica sicurezza, all'immigrazione e all'asilo, alla cittadinanza, alla giustizia e alla finanza.

## LA RIFORMA DEL SUAP

La pubblicazione del d.P.R. 160 del 30 settembre scorso completa l'iter della legge di riforma dello *Sportello unico per le attività produttive* che opera su un istituto originariamente disciplinato nel 1998 (dal d.P.R. 447) quando il legislatore puntò sulla creazione di un'interfaccia unica tra l'impresa e tutta l'amministrazione (in senso lato) e la realizzò istituendo un ufficio che fosse in grado di ricevere le istanze e gestire l'intero iter procedimentale fino al rilascio del provvedimento. Trascorsi dodici anni dalla data

d'istituzione, dobbiamo purtroppo verificare che l'applicazione della legge non è stata un successo e nel frattempo il bisogno di semplificazione da parte delle imprese si è acuito. Inoltre, anche dall'Unione europea, attraverso la Direttiva servizi, è giunto l'obbligo di realizzare nel nostro Paese un efficace servizio di Punto singolo di contatto. Per queste ragioni il legislatore è tornato sulla materia varando una riforma che:

- ribadisce che il Suap è l'unico punto di accesso per il richiedente in relazione a tutte le vicende amministrative riguardanti la sua attività produttiva in grado di rispondere in modo unico e tempestivo in luogo di tutte le pubbliche amministrazioni coinvolte nel procedimento;
- ribadisce che il soggetto pubblico territorialmente competente è il Comune;
- innova la natura del procedimento trasformandolo da cartaceo in informatico;
- chiama le Camere di commercio a predisporre strumenti informatici e organizzativi dedicati all'operatività delle imprese e di ausilio ai Comuni;
- mette in campo un portale nazio-

nale unico chiamato "impresainungiorno";

- introduce le Agenzie per le imprese, un soggetto privato al quale vengono riconosciute funzioni di natura istruttoria e di asseverazione. In virtù degli effetti provocati dall'interazione dei quattro provvedimenti, dal prossimo aprile, nei casi per i quali si applica la Scia (che dovrebbero essere la maggior parte), un neoimprenditore dovrà semplicemente collegarsi al portale [impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it), indicare il Comune presso il quale opererà e l'attività che intende svolgere e, sulla base di questi due parametri, sarà indirizzato alla compilazione della Segnalazione, alla quale allegherà l'eventuale documentazione prevista (asseverata dai soggetti privati competenti). Al termine dell'operazione d'invio on line della Segnalazione, otterrà un ricevuta con la quale potrà immediatamente iniziare l'attività; dal lato delle amministrazioni, le autorità competenti su quell'avviamento di attività, entro 60 giorni, potranno operare i controlli di spettanza. Per i procedimenti più complessi, per i quali sarà necessaria l'adozione di un provvedimento espresso, si provvederà in-



vece per via informatica a partire dal mese di ottobre del 2011.

## LE ASPETTATIVE

I soggetti istituzionali coinvolti dai provvedimenti illustrati sono molti e questo è un fattore potenzialmente critico per la trasposizione delle regole in fatti. Tuttavia, si deve osservare che nei tavoli ove si è discusso dei provvedimenti è sempre emerso il convincimento che il sistema delle imprese, una volta di più, non può vedere disattese le proprie legittime aspettative di cambiamento. D'altra parte, le tecnologie sono mature; quindi, almeno sul fronte dell'uso del procedimento informatico (largamente previsto dalla riforma), gli ostacoli non sono insormontabili e l'obiettivo di un completo passaggio dalla carta al bit, se pur ambizioso, è oggettivamente raggiungibile.

L'apporto delle Camere di commercio è di grandissimo rilievo, e parte proprio dalla capacità di padroneggiare le tecnologie nel dialogo con le imprese per arrivare alla disponibilità a spendersi sul territorio per favorire la fattiva collaborazione con e tra le istituzioni locali. E mentre lo sviluppo del portale [impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it) è uno dei compiti che già da mesi più impegna Unioncamere e InfoCamere, è stato messo a punto anche il meccanismo di gestione dello stesso portale, che sarà condotto col sistema dei Comuni in forza di una convenzione che Unioncamere e Anci dovrebbero firmare a breve.

Il portale sarà il punto di ingresso per tutti i futuri imprenditori, fornirà informazioni e darà accesso ai procedimenti on line attraverso il collegamento con le soluzioni informatiche già realizzate dai Comuni, in forma singola o associata, oppure dalle Regioni che hanno provveduto (in accordo con i Comuni stessi) a realizzare propri sistemi; in alternativa, saranno direttamente le Camere di commercio che, delegate (senza bisogno di atti



espressi) dai Comuni, offriranno la procedura on line che le imprese utilizzeranno per completare l'adempimento.

Non vi è dubbio che il ruolo a cui il sistema camerale è chiamato esige uno sforzo organizzativo, realizzativo e finanziario estremamente impegnativo, a cui esso ha già risposto nella ferma convinzione di operare a favore

di tutte quelle imprese che, dopo un anno di buona semina, nel 2011 attendono di cogliere buoni frutti.

► [Impresainungiorno.gov.it](http://Impresainungiorno.gov.it) è il portale che costituirà il punto di ingresso per tutti i futuri imprenditori

# SETTE PASSI PER UN MERCATO SENZA BARRIERE

UN'AGENDA DI LAVORO PER DARE UN CONTRIBUTO CONCRETO ALL'ATTUAZIONE DELLA DIRETTIVA EUROPEA CHE LIBERALIZZA IL MERCATO DEI SERVIZI. È QUANTO HA PREDISPOSTO INDIS-UNIONCAMERE IN PREVISIONE DEL CONVEGNO NAZIONALE SUL COMMERCIO

di Andrea Sammarco, Unioncamere

Il “cantiere” della liberalizzazione dei servizi è ormai avviato e la Commissione europea, secondo quanto si legge nella comunicazione *Europa 2020*, si aspetta in futuro un aumento degli scambi di servizi commerciali del 45% e degli investimenti esteri diretti del 25%, con un conseguente incremento del Pil compreso tra lo 0,5% e l'1,5%.

Forse si tratta di previsioni molto ottimistiche, ma quello che è certo è la condivisione dell'obiettivo di ridurre gli oneri amministrativi per le imprese e migliorare la normativa a loro applicabile. Due obiettivi sui quali anche il sistema camerale è chiamato a svolgere la sua parte. Sul primo non è necessario spendere molte parole, tenuto conto che il Registro delle imprese (e l'Ebr a livello sovranazionale) è unanimemente riconosciuto lo standard di efficienza in materia, con l'auspicio che analoghi risultati possano essere conseguiti con lo Sportello unico e con il portale di servizio [impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it) (sui quali – com'è noto – sono in corso di stipula due accordi tra l'Unioncamere e, rispettivamente, l'Anci e la Conferenza delle regioni). L'altro obiettivo è probabilmente più ambizioso perché, per

raggiungerlo, è necessaria una condizione “strategica” sulle finalità generali della disciplina che riguarda le attività commerciali e dei servizi. Molte volte abbiamo assistito a differenziazioni, anche notevoli, che rendono più difficile l'esercizio delle attività sia da parte delle nostre Pmi, sia da parte di quelle – provenienti dagli altri paesi membri – che intendono operare in Italia. La concorrenza, di conseguenza, non viene incrementata e neppure l'esigenza di una maggiore capacità di rispondere alle esigenze di un mercato più ampio di quello nazionale. In questa direzione, l'Indis (Istituto nazionale distribuzione e servizi), per conto di Unioncamere, ha iniziato a immaginare che fosse possibile individuare alcuni aspetti, circa l'attuazione della direttiva Bolkestein, sui quali una “convergenza” disciplinare, tra legislatore nazionale e quelli regionali, costituisca un utile contributo proprio per migliorare il contesto di riferimento delle Pmi. Le tematiche sono molteplici, ma è stata compiuta una scelta di campo che tiene conto dei seguenti profili:

a) il contesto generale con riferimento alla materia “concorrenza”;  
b) la localizzazione delle imprese, con



una programmazione funzionale alla qualità degli insediamenti e del “servizio” reso al mercato e ai consumatori;

c) la “sostenibilità” dei centri urbani, in cui coniugare l'attrattività “naturale” dei contesti storici con il mantenimento della “vita” delle nostre città;

d) il miglioramento delle leve operative delle imprese (orari, saldi, vendite promozionali);

e) l'accrescimento della fiducia del mercato con riferimento agli intermediari della distribuzione.



## I PUNTI DEL DOCUMENTO INDIS-UNIONCAMERE

### La disciplina generale dei profili concorrenziali

Si prospetta l'esigenza che tale ambito venga disciplinato in modo che la competenza esclusiva riservata al potere dello Stato sia compiutamente individuata. La "materia" concorrenza, infatti, oltre che costituire il contesto di riferimento, incide fortemente sulle competenze legislative (e amministrative) che il Titolo V della Costituzione, secondo il principio della sussidiarietà, demanda ad altri soggetti istituzionali.

### La programmazione commerciale

Andrebbe verificata la possibilità di convenire un quadro di riferimento omogeneo a livello delle Regioni (e poi dei Comuni) affinché le indicazioni di "programmazione" commerciale facciano riferimento alla compatibilità circa l'"uso dei luoghi", invece che alla tipologia dell'attività.

### La vivibilità dei centri cittadini

Appare utile verificare se sia possibile identificare delle linee guida per i Comuni, in grado di consentire una "regolazione" delle aree da sottoporre a tutela, senza che tale regolazione finisca per essere realizzata attraverso criteri di "equilibrio" del mercato. Ciò vale, in particolare, per l'identificazione di un quadro condiviso sugli "indici di qualità del servizio".

### Aree pubbliche e stabilimenti balneari

Emerge la necessità di individuare nuovi criteri di assegnazione ed emanare disposizioni transitorie, fissando criteri per individuare una du-

rata adeguata delle concessioni, tenendo conto degli investimenti necessari, delle esigenze organizzative dell'impresa e di problematiche di ordine sociale del settore.

### Vendite promozionali e di fine stagione

Rispetto alle vendite di fine stagione, appare utile valutare la possibilità di attuare una forma di "convergenza" tra le discipline regionali, fissando una data "certa" di avvio dei saldi per tutte le regioni.

Quanto alle vendite promozionali, è opportuno tener conto dell'esigenza, rispetto agli interessi dei consumatori, che non vi siano sovrapposizioni con riferimento agli stessi prodotti oggetto di saldi.

### La disciplina degli orari di vendita

Unioncamere-Indis propone di impegnarsi a verificare la possibilità di individuare un quadro regolamentare su detta materia.

### Agenti di commercio e mediatori immobiliari

Unioncamere-Indis, con la collaborazione delle Camere di commercio e del mondo istituzionale e associativo, intende verificare la possibilità di realizzare un quadro di possibile "affidabilità" circa lo svolgimento delle attività di detti intermediari della distribuzione (a partire dai contratti tipo) e garantire livelli essenziali di controllo.

Ne è risultato un documento di lavoro (i cui punti principali sono riassunti nel riquadro) che ha ricevuto importanti segnali di convergenza, a cominciare dalle Regioni, dall'Anci e dal mondo associativo. Ovviamente, si tratta, anzitutto, di un'agenda di lavori, ma è nostra intenzione provare a fare uno sforzo diretto a concretizzare i risultati attesi, tanto è vero che alcune parti (vendite straordinarie e di fine stagione e orari di vendita) potranno diventare operative in tempi

contenuti. Ciò produrrà, a nostro avviso, una "corsa" al miglioramento, un effetto "imitazione" che rapporti gli interessi generali a quelli che, migliorando l'efficienza delle imprese, offrono una concreta risposta sui "servizi" attesi dai cittadini, determinando anche il conseguente miglioramento delle dinamiche disciplinari attraverso le quali gli enti locali (*in primis*, Regioni e Comuni) si propongono di rendere effettivi detti interessi. Sarà in occasione dell'annuale

Convegno nazionale sul commercio, in programma il 29 novembre presso la Regione Lombardia, che l'agenda dei lavori potrà diventare qualcosa di più. Il sistema camerale ha sicuramente raccolto la sfida.

► Procedure più veloci e accesso al mercato più facile. Questi gli obiettivi della Direttiva servizi



# DALLA SCUOLA AL LAVORO. CONSAPEVOLMENTE

NEL 2010 SI RIDUCE MA NON SI FERMA LA FLESSIONE DELL'OCCUPAZIONE.  
AI GIOVANI SERVONO STRUMENTI DI ORIENTAMENTO EFFICACI.  
ECCO PERCHÉ EXCELSIOR DIVENTERÀ ANCORA PIÙ TEMPESTIVO E PUNTUALE  
di Domenico Mauriello, Unioncamere



La più lunga crisi economica dal secondo dopoguerra e uno scenario internazionale profondamente modificato rispetto al passato hanno avuto nel nostro Paese un impatto sui livelli dell'occupazione ben più contenuto di quanto molti osservatori si aspettassero a inizio d'anno e, soprattutto, rispetto a quanto fatto registrare dai nostri principali competitor europei. Come ogni crisi, anche questa ha tuttavia determinato – e determinerà – cambiamenti strutturali profondi quale conseguenza dell'intensificarsi dei processi di selezione interna al no-

stro tessuto produttivo (già in atto dallo scorso decennio, ma ai quali senz'altro la congiuntura economica ha impresso una forte accelerazione) e di riorganizzazione interna a ciascuna impresa, con effetti immediati e diretti sui livelli e sulla composizione professionale delle risorse umane impiegate. Questi processi saranno poi, nell'immediato futuro, facilitati od ostacolati anche da condizioni "esterne" all'impresa, che, per quanto riguarda nello specifico il mercato del lavoro, riguardano in primo luogo il versante normativo (attraverso "regole" e meccanismi

che, superata l'emergenza, facilitino la migliore allocazione delle risorse umane) e quello formativo (affinché ogni sforzo di rinnovamento tecnico-organizzativo non sia vanificato dall'assenza o dall'inadeguatezza delle figure coinvolte, dal punto di vista della preparazione, dell'esperienza e delle competenze necessarie).

Nella lettura di tali fenomeni, la variabile territoriale assume una rilevanza decisiva, ancor più in questa delicata fase congiunturale. Il carattere discontinuo e fortemente selettivo dei recenti segnali di ripresa ri-

sulta infatti avere un importante effetto sulla tenuta (sociale, ancor prima che economica) dei sistemi locali, che stanno mostrando capacità e velocità diverse di recupero delle posizioni perse negli ultimi due anni. Sulla base dei dati del Sistema informativo Excelsior (realizzato da Unioncamere in collaborazione con il ministero del Lavoro) circa i programmi di assunzione delle imprese italiane, il 2010 vedrà sì una diffusa attenuazione del bilancio occupazionale negativo, ma sarà caratterizzato da una situazione molto articolata a livello geografico. Come del resto avviene solitamente quando il miglioramento delle prospettive si manifesta con gradualità, con un'estensione progressiva, che parte da alcuni territori e settori per estendersi via via a tutti gli altri.

Alcuni andamenti della domanda di lavoro a livello provinciale consentono meglio di altri di evidenziare questa situazione "a macchia di leopardo" (senza però che sia individuabile una localizzazione privilegiata), mentre quelli regionali (anche questi abbastanza differenziati) e soprattutto quelli circoscrizionali offrono un'immagine più sintetica ma inevitabilmente più "piatta".

Sebbene siano molti i segnali di rallentamento della flessione occupazionale che ha contraddistinto il 2009, va però detto, in primo luogo, che in nessun contesto, ai diversi livelli territoriali, il bilancio occupazionale previsto dalle imprese tornerà a essere di segno positivo: il saldo dell'occupazione atteso nel corso del 2010 mostra un valore più contenuto nelle ripartizioni del Nord Est e del Centro Italia (entrambi con un saldo tra ingressi e uscite del  $-1,4\%$ ), mentre mettono a segno una riduzione prevista dei posti di lavoro inferiore al punto percentuale il Trentino Alto Adige, la Basilicata e il Lazio, nonché le province di Ascoli Piceno, Bolzano, Trieste, L'Aquila, Parma, Roma, Potenza, Trento, Grosseto, Isernia, Pescara, Verona e Venezia. Anche nel

Centro la previsione è di un calo dell'occupazione nell'ordine dell' $1,4\%$  (con il miglioramento più marcato rispetto al 2009); nel Nord Ovest la riduzione sarà invece di poco superiore alla media nazionale ( $-1,6\%$ ), mentre più distanziato resta il Mezzogiorno ( $-1,9\%$ ), dove minore è stato anche il miglioramento rispetto allo scorso anno. Questo perché sono proprio le due regioni insulari quelle con la previsione di riduzione degli occupati più marcata ( $-2,3/-2,4\%$ ), con punte superiori al  $-3\%$  nelle province di Agrigento, Enna, Ragusa, Nuoro, Caltanissetta, Trapani e Sassari. Flessioni più accentuate rispetto alla media nazionale si riscontrano comunque anche in altre 8 regioni (Puglia, Marche, Calabria, Toscana, Umbria, Campania, Piemonte, Valle d'Aosta e Lombardia) e in 48 province, fra le quali Imperia, Latina, Teramo e Frosinone, con variazioni fra il  $-2,9\%$  e il  $-3\%$ .

Oltre a confrontare staticamente le prospettive occupazionali attese nei diversi territori, è però utile esaminare anche quanto e come queste si siano modificate rispetto allo scorso anno.

Ne emerge un dato molto confortante: la flessione del saldo occupazionale atteso si riduce in tutte le circoscrizioni (ma soprattutto al Centro e nel Nord Est) e in 14 regioni su 20 (ne sono escluse di poco Sardegna, Lombardia e Puglia, in misura più accentuata Liguria e Sicilia, ma soprattutto il Molise). Per valutare le prospettive occupazionali dei diversi territori, sono state prese in considerazione 5 variabili (o le corrispondenti variazioni rispetto al 2009):

- la variazione della quota di imprese che prevedono di effettuare assunzioni (espressa in punti percentuali di differenza tra il 2009 e il 2010);
- la variazione delle assunzioni;
- la variazione delle uscite;
- il valore del saldo occupazionale atteso;
- la variazione del saldo occupazio-



nale (espressa in punti percentuali di differenza tra il 2009 e il 2010).

Sulla base di tali variabili, sono stati individuati 6 gruppi di territori, riportati nel prospetto di p. 15. Il primo gruppo, comprendente 6 province (3 di notevole rilevanza quantitativa - Torino, Verona e Firenze - e 4 nel Centro Sud - oltre a Firenze, L'Aquila, Pescara e Cosenza), si contraddistingue per valori positivi di tutte le variabili considerate: aumentano le imprese che prevedono assunzioni e il numero di assunzioni previste, diminuisce quello delle uscite; il saldo occupazionale è quindi superiore alla media, così come più accentuato è il miglioramento del saldo tra il 2009 e il 2010.

Il secondo gruppo, costituito solo da 4 province, tutte del Centro Nord (la maggiore delle quali è Genova), si differenzia dal precedente solo per la riduzione della quota di imprese che prevedono di effettuare assunzioni; anche per queste si può quindi

Nel 2010 l'occupazione dovrebbe ridursi dell' $1,5\%$ . Rispetto al 2009 aumentano però le assunzioni

parlare di un netto miglioramento delle prospettive occupazionali, ancorché più “concentrato”, essendo avvenuto grazie a un numero inferiore di imprese.

Il terzo gruppo di province comprende 3 sole realtà (2 del Nord e una del Mezzogiorno), anch'esse con assunzioni in aumento e uscite in riduzione; il saldo occupazionale atteso resta però in tutti i casi inferiore alla media, e in due di esse (Modena e Siracusa) ciò avviene nonostante il suo miglioramento e nonostante l'aumento della quota di imprese che prevedono di effettuare assunzioni.

Si può quindi ritenere che questi primi tre gruppi, che nel loro insieme comprendono 13 province (7 del Nord Italia, 2 del Centro, 4 del Mezzogiorno), siano quelli con le prospettive occupazionali complessivamente più favorevoli, grazie soprattutto al simultaneo aumento delle assunzioni e alla riduzione delle uscite.

Il quarto gruppo, il più numeroso, con ben 47 province (24 del Nord, 10 del Centro, 13 del Mezzogiorno; tra esse Milano, Roma, Brescia, per citare le maggiori), si caratterizza per un andamento espansivo delle assunzioni; anche le uscite sono previste in aumento, ma ovviamente la valenza è di segno opposto. Nonostante ciò, in 13 di esse il miglioramento del saldo è più accentuato della media e in altrettante raggiunge valori meno negativi della media nazionale. Si tratterebbe, quindi, di province “in transizione”, nelle quali il ridimensionamento occupazionale non può ancora considerarsi completato, ma dove, accanto a flussi in uscita ancora sostenuti, si ricomincia ad assumere.

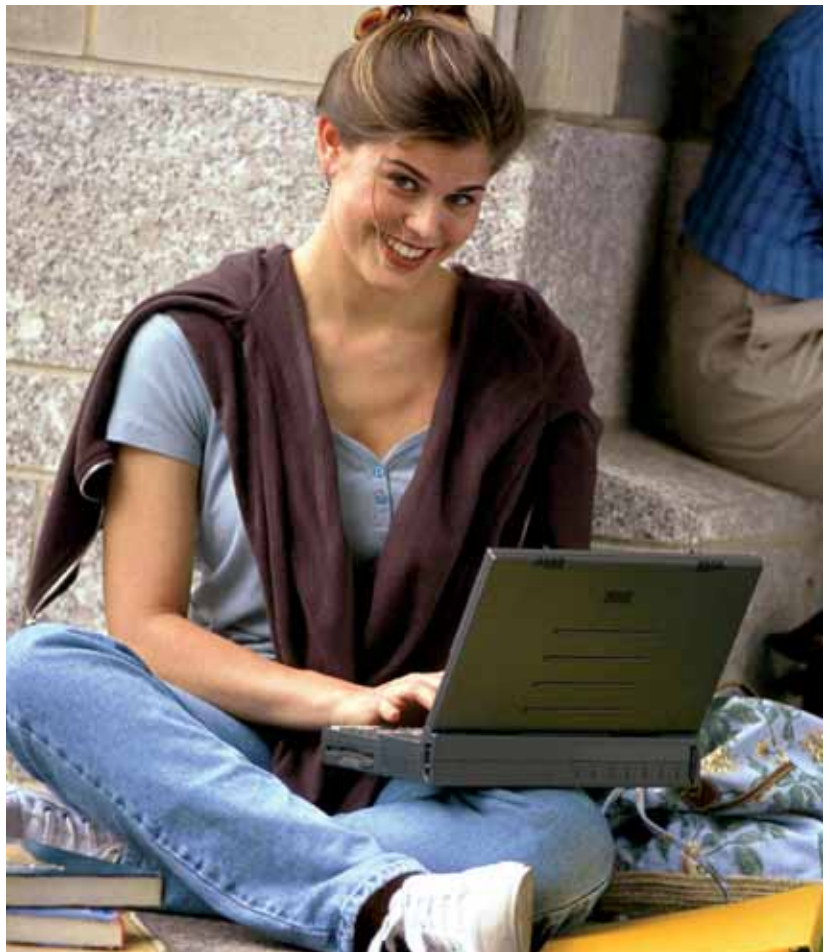
Può essere considerato in transizione anche il quinto gruppo di province, accomunate principalmente da un calo delle uscite, accompagnato però da un andamento in flessione anche degli ingressi; anche questo è un gruppo molto numeroso, di cui fanno parte 39 province (14 delle regioni settentrionali, 9 di quelle cen-

trali e 16 del Mezzogiorno), tra le quali alcuni grandi capoluoghi di regione (Napoli, Bologna, Bari e Palermo); province poste un “gradino” più in basso delle precedenti perché le esigenze di ridimensionamento degli organici, sebbene in riduzione, prevalgono ancora sulle possibilità di espansione occupazionale. In questo caso, si potrebbero ritenere province forse più “statiche” delle precedenti, nelle quali il ricambio delle risorse umane procede più a rilento. Anche tra queste, comunque, un buon numero (18, tra le quali Bologna e Napoli) presenta nel 2010 un saldo meno negativo della media nazionale, grazie soprattutto (in 15 di esse, compresi i capoluoghi dell'Emilia Romagna e della Campa-

nia) a un miglioramento rispetto al 2009 del bilancio occupazionale previsto (ma ciò vuole anche dire che in 24 di esse il saldo negativo dello scorso anno si accentua ulteriormente).

Il sesto e ultimo gruppo è costituito da sole 6 province (nessuna delle quali di grande ampiezza), nelle quali tutti gli indicatori utilizzati presentano un andamento sfavorevole. Di esse, 2 sono del Nord (entrambe della Liguria), una del Centro e 3 del Mezzogiorno. Province, quindi, dalle quali non sembra ancora venire alcun segnale di miglioramento delle prospettive occupazionali.

La sensibile differenziazione dei percorsi di ripresa occupazionale delle



## Gruppi di province secondo l'evoluzione delle prospettive occupazionali nel 2010

Macroaree	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Gruppo 4	Gruppo 5	Gruppo 6
	Torino	Genova	Modena	Venezia	Cuneo	Imperia
	Verona	Udine	Siracusa	Livorno	Ascoli Piceno	Savona
	Firenze	Forlì-Cesena	Biella	Roma	Novara	Lucca
	L'Aquila	Pisa		Chieti	Aosta	Caserta
	Pescara			Potenza	Trento	Avellino
	Cosenza			Bolzano	Belluno	
				Trieste	Gorizia	
				Reggio Emilia	Bologna	
				Verbano-C. O.	Grosseto	
				Vicenza	Macerata	
				Nuoro	Napoli	
				Milano	Salerno	
				Mantova	La Spezia	
				Parma	Padova	
				Terni	Ancona	
				Campobasso	Isernia	
				Taranto	Catanzaro	
				Matera	Crotone	
				Sondrio	Vibo Valentia	
				Cremona	Cagliari	
				Lecco	Ferrara	
				Monza e Brianza	Massa	
				Fermo	Asti	
				Benevento	Varese	
				Trapani	Como	
				Vercelli	Bergamo	
				Alessandria	Arezzo	
				Brescia	Perugia	
				Pavia	Pesaro-Urbino	
				Lodi	Latina	
				Treviso	Teramo	
				Rovigo	Foggia	
				Pordenone	Bari	
				Piacenza	Lecce	
				Ravenna	Reggio C.	
				Rimini	Palermo	
				Pistoia	Agrigento	
				Siena	Caltanissetta	
				Prato	Oristano	
				Viterbo		
				Rieti		
				Frosinone		
				Brindisi		
				Messina		
				Catania		
				Ragusa		
				Sassari		
Nord Ovest	1	1	1	12	8	2
Nord Est	1	2	1	12	6	0
Centro	1	1	0	10	9	1
Mezzogiorno	3	0	1	13	16	3
Totale	6	4	3	47	39	6

province italiane porta dunque a enfatizzare ulteriormente la necessità di disporre di idonee strumentazioni di monitoraggio della domanda di professioni manifestata nel breve termine dalle imprese nei diversi territori e settori di attività economica. In questo contesto, ben si inserisce l'impegno di Unioncamere e del sistema camerale nel rafforzamento delle potenzialità del Sistema informativo Excelsior, attraverso il quale è oggi possibile ricavare indicazioni sempre più precise sulle conoscenze, sulle abilità e sulle competenze da promuovere per favorire occupabilità e inclusione sociale. Ma l'impostazione metodologica di Excelsior può essere mutuata e utilizzata al fine di ottenere indicazioni sulla domanda di professioni espressa dalle imprese anche su un orizzonte temporale inferiore rispetto a quello attuale, che riguarda le previsioni di assunzione a un anno. L'obiettivo di tale potenziamento dell'indagine Excelsior, così come indicato nel Piano triennale per il lavoro presentato dal ministro Maurizio Sacconi lo scorso luglio, è quello di fornire tempestivamente – e a livello provinciale – indicazioni a supporto delle politiche attive del lavoro, utili a favorire le scelte degli studenti e delle persone in cerca di occupazione verso percorsi formativi e professionali maggiormente spendibili nel mercato del lavoro. Una nuova sfida attende, dunque, Excelsior nel 2011. Cogliarla significherà rafforzare la leadership del sistema camerale sul tema dell'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese, attraverso cui contribuire all'impostazione di nuove iniziative finalizzate all'orientamento scolastico, alla programmazione della formazione e alla riduzione del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro a livello territoriale.

► Potenziare Excelsior per contribuire a orientare i giovani al lavoro: questa la scommessa per il 2011



# MILLE AMBASCIATORI DELL'ITALIA ENOLOGASTRONOMICA

HANNO RAGGIUNTO LE MILLE UNITÀ I RISTORANTI ITALIANI ALL'ESTERO CHE SI SONO CANDIDATI A RICEVERE IL MARCHIO OSPITALITÀ ITALIANA. A LORO SPETTA IL COMPITO DI SODDISFARE O SOLLECITARE LA VOGLIA DI "GOLOSITÀ" DI TANTISSIMI POTENZIALI TURISTI STRANIERI

di Flavia Coccia, Isnart

C'è un dato tanto emblematico quanto allarmante su cui riflettere: sarebbero ben tre su quattro i prodotti alimentari falsi made in Italy che vengono diffusi e venduti nei più diversi paesi del mondo. Un dato che preoccupa ancor più se si pensa che proprio la gastronomia e i prodotti tipici sono uno dei nostri maggiori punti di forza all'estero. Non per nulla aumentano di continuo le richieste di itinerari "golosi" un po' in tutte le regioni del Belpaese, con i turisti d'oltreoceano che sono attratti da visite a cantine e ad aziende agricole e che chiedono di assistere in prima persona alla lavorazione artigianale dei prodotti. La notorietà all'estero dell'Italia gastronomica è insomma indubbia: tanto che il 9,5% degli stranieri ricorda spontaneamente il nostro Paese in relazione al "cibo" e alla "buona cucina" e chi ha visitato l'Italia valuta il livello dei "pasti" e della "cucina" con un punteggio medio del 7,9 (in un range da 1 a 10). Numeri importanti che ci fanno capire come sia possibile che l'offerta enogastronomica italiana riesca ad attirare da sola il 7% degli stranieri che trascorrono una vacanza entro i nostri confini (quasi 11 mi-



lioni di presenze): un turismo che genera sul territorio un impatto economico stimato in 1,5 miliardi di euro (dati 2009).

Con queste premesse si capisce bene quanto sia importante il nuovo progetto (già diventato realtà) del marchio "Ospitalità Italiana Ristoranti Italiani nel Mondo". Oggi, infatti, è più che mai fondamentale certificare

ciò che è autentico e davvero nostro: un modo concreto per contrastare le tante e troppe imitazioni. I ristoranti italiani rivestono in questo senso un ruolo di primo piano: sono infatti diffusi nei cinque continenti, fanno apprezzare il livello e la qualità della nostra cucina in tutti i paesi e costituiscono una certezza per chi li frequenta. I loro clienti si

aspettano di assaggiare specialità di casa nostra e piatti tipici che, seppur a centinaia di chilometri di distanza (o addirittura a migliaia di chilometri), non hanno nulla da invidiare a quelli portati in tavola in Italia. E nessuno di loro crede sia possibile essere "ingannato" con alimenti contraffatti o prodotti falsi.

I ristoranti italiani nel mondo giocano così uno speciale ruolo di ambasciatori e diventano primi attori nella promozione del made in Italy. Si badi bene, quello autentico.

È il momento giusto per alzare la bandiera del marchio Italia, l'Italia deve giocoforza valorizzare l'enorme patrimonio di varietà che la caratterizza, sottolineare le molteplicità di offerta e farne un punto di forza, in direzione dell'esaltazione delle pluralità. Questo, soprattutto, per ovviare anche al pericolo del processo di perdita delle gastronomie locali, di un livellamento della produzione, già in parte dovuto all'incalzare della grande distribuzione, e rinforzato dalle imitazioni dei nostri prodotti, che imporrebbe alla marca del made in Italy caratteristiche di prodotto che non riflettono i legami prodotto-territorio esistenti. Un autogol di immagine, insomma, in un'epoca in cui il consumatore richiede certificazioni di origine, mar-

chi di qualità, e aborre i prodotti non identificabili, i cloni.

La domanda dell'Italia gastronomica è, oltre che in crescita, di portata consistente: la nostra ristorazione, le nostre materie prime, mai come in questi anni sono diventate sinonimo di eccellenza e di qualità in tutto il mondo.

Ecco che quindi appare necessario per rilanciare la nostra immagine e aiutare i nostri ambasciatori all'estero raccogliere la sfida per rispondere alle esigenze dei nostri clienti internazionali dando una "patente" di italianità alla nostra offerta enogastronomica all'estero. Una sfida cui hanno aderito subito, oltre alla Camere di commercio, anche tutti i ministri competenti (Affari esteri, Turismo, Attività produttive, Beni culturali, Politiche agricole), le tre principali organizzazioni del settore agricolo (Confagricoltura, Coldiretti e Cia), la Federalimentari e la Fipe.

Al momento sono arrivate oltre mille richieste di ristoranti italiani candidati provenienti da 46 paesi.

L'autenticità dei prodotti, insomma, è la carta vincente. Ecco perché i ristoranti utilizzano solo quelli di origine italiana. Con una carta delle Dop e delle Igp, con vini certificati e olio extravergine di casa nostra. È



un contesto che deve non solo ricordare, ma anche "essere", un pezzetto di Italia all'estero: per esempio con personale che parla correntemente la lingua, menu scritto in italiano, quadri, foto, complementi di arredo o design del Belpaese. Un modo concreto, dunque, per farsi, come dicevamo, ambasciatori del nostro Paese fuori dei confini nazionali, diventando sempre più veicoli di promozione diretta della destinazione Italia. E mettere al bando, una volta per tutte, chi lucra sul falso e sulla contraffazione.

Vale 11 milioni di euro l'anno il turismo straniero enogastronomico

#### I numeri dell'iniziativa

N. ristoranti italiani nel mondo candidati	1.025
N. ristoranti italiani nel mondo certificati	79
N. Ccie coinvolte nel mondo	66
N. paesi coinvolti nel mondo	46
Giudizio sulla qualità del mangiare e bere in Italia (voto da 1 a 10)	7,9
Tour operator europei che vendono il prodotto enogastronomia in Italia	23%
Tour operator statunitensi che vendono il prodotto enogastronomia in Italia	43%
Turisti stranieri che arrivano in Italia per motivazione enogastronomica	7%
Stima delle presenze degli stranieri legate al turismo enogastronomico	11 mln
Stima dell'impatto economico generato dal turismo straniero enogastronomico	1,5 mld di €
Turisti stranieri che degustano prodotti tipici durante la vacanza in Italia	18 mln

Fonte: Osservatorio nazionale del turismo.

# VOLA ON LINE L'ATENEO A MISURA D'IMPRESA

A QUATTRO ANNI DALLA SUA FONDAZIONE, UNIVERSITAS MERCATORUM DICHIARA CHIUSA LA FASE DI START-UP. E, CON 30 NUOVI SPORTELLI IN CORSO DI ATTIVAZIONE SUL TERRITORIO, SI ACCINGE A RACCOGLIERE E A DARE RISPOSTA AI FABBISOGNI DI FORMAZIONE PROVENIENTI DA IMPRESE E STUDENTI

di Patrizia Tanzilli, Universitas Mercatorum

Universitas Mercatorum, l'università telematica voluta dal sistema delle Camere di commercio per contribuire allo sviluppo del capitale umano, può dichiarare conclusa con l'avvio dell'anno accademico 2010-2011 la propria fase di start-up.

È un ateneo giovane (autorizzato dal ministero dell'Università nel 2006), ma dal nome antico, riconducibile al ruolo tradizionalmente svolto dal mondo camerale nello sviluppo della formazione continua come leva per accrescere il potenziale competitivo delle nostre imprese e, attraverso questo, dell'economia dei territori. Nella convinzione che nel capitalismo moderno il possesso dei saperi conti più del possesso dei mezzi di produzione: e la preparazione professionale della risorsa umana sia, quindi, il fattore più importante all'interno delle imprese, specialmente quelle di più piccole dimensioni.

Universitas Mercatorum è un progetto innovativo di formazione universitaria indirizzato in prima battuta proprio al mondo delle imprese. Con l'ambizione di adeguare le competenze delle risorse umane che vi operano ai bisogni che gli scenari competitivi impongono al Paese, tra-

ducendo le nuove conoscenze in comportamenti utili per il rafforzamento dell'organizzazione in cui l'allievo lavora o lavorerà.

Un progetto che parte dalla lettura che le Camere di commercio fanno delle imprese e dei loro fabbisogni e che, non a caso, trova la sua sede di nascita qui presso la casa delle imprese, nel luogo istituzionalmente deputato a censirle, a studiarle, a pro-

grammarne lo sviluppo in sintonia con i territori su cui esse insistono.

Universitas Mercatorum conta oggi una comunità professionale formata da 500 studenti, 6 docenti di ruolo, 20 docenti a contratto e 25 tutor, cui si aggiungono 10 persone di staff.

Con il nuovo anno accademico 2010-2011 la facoltà di Economia presenta due differenti percorsi di studio, entrambi appartenenti alla



classe ministeriale L-18 (classe delle lauree in Scienze dell'economia e della gestione d'impresa):

- Gim – “Gestione delle imprese”, rivolto prevalentemente a chi opera nelle aziende e vuole affinare la propria preparazione per conoscere i fenomeni aziendali come premessa per rafforzare la competitività;

- Amico – “Amministrazione, imprese e controllo delle performance”, orientato verso coloro che operando in strutture pubbliche e private hanno necessità di approfondire particolarmente le tematiche amministrative e del controllo di gestione. Ma le innovazioni introdotte dall'Università degli studi delle Camere di commercio non finiscono qui. Chi si iscriverà entro il mese di dicembre p.v. (le immatricolazioni sono infatti aperte in ogni momento dell'anno) potrà fare richiesta di accesso a una delle 100 borse di studio rivolte alle seguenti categorie:

- dipendenti di Camere di commercio e di altre strutture camerali;
- dipendenti delle imprese aderenti alle principali associazioni di categoria nazionali e loro dipendenti;
- donne che lavorano;
- imprenditori e/o loro figli e/o parenti fino al primo grado, anche per agevolare il passaggio generazionale;
- portatori di handicap con una invalidità certificata.

Parallelamente, Universitas Mercatorum ha allargato la propria platea di soci, giunti a 43 (Unioncamere, 36 Camere di commercio, 3 Unioni regionali oltre a Istituto Tagliacarne, Dintec e Ifoa), ma si prevede di superare i 50 soci entro la fine dell'anno. Un allargamento che, con l'apporto di un patrimonio di conoscenze più ampio a livello locale, consentirà di poter meglio rappresentare le esigenze formative presenti nelle diverse aree del territorio nazionale.

Per essere più vicina ai territori, alle loro esigenze, ai fabbisogni formativi specifici, Universitas Mercatorum, grazie alle risorse messe a disposizione dal Fondo di perequazione di Unioncamere, sta attivando su tutto

il territorio nazionale, presso la locale Camera di commercio, 30 sportelli, denominati “Università delle imprese”: sono sportelli camerali che consentono la raccolta dei fabbisogni, l'orientamento degli studenti, la progettazione e realizzazione di attività di formazione continua con l'obiettivo di innalzare le conoscenze del capitale umano delle imprese. Sul sito internet [www.unimercatorum.it](http://www.unimercatorum.it) è possibile consultare l'elenco degli sportelli attivi, l'offerta formativa e le convenzioni stipulate con importanti enti e associazioni agevolative della quota di iscrizione.

I programmi futuri dell'ateneo intendono consolidarne il ruolo, sviluppando prioritariamente:

- l'offerta di formazione continua;
- le attività di ricerca;
- la dimensione internazionale.

L'offerta di formazione continua, che trarrà linfa vitale dalle informazioni derivanti dal Sistema informativo Excelsior realizzato da Unioncamere e dal ministero del Lavoro, privilegerà una metodologia di tipo *blended* (alternanza di formazione in presenza e formazione a distanza) e sarà prevalentemente rivolta ai seguenti ambiti tematici: sicurezza sul lavoro, diritto dell'impresa, conciliazione e arbitrato, previdenza complementare.

Per ciò che concerne l'attività di ricerca, l'ateneo intende essere sempre di più il motore e il centro di riferimento culturale del sistema camerale, in virtù di un rapporto bilaterale con i nostri gangli vitali. Ed è nelle nostre intenzioni far sì che gli ambiti di specializzazione del centro di ricerca e del laboratorio accademico siano sempre più vicini alle tematiche di interesse strategico delle Camere di commercio, come la regolazione del mercato, la conciliazione, il diritto d'impresa, le politiche a sostegno dei sistemi e delle reti d'impresa, le azioni a sostegno della tutela della proprietà intellettuale e del made in Italy. Obiettivo non secondario sarà anche quello di impegnare l'ateneo nelle iniziative



che il sistema camerale porrà in essere per l'innalzamento dell'efficienza e degli standard qualitativi della pubblica amministrazione, contribuendo con il proprio know-how allo sviluppo dei processi di semplificazione anche in altri enti pubblici.

La dimensione internazionale sarà sviluppata grazie all'adesione dell'ateneo alla rete Unimed (l'unione delle università del Mediterraneo) e alla collaborazione avviata con Assocamerestero (associazione delle Camere di commercio italiane all'estero) finalizzata a sperimentare forme di collaborazione volte a mettere a disposizione il proprio patrimonio conoscitivo per la formazione, fino al conseguimento della laurea, a favore della comunità degli italiani nel mondo.

Roma, la sede di Universitas Mercatorum (pagina accanto). In alto, uno dei primi dottori tenuti a battesimo dall'Ateneo



# PARTNERSHIP UNDP - I (ONU) E UNIONCAMERE

Ha un acronimo articolato, Undp-I (United Nations Development Programme for Iraq) e nella selezione dei suoi partner è un attento censore, visto che, a oggi, ha puntato solo sull'Ocse, sulla Banca mondiale e su altre istituzioni internazionali. Ma il suo obiettivo è chiaro: coordinare l'azione delle agenzie delle Nazioni unite preposte alla realizzazione del Private Sector Development Programme for Iraq (Psdp-I). In breve: alimentare la ripresa e lo sviluppo dell'economia irachena. È con questo organismo dell'Onu che Unioncamere ha siglato, il 30 settembre scorso, un accordo per la realizzazione di un progetto di *institutional building* diretto a dotare le piccole e medie imprese del paese del Golfo di strutture di assistenza efficaci, di un albo informatizzato delle aziende irachene nonché a conseguire azioni mirate a favorire la commercializzazione dei prodotti italiani e iracheni e il partenariato fra imprese.

Da oltre un anno Unioncamere ha formulato un progetto articolato di azioni a favore dell'imprenditoria irachena attraverso le istituzioni del paese al servizio delle imprese e, in particolare, le Camere di commercio e le associazioni imprenditoriali.

La decisione del Governo iracheno dell'8 aprile scorso di affidare a Unioncamere la guida del processo di adeguamento e rafforzamento



delle Camere di commercio e delle associazioni imprenditoriali locali ha fatto sì che l'Undp-I, e in particolare il suo speciale programma Psdp-I, proponesse all'Unione di siglare un Memorandum of Understanding, che è il massimo strumento di partnership e collaborazione che l'organismo dell'Onu possa stabilire con le sue controparti più importanti.

Il Memorandum of Understanding prevede che Unioncamere rappresenti la *political guidance* dell'Undp-I per l'azione di sviluppo delle Camere di commercio e le associazioni imprenditoriali. A questo scopo, l'Unione

agirà in collaborazione con le agenzie dell'Onu deputate al settore privato – Ilo e Unido – oltre che ovviamente con il Governo italiano.

Temi specifici dell'azione comune saranno quindi:

- il ruolo e la posizione delle Camere di commercio e delle associazioni imprenditoriali irachene;
- la formazione dei quadri per offrire un servizio completo ed efficace alle imprese, incluse le Pmi;
- la realizzazione e il mantenimento di una banca dati per le imprese irachene;
- la creazione di momenti di incon-

tro fra imprese irachene e italiane. In particolare, la banca dati, strutturata come un portale denominato Albo imprese iracheno, consentirà ai soggetti interessati (ministero del Commercio iracheno, intermediari e imprese) di avere un unico punto dal quale reperire le informazioni fondamentali riferite alle imprese irachene, al territorio, all'economia, alle opportunità di business, ai finanziamenti. Il portale potrà gestire documenti in formato digitale, completi di firma digitale secondo lo standard italiano, che saranno in esso caricati dai funzionari autorizzati favorendo lo scambio di informazioni fra gli iscritti, aziende, e i soggetti che abbiano la necessità di avere o intraprendere rapporti con imprese operanti in Iraq.

### UN'INTESA A TRE PER IL CREDITO

Unioncamere, Associazione bancaria italiana e Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (Cndcec) hanno stipulato il 22 ottobre scorso un protocollo d'intesa che potrebbe seriamente contribuire a ridurre le difficoltà di accesso al credito delle piccole e medie imprese. Difficoltà spesso dovute alla mancanza di concrete informazioni sullo stato di sa-

lute dell'impresa che trattengono le banche dal concedere finanziamenti. L'obiettivo dell'accordo, quindi, è di rendere disponibili informazioni certificate e attendibili sullo stato dei conti dell'azienda, ma anche su una serie di beni (materiali e immateriali) in possesso dell'impresa e in grado di far meglio conoscere la sua situazione patrimoniale e finanziaria. Accanto a questo obiettivo, quelli altrettanto importanti di sostenere percorsi virtuosi tesi a migliorare l'attendibilità e la trasparenza informativa aziendale, nonché a promuovere la legalità dei comportamenti economici.

Il protocollo prevede quindi che i soggetti firmatari si impegnino a diffondere i progetti avviati dall'Abi in tema di autodiagnosi dell'impresa tramite piattaforme web; a condividere e avviare iniziative di educazione finanziaria rivolte ai piccoli imprenditori e a implementare, a livello locale e come prima applicazione sperimentale, un progetto per l'attestazione degli asset aziendali volta a favorire un processo di convergenza tra i valori contabili e i valori oggetto dell'informativa trasmessa alla banca. Le banche potranno liberamente decidere di applicare i propri modelli di analisi del rischio.

L'iniziativa pilota prevede l'identificazione della figura di un professionista dotato di requisiti di onorabilità e professionalità, nonché di autonomia e di indipendenza rispetto alle singole imprese interessate – secondo un apposito elenco tenuto dalle Camere di commercio con l'ausilio di rappresentanti degli Ordini territoriali dei dottori commercialisti –, il cui compito è attestare l'esistenza di taluni specifici asset (crediti vantati nei confronti di terzi, rimanenze di magazzino ecc.), ivi inclusi anche quelli immateriali. Ad attestazione avvenuta, il professionista rilascerà all'impresa una dichiarazione che quest'ultima potrà utilizzare nei rapporti con il sistema bancario al momento della richiesta di finanziamento.

Le banche aderenti all'iniziativa avranno così un supporto informativo aggiuntivo da considerare nel proprio processo di valutazione del merito creditizio. Unioncamere coordinerà le attività delle Camere di commercio locali nel processo di individuazione dei soggetti abilitati. A queste spetta di redigere e gestire l'Elenco dei professionisti autorizzati allo svolgimento delle attività, su base nazionale, nel quale possono essere inclusi esclusivamente i professionisti iscritti nella sezione A – Commercialisti dell'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili istituito ai sensi del d.lgs. 28 giugno 2005, n. 139 e revisori legali iscritti a ordini professionali, a condizione che ne facciano domanda e siano dotati dei requisiti previsti, secondo apposito regolamento.



A p. 20, ai lati del presidente di Unioncamere, Ferruccio Dardanella, Simona Marinescu dell'Undp-I e l'iracheno Thamir Al-Ghaddban

# AMORE E PASSIONE NELLA SCELTA DELLA MARINETTA

UN PASSATO DA GIORNALISTA, POI LA SVOLTA: EMANUELA DEMARCHI TORNA ALLE ORIGINI (QUELLE DEL FORNO DI FAMIGLIA) PER VALORIZZARE UNA TRADIZIONE, TUTTA AL FEMMINILE, CHE RISALE AI TEMPI DEI SAVOIA

di Cristina Zanazzo



Risalgono a due secoli fa le origini della Marinetta, il forno di Voltri (Genova) dove si può gustare la focaccia preparata seguendo la ricetta e le tecniche di lavorazione e di cottura tramandate per discendenza. Di generazione in generazione si arriva a

un'unica erede, Emanuela Demarchi, che, dopo una carriera ventennale nella comunicazione, decide nel 2009 di proseguire l'attività di famiglia, e si trasforma in imprenditrice. Dopo aver partecipato al "Giro d'Italia delle donne che fanno im-

presa", organizzato da Unioncamere insieme alle Camere di commercio nel settembre scorso, con entusiasmo e vitalità ha raccontato la sua esperienza a Sviluppo.

**Domanda:** Due anni fa ha deciso di stravolgere la sua vita lavorativa, che cosa l'ha spinto?

**Risposta:** Sicuramente l'amore e la passione. L'amore per i miei genitori che hanno lavorato costruendo un'attività di eccellenza. Nel passato avevo ricevuto molte segnalazioni riguardo la focaccia di Marinetta da persone che ignoravano fosse prodotta dalla mia famiglia. Così quando mia madre e mio padre mi dissero di non voler più continuare ho cominciato a valutare e, dopo sette-otto mesi, ho deciso di provare. Ho mantenuto le quote nella società di comunicazione in cui lavoravo e ho iniziato questa avventura. L'altro fattore è la passione, primo ingrediente della catena di produzione.

È la passione che mi porta a svolgere un lavoro puntando sulla qualità, è la passione che mi fa divertire anche lavorando 18 ore al giorno con ritmi frenetici. Il bello è che la clientela la percepisce, i miei acquirenti vengono da tutta Italia.

**D:** Pensa di creare una rete di distribuzione della sua focaccia?

**R:** È un prodotto deperibile, deve essere consumato in giornata, per questo stiamo ragionando sulla possibile apertura di altri punti di produzione sul territorio, che però devono mantenere la qualità. La cura della qualità mi è stata insegnata da mia madre, tutto ciò che entra ed esce dall'azienda viene controllato rigorosamente, direi in modo maniacale. Questo ci ha permesso di ricevere, senza cercarli, molti riconoscimenti, come Slow Food e Gambero Rosso.

**D:** Le imprese al femminile sono un quarto di quelle gestite da uomini, quali sono le difficoltà?

**R:** Marinetta è veramente un'azienda declinata al femminile: mia nonna, poi mia madre che aveva altre due sorelle, poi io che ho due figlie femmine, ora studiano e chissà se vorranno continuare.

Non ho mai ragionato in termini di genere, ma di persone, l'intelligenza è un fatto. Ritengo che le donne incontrino a un certo punto delle difficoltà, devono dimostrare di più rispetto agli uomini, la strada per una donna è più lunga e faticosa.

Bisogna però essere attente a non

ghettizzarci, a non dedicare troppa attenzione a questo aspetto.

**D:** Secondo un recente sondaggio, il 90% delle imprenditrici ritiene che per una donna che lavora dedicare tempo alla cura dei figli sia impossibile. Che cosa ne pensa?

**R:** È verissimo. Il tempo è poco, ma le donne hanno una maggiore capacità organizzativa rispetto agli uomini. Per cultura le donne hanno dovuto occuparsi da sempre dei figli e della casa. Ma dobbiamo darci tempo, pian piano gli equilibri possono cambiare. Si deve puntare sulla qualità anche in famiglia. Quando si ha a disposizione poco tempo, quel poco deve essere di qualità. In futuro ritengo si possa raggiungere una parità reale, le madri dei figli maschi hanno l'importante compito di far crescere uomini "migliori" che sappiano dividere le responsabilità in famiglia.

**D:** La nuova attività la diverte, ma il percorso formativo compiuto nel passato?

**R:** La formazione e gli studi mi sono utili anche nell'attività attuale. Ritengo indispensabile aver potuto studiare ciò che mi piaceva. Con le conoscenze acquisite ho potuto

Nella pagina accanto, la sede del forno Marinetta di Voltri (Genova)

scegliere in modo consapevole. Ho declinato la passione per il lavoro precedente in quello che svolgo attualmente.

**D:** Che cosa suggerisce per mantenere i risultati in un'attività?

**R:** Non si deve mai pensare di essere arrivati, bisogna sempre ascoltare chi ti può dare consigli.

**D:** Qual è il suo atteggiamento con l'informazione ora che non se ne occupa più per lavoro?

**R:** Avendo poco tempo da dedicare alla lettura dei giornali, appena sveglia al mattino accendo la tv per seguire la rassegna stampa, usufruisco del servizio di consegna del giornale a domicilio, alle 5 lo "prelevo" dal mio zerbino per leggerlo. L'attività nella comunicazione mi ha lasciato la necessità di cercare informazioni per conoscere la realtà senza "paraocchi". L'apertura verso gli altri e la capacità di curare i rapporti che ho acquisito con il lavoro di prima mi aiutano molto per l'attività che svolgo ora.

## UNA STORIA DI DONNE D'IMPRESA

**E**manuela Demarchi è la nipote della Marinetta che dà il nome al forno che ha origini molto antiche. Antenato degli attuali proprietari del forno fu Paolo Lupi, che a Torino era mastro fornaio per i Savoia. Una delle figlie, Marinetta, seguì le orme paterne e gestì il forno con le sue tre figlie. Inizia così la conduzione al femminile. Dal 1991 segue l'attività la sorella maggiore Rosa con il marito Cesare Demarchi. L'ultimo passaggio di testimone c'è stato con Emanuela, che prende in mano l'azienda nel 2009. Emanuela

dopo gli studi inizia collaborazioni giornalistiche con "Il Secolo XIX" e "Columbus '92", mensile sulle celebrazioni colombiane in vista del 1992. Successivamente cura gli uffici stampa di aziende, di personaggi della politica, di associazioni di categoria, di università, del Teatro della Tosse di Genova, della Federazione italiana vela. Diventa socia dell'agenzia di comunicazione Redazione Srl, diretta da Mario Bottaro, già vice-direttore del "Secolo XIX". Dopo vent'anni di attività Emanuela non se l'è sentita, lei figlia unica, di far chiudere uno dei "templi della focaccia", riconosciuto da Slow Food, che vanta clienti in tutto il mondo.



# RIAD PUNTA SU SVILUPPO E INFRASTRUTTURE

La crisi mondiale non ha intaccato la solidità finanziaria dell'Arabia Saudita che, il 5 e il 6 novembre scorsi, ha ospitato una missione di sistema guidata dal ministro degli Affari esteri, Franco Frattini, e dal ministro dello Sviluppo economico, Paolo Romani, con la partecipazione di oltre cento imprese. L'Arabia Saudita ha recentemente messo a punto un ambizioso programma pluriennale di investimenti. Gli obiettivi sono la diversificazione dell'economia e l'eccellenza delle infrastrutture e dei servizi. Si aggiunge l'impegno a innalzare la qualità della formazione e la produttività delle risorse umane.

Il piano prevede una spesa complessiva di circa 1.400 miliardi di Sar (pari a 385 miliardi di dollari), ossia il 67% in più delle allocazioni complessive del quinquennio precedente. Un'enfasi particolare viene posta sullo sviluppo del capitale umano attraverso la formazione e l'istruzione. L'attuale capacità ricettiva degli istituti scolastici e universitari verrà ampliata fino a consentire di accogliere 5,1 milioni di studenti delle scuole primarie, intermedie e secondarie e 1,7 milioni di studenti universitari. Analogo potenziamento riguarderà la formazione tecnica, scientifica e professionale, con la creazione di 50

centri per la formazione professionale nel settore industriale e di 28 istituti tecnici superiori.

Consistenti anche le risorse previste per il settore sociosanitario, che copriranno il 19% delle spesa. È prevista la costruzione di 117 ospedali (per oltre 22mila posti letto aggiuntivi), 750 centri clinici e 400 unità di pronto soccorso in tutto il Regno.

Si aggiungono i servizi a rete: il ministro dell'Economia e della pianificazione Khaled Al Gosaibi ha annunciato l'intenzione del Governo di raddoppiare nei prossimi cinque anni la capacità degli impianti di desalinizzazione, portandola a 2,07



ECONOMIA. NORMATIVE, OPPORTUNITÀ E OBIETTIVI ALL'ESTERO PER LE IMPRESE ITALIANE

Ministero degli Affari esteri con la collaborazione de "Il Sole 24 Ore". Contiene informazioni selezionate quotidianamente dalla rete diplomatico-consolare nel mondo e utili alle imprese italiane operanti sui mercati esteri o interessate a internazionalizzarsi, con approfondimenti tematici, dossier paese e interviste ai protagonisti del made in Italy. Oltre a essere consultabile sul sito della Farnesina, può esserne richiesta la trasmissione direttamente al proprio indirizzo di posta elettronica grazie a un apposito servizio di alert.

[www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Servizi/Imprese/DiplomaziaEconomica/Newsletter](http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/Servizi/Imprese/DiplomaziaEconomica/Newsletter)



miliardi di metri cubi nel 2014, potenziando la distribuzione capillare alla popolazione attraverso la realizzazione di 15mila chilometri di acquedotto in grado di rifornire 600mila unità abitative. Circa 700mila abitazioni verranno collegate alla rete fognaria, mentre a 1,3 milioni di nuovi utenti verrà dato accesso alla rete elettrica.

Il ministro ha poi riaffermato l'impegno del Governo a soddisfare la crescente domanda di alloggi, annunciando la costruzione di un milione di unità abitative, con finanziamento sia pubblico sia privato, per coprire l'80% del fabbisogno previsto nelle varie aree del paese. Questi obiettivi si integrano con il programma avviato già nel 2008 di modernizzazione economica e infrastrutturale e di progressiva eliminazione delle sacche di sottosviluppo ancora presenti nelle aree più arretrate del Regno.

#### QUATTRO NUOVE CITTÀ

Il progetto più ambizioso è la costruzione annunciata di 4 nuove città. Sono King Abdullah City sul

Mar Rosso, a nord di Jeddah, vicino a un nuovo grande polo petrolchimico (Rabigh) che dovrebbe diventare operativo entro breve. Jazan, sempre sul Mar Rosso, che dovrebbe diventare un importante polo metallurgico (alluminio) con l'apporto anche di capitali e tecnologie cinesi. Pabmec, al centro del paese, con una vocazione logistica. E Knowledge Economic City, vicino all'attuale aeroporto di Medina, con una forte concentrazione di attività formative e di ricerca.

Il meccanismo di sviluppo delle *Economic Cities*, come vengono chiamate le quattro città, prevede la messa a punto di un masterplan per ognuna di esse, con una suddivisione per aree dedicate alle diverse attività (residenziale, turismo, servizi, centri commerciali, parchi industriali) e un forte investimento da parte dello Stato che si impegna a creare le infrastrutture di base. Dopodiché dovrebbero intervenire i capitali privati con operazioni di sviluppo immobiliare, iniziative industriali e nel settore dei servizi. A oggi il progetto in fase più avanzata di realizzazione è King Abdullah City.

Per incentivare l'apporto di capitali e investimenti stranieri sono previste forti agevolazioni fiscali e la semplificazione delle procedure societarie. Ma soprattutto nelle *Economic Cities* gli investitori stranieri potranno avere il pieno controllo delle società che apriranno (senza obbligo quindi di avere un partner locale) e accedere alla proprietà degli immobili.

Significativi anche gli investimenti previsti per migliorare le infrastrutture di trasporto. Il programma prevede l'ampliamento di diversi aeroporti (Jeddah, Medina, Tabuk, Janbu) e la costruzione di nuovi scali. È in fase avanzata di progettazione anche la realizzazione di una rete ferroviaria nazionale basata su due assi, da nord a sud e da est a ovest, per circa 3mila chilometri. In questo contesto si allarga quindi il ventaglio delle opportunità aperte

I programmi di modernizzazione del re Abdullah aprono la strada a importanti investimenti nelle infrastrutture e nell'alta velocità

## I NUMERI E LE REGOLE DA CONOSCERE

### Demografia

La popolazione residente in Arabia Saudita è di 27,1 milioni di abitanti, di cui 8,4 sono stranieri. Il tasso di natalità è tra i più elevati al mondo (3,5% annuo) e il 75% delle famiglie ha almeno 4 figli. Il 97,5% della popolazione ha meno di 60 anni. I sauditi godono di istruzione e cure mediche gratuite e pagano un'unica tassa (religiosa), la *zakat*, pari al 5%. La quasi totalità del reddito è quindi disponibile per consumi e investimenti. A parità di potere d'acquisto (Ppp) è stato calcolato che ammonta a circa 20mila dollari a testa. Le principali città del paese sono Riad (5 milioni), Jeddah (3,6 milioni), che è anche il principale porto sul Mar Rosso, La Mecca (1,7 milioni), Medina (1,3 milioni) e Dammam (1,3 milioni), che invece è il principale porto sul Golfo.

### Distribuzione e acquisizione di commesse

L'acquisizione di commesse e appalti e la distribuzione di prodotti importati sul mercato saudita richiedono necessariamente la presenza di un agente o di un partner locale. La regola dovrebbe gradualmente scomparire per le gare internazionali. È possibile aprire punti vendita in partnership con soggetti locali, ma con una quota comunque non superiore al 49%. È richiesto anche un capitale minimo di 8 milioni di dollari. I canali più praticati dagli esportatori italiani sono attualmente i grossisti e le catene della grande distribuzione. In crescita anche il franchising.

### Accordi doganali

L'Arabia Saudita partecipa al Consiglio di cooperazione del Golfo, che include anche gli Emirati Arabi, Oman, Kuwait, Qatar e Bahrein, per un totale di circa 40 milioni di consumatori. Sulla base degli accordi sottoscritti (non ancora operativi) i paesi aderenti dovranno operare con una tariffa doganale esterna comune che mediamente ammonta al 5%. Tariffe più elevate (dal 12 al 25%) colpiscono diverse ca-

tegorie di beni prodotti localmente. Si tratta in genere di prodotti alimentari, derivati della chimica e petrolchimica, materiali edili, elettrodomestici, minuterie metalliche, trasformatori, pompe e generatori. Un trattamento doganale privilegiato è riservato ai prodotti importati dai paesi che partecipano agli accordi di libero scambio della Lega araba.

### Mercato del lavoro

L'assunzione di personale straniero è soggetta alla cosiddetta *sponsorship*, cioè all'intermediazione di un soggetto locale. Il sistema crea una rendita di posizione per i cittadini sauditi ma non agevola la flessibilità del mercato del lavoro che è fortemente regolamentato. Il costo della manodopera, generalmente importata dai paesi asiatici (India, Pakistan, Filippine), è estremamente contenuto. Non ci sono contratti collettivi e non sono ammessi i sindacati. Le difficoltà (e i costi) maggiori si incontrano nella ricerca di personale qualificato in quanto la disponibilità di risorse umane locali è insufficiente. D'altra parte, i manager espatriati da altri paesi non gradiscono sempre le regole dei permessi di soggiorno (*iqama*) che li vincolano al datore di lavoro anche per i loro movimenti all'estero e per l'eventuale scioglimento del rapporto.

### Legislazione

Sia il diritto penale sia quello civile in Arabia Saudita sono gestiti secondo i principi della *Shariah*, la legge islamica basata sui testi sacri (Corano e Sunnah). Esistono tre gradi di giurisdizione (tribunali di primo grado, corte di appello e alta corte della *Shariah* costituita da religiosi di riconosciuto prestigio). I membri della famiglia reale non possono essere chiamati in giudizio. È possibile ricorrere a giurisdizioni parallele (corti arbitrali internazionali) ma solo nei rapporti con enti e soggetti privati (non con lo Stato), anche se è poi difficile ottenere l'esecuzione delle relative sentenze.



nel paese anche alle aziende e agli operatori italiani. Spiega l'ambasciatore italiano a Riad, Valentino Simonetti: «Nella fornitura di impianti per l'estrazione, trasporto, raffinazione e lavorazione del petrolio e derivati le imprese italiane sono presenti da tempo e sono anche ben posizionate per inserirsi con successo nelle importanti gare che si apriranno nei prossimi anni. Ma i programmi di modernizzazione del paese promossi da re Abdullah aprono la porta a interventi anche in altri settori. Sono ad esempio la produzione, il trasporto e la distribuzione di energia elettrica. In questo paese i consumi stanno crescendo dell'8% l'anno. C'è moltissimo da fare anche nelle infrastrutture e nei servizi di gestione del ciclo idrico e in quello di smaltimento dei rifiuti: basti pensare che le grandi città saudite

sono servite solo in parte da impianti fognari. Occorre quindi estendere questi sistemi per far fronte alla crescita urbana e demografica del paese e sono richiesti anche interventi migliorativi e di potenziamento di quelli esistenti. L'Arabia Saudita è poi impegnata nella realizzazione di un ambizioso programma ferroviario: accanto all'alta velocità tra Medina e Mecca sono previsti un asse di collegamento tra il Nord e il Sud del paese, e un seconda direttrice, il cosiddetto *Landbridge*, che unirà i porti del Mar Rosso a quelli del Golfo. E questi sono solo alcuni esempi significativi».

«Un ulteriore capitolo di fondamentale importanza», aggiunge Simonetti, «è quello della formazione universitaria. Il miglioramento del sistema formativo rientra tra le ambizioni prioritarie del

paese. È aperto quindi lo spazio per rapporti di collaborazione a diversi livelli tra università italiane e università locali»

## QUALITÀ ITALIANA

Per quanto riguarda invece i beni di consumo, in Arabia Saudita sono già presenti i marchi di maggior prestigio del made in Italy, ma è evidente che esiste una fascia molto ampia di prodotti di qualità che può trovare spazio su questo mercato, dove anche i livelli di reddito sono in forte crescita. Il mercato, però, è molto competitivo in quanto qui sono presenti fornitori di tutto il mondo, Asia inclusa. E questo è un aspetto che occorre tenere in considerazione.

Decisiva, ai fini di un pieno coinvolgimento delle controparti locali, è anche la qualità delle relazioni instaurate. «Chi vuole avere successo, quindi, deve essere presente, farsi conoscere e individuare i partner adatti», avverte Simonetti, che aggiunge: «Non solo, ma una volta avviata un'attività in loco occorre una presenza continuativa».

L'Arabia Saudita, insomma, non è un mercato che si può seguire a distanza se si vogliono ottenere soddisfazioni e risultati. L'Ambasciata d'Italia e l'ufficio dell'Istituto del commercio estero a Riad sono a disposizione delle imprese italiane per supportarle in questo percorso di avvicinamento. Un interessante sostegno può venire anche dalla Sagia (Saudi Arabia General Investment Agency), che è presente con un ufficio anche a Roma.

Petrolio, energia, acqua, smaltimento rifiuti, made in Italy sono alcuni degli ambiti delle possibili sinergie economiche con l'Italia



# UN PATRIMONIO DI SAPERI SU CUI PUNTARE

167 MILIARDI DI EURO DI VALORE AGGIUNTO, 3,8 MILIONI DI OCCUPATI, 900MILA IMPRESE ATTIVE. SONO I NUMERI DELLA CULTURA E DELLA CREATIVITÀ NEL NOSTRO PAESE, UN UNIVERSO DALLE POTENZIALITÀ ANCORA ENORMI E PARZIALMENTE INESPRESSE

di Alessandro Rinaldi, Istituto Tagliacarne

I temi della cultura e della creatività stanno diventando uno dei campi di maggior interesse non solo per gli economisti, ma anche per le politiche internazionali, nazionali e locali.

Lo stretto legame tra crescita economica e creatività è stato ribadito recentemente nel Libro verde della Commissione europea, partendo dalla consapevolezza che la cultura e la stessa creatività costituiscono l'input dei processi estetici, di design e dei processi tecnologici innovativi, rappresentando il vero valore aggiunto in termini simbolici di una specifica produzione ed esercitando un impatto più che positivo sulla qualità dei prodotti, accrescendo così nel contempo il livello di competitività dell'economia.

Se ciò è vero, la presunta contrapposizione tra cultura ed economia appare dunque uno stereotipo quanto mai superato. Cultura e creatività, espressione di saperi e talenti fortemente collegati al territorio, possono piuttosto rappresentare opportunità per imprenditorialità e occupazione, innovazione, welfare attivo, sostenibilità ambientale, inclusione sociale ov-



vero, in sintesi, garanzia di sviluppo economico.

Proprio di fronte alla consapevolezza dell'importanza di questo particolare asset economico, Unioncamere ha sentito la necessità di approfondire il tema della valorizzazione economica del patrimonio culturale sviluppando attività di studio sul tema, di concerto con il ministero per i Beni e le attività culturali, e con il supporto dell'Istituto Tagliacarne.

In tale ambito si colloca la pubblicazione presentata recentemente riguardante *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, che ha avuto l'obiettivo, partendo da esperienze sviluppate in campo nazionale e internazionale, di identi-

ficare le attività economiche interessate ai temi della valorizzazione dei beni culturali, arrivando a quantificarne la consistenza e il peso sul totale dell'economia.

A tale scopo sono state individuate 139 attività economiche con elevato dettaglio di analisi raggruppate in cinque settori:

- Beni e attività culturali;
- Industria culturale (editoria, audiovisivi, multimediale);
- Enogastronomia e produzioni tipiche;
- Produzioni di natura industriale e artigianale;
- Architettura ed edilizia di riqualificazione.

A partire da queste attività sono state identificate le imprese coin-

volte, pari a quasi 900mila unità, e sono stati quantificati il valore aggiunto prodotto e l'occupazione, adottando un procedimento *bottom up* basato sull'articolazione territoriale italiana in province.

Nel Rapporto è stata evidenziata una valutazione di massima del fenomeno in termini di occupazione e valore aggiunto, realizzata a partire da un approccio "dal basso", in quanto teso a far emergere il contributo delle singole attività e dei singoli territori, con un confronto temporale esteso al periodo 2001-2006.

L'analisi ha posto in evidenza un settore culturale che ricopre una posizione di primo piano nell'economia nazionale, quantificabile al 2006 in un valore aggiunto di circa 167 miliardi di euro e un assorbimento di 3,8 milioni di occupati (rispettivamente il 12,7% e 15,4% del totale delle attività economiche).

La ripartizione tra comparti vede la concentrazione più consistente nell'architettura ed edilizia di riqualificazione (circa 34,8% per il valore aggiunto, 35,6% per l'occupazione), seguita dall'enogastronomia e produzioni tipiche (21,1% nel primo caso e 21,3% nel secondo), dalle produzioni di natura industriale e artigiana (16,5% e 16,6%) e, ultimi in termini di concentrazione, ma di importanza

basilare per l'intero sistema, dai beni e le attività culturali (10,5% e 10,7%).

Il "nucleo" di questo complesso di attività economiche, rappresentato da beni culturali e industria culturale, costituisce dunque poco più di un quarto del totale.

Su questi dati è possibile valutare il peso della componente attribuibile alle istituzioni pubbliche (Pa) e private (non profit), stimabile in un 8,5% sul totale per il valore aggiunto e un 8,7% per l'occupazione, che nel caso dei due settori di base (beni culturali e industria culturale) raggiunge rispettivamente il 30,4% e il 32,6% del totale.

I dati consentono di istituire confronti tra l'anno 2006 e il 2001, da cui emerge come il sistema economico coinvolto dai beni culturali presenti una crescita nel periodo osservato mediamente superiore al totale dell'economia, in termini sia di prodotto (+4,3% contro +3,5% in media annua), sia di occupazione (+2,9% contro +1,3%).

Dal punto di vista territoriale, il Nord Est presenta le quote più consistenti di reddito e occupazione (rispettivamente 13,4% e 16,3% del totale economia), seguito dal Centro Italia (13,2% e 15,9%). In particolare, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia e Veneto sono allineati su contributi elevati delle attività selezionate

alla formazione di reddito e occupazione (rispettivamente intorno al 14% e al 17%). La classifica delle regioni è però guidata dall'Umbria nel caso del valore aggiunto (la quota raggiunge il 14,7%) e dalla Valle d'Aosta per l'occupazione (che raggiunge un'incidenza del 19,1%).

I beni e le attività culturali sono particolarmente presenti nel Centro e nel Sud Italia, e in quest'ultimo caso segnatamente nel caso della Sicilia. L'industria culturale (editoria, audiovisivi ecc.) fa riscontrare presenze significative nel Nord Ovest e nel Centro del Paese. Nel Lazio il fenomeno presenta accentuazioni molto marcate (grazie alla presenza di Roma), raccogliendo il 23,1% di quanto prodotto in Italia e il 19,4% dell'occupazione. Il settore dell'enogastronomia e dei prodotti tipici presenta incidenze marcate nell'Italia settentrionale. Nel caso delle produzioni industriali e artigiane è il Nord Est a mostrare incidenze rilevanti.

L'architettura ed edilizia di riqua-

Il settore culturale italiano nel suo complesso vale il 12,7% del valore aggiunto e il 15,4% dell'occupazione nazionale

Apporto in % delle attività potenzialmente collegate al patrimonio culturale, alla formazione del valore aggiunto e dell'occupazione interna per tipologia, 2006

Settore	Valore aggiunto		Occupazione	
	mln di €	%	mgl di unità	%
Beni e attività culturali	17.623,7	10,5	409,4	10,7
Industria culturale	28.657,5	17,1	606,8	15,8
Enogastronomia, produzioni tipiche	35.186,2	21,1	817,5	21,3
Produzioni di natura industriale e artigiana	27.503,2	16,5	638,1	16,6
Architettura ed edilizia di riqualificazione	58.144,3	34,8	1.366,8	35,6
Totale	167.114,9	100,0	3.838,6	100,0
Totale delle attività economiche*	1.318.134,5	12,7	24.870,9	15,4

\* I dati sono al netto della dimensione extra regio, ovvero del valore aggiunto e dell'occupazione non territorializzabile.

Fonte: Mibac-Unioncamere-Istituto Tagliacarne, *Il sistema economico integrato dei beni culturali, 2009*.

lificazione raggiunge nel Sud il 44,5% del valore aggiunto e il 44,7% dell'occupazione. Al fine di arricchire e qualificare le analisi svolte, sono stati adottati approcci di indagine diretta, limi-

tando il campo di osservazione alle imprese extra-agricole, intervistando un campione casuale di 3.730 imprese dei cinque settori considerati. Un obiettivo di questa fase di indagine era fornire riscon-

tri sul coinvolgimento delle imprese ai temi culturali, al di là di "automatismi" derivanti da classificazioni statistiche. Premessi i margini di soggettività di queste opinioni, circa la metà degli operatori (49,4%), corrispondente a poco più di 440mila imprese, ha dichiarato di essere coinvolto.

Per i beni e le attività culturali, circa 3 imprese su 4 (il 73,2%) hanno affermato di partecipare attivamente al processo di sviluppo culturale del Paese, mentre per l'industria culturale la quota si è rilevata pari al 54,9%. Per enogastronomia, produzione industriale e artigiana e architettura ed edilizia di riqualificazione il dato è degno di nota: la quota si è attestata tra il 46 e il 48%.

In generale, circa 6 imprese su 10 (59,5%) hanno riconosciuto all'innovazione tecnologica un ruolo di particolare rilievo nella crescita delle attività collegate al patrimonio culturale. Tale aspetto è forte-



## LUCCA: UN PROGETTO PILOTA

**L**a Camera di commercio di Lucca si candida a portare avanti un progetto pilota sui beni culturali e, in particolare, sul rapporto fra la loro valorizzazione e lo sviluppo economico del territorio. Già oggi, infatti, è stato calcolato che il turismo e la cultura contribuiscono in misura consistente alla formazione del Pil italiano ed è una percentuale che può aumentare considerevolmente nei prossimi anni. I primi studi condotti mostrano che già nel 2025 l'Italia potrebbe ricavare il 20% del proprio Pil proprio da questo settore, una vera iniezione di fiducia per il futuro del Paese. L'idea, lanciata dal presidente della Camera di Lucca, Claudio Guerrieri, in occasione della presentazione del Rapporto di Unioncamere, tenutasi a Lucca nell'ambito della manifestazione Lubec 2010 il 21 e 22 ottobre scorsi, è di realizzare uno studio di indicatori di

efficienza economica, vale a dire strumenti che, su base scientifica e matematica, misurino i rapporti fra "ricadute economiche" e "gestione dei beni culturali". Grazie ad essi sarà possibile precisare standard operativi, fissare obiettivi e verificarne il raggiungimento. Un'altra proposta, che coinvolge enti pubblici e fondazioni bancarie, è l'adozione di uno dei tanti beni culturali presenti nel nostro Paese da valorizzare coniugando qualità e sviluppo economico del territorio. Questi potrebbero essere alcuni temi da presentare a Lubec 2011, sui quali la Camera di commercio e Promo Pa hanno cominciato a lavorare insieme per sviluppare un progetto pilota.

### Per ulteriori informazioni

Camera di commercio di Lucca  
Ufficio stampa: Marcello Petrozziello  
tel. 0583 976679  
Relazioni con l'esterno  
Francesca Sargenti  
tel. 0583 976686/661 • info@lu.camcom.it



mente sentito nel settore dei beni e delle attività culturali, dove il 70,7% delle imprese ha attribuito allo sviluppo tecnologico un grande

valore, così come in quello dell'industria culturale (63,3%).

Molti risultati dell'indagine hanno evidenziato infine comportamenti e performance peculiari per le imprese più coinvolte dal tema dei beni culturali, che si segnalano per:

- maggiore attenzione ai temi dell'innovazione, in termini sia di considerazione (82,3% rispetto al 59,5% della media), sia di investimenti programmati (14,7% rispetto a 10,7%);
- maggiore relazionalità con i soggetti considerati, con più enfasi per istituzioni locali, associazioni di categoria e banche;
- maggiore apertura sui mercati esteri (4,8% contro 3,9%);
- maggiori richieste e utilizzo di credito (a fini di innovazione) e, in generale, considerazione per il mondo bancario (70,1% contro 55,2%);

Sei imprese su 10 sostengono che l'innovazione tecnologica ha un ruolo di rilievo nella crescita delle attività culturali

- migliori performance di crescita del fatturato (anche in una fase congiunturale non positiva). In conclusione, i risultati illustrati testimoniano come l'imprenditorialità culturale e creativa rappresenti un'importante realtà del nostro Paese, con potenzialità ancora inesprese che necessita di azioni di supporto mirate, di una caratterizzazione territoriale e di una domanda di relazionalità che chiama in causa direttamente le Camere di commercio, nel quadro della rinnovata attenzione all'osservazione economica del territorio dettata dalla recente riforma.

## LE PECULIARITÀ DI RAGUSA

**I**

ncide per 15,2% sul valore aggiunto e conta 115mila occupati (il 16% del totale) il sistema culturale nella provincia di Ragusa. La stima, estesa anche alle attività legate al turismo e a quelle immobiliari, è stata fornita dall'Istituto Tagliacarne alla Camera

di commercio di Ragusa, promotrice di uno studio diretto a evidenziare il ruolo svolto dal sistema economico integrato dei beni culturali nel quadro dell'economia provinciale, presentato a novembre. Nel territorio ragusano, l'industria della cultura si distingue per il contributo fornito dall'enogastronomia e dalle produzioni tipiche, tra cui prodotti di grande fama, come il formaggio Ragusano Dop, l'olio Dop Monti Iblei e il Ciliegino di Vittoria (16,9% dell'intero sistema culturale contro una media regionale del 14%), ma anche per quello proveniente dalle attività collegate all'edilizia e all'architettura di riqualificazione, che incidono per il 44,3% sull'intero settore dei beni cultu-

rali (contro una media regionale del 33,7%), per effetto, ad esempio, degli investimenti destinati negli ultimi anni alla riqualificazione della barocca Ragusa Ibla e degli altri centri del Sud Est inseriti nel Patrimonio Unesco. La convinzione che la cultura possa rappresentare un importante modello sinergico per il progresso economico trova conferma anche nei risultati dell'indagine – prevista nell'ambito dello studio – condotta su un campione di 300 imprese della provincia operanti nel settore dei beni culturali: 7 su 10 dichiarano di sentirsi coinvolte nel processo di valorizzazione dei beni culturali e ben 8 su 10 considerano la cultura un asset rilevante per l'economia del Paese. E sembra proprio che quante dimostrano una certa sensibilità a questi temi siano quelle che mettono in mostra le migliori performance sul piano dell'innovazione, della competitività internazionale e della relazionalità con gli altri attori dello sviluppo.

Per ulteriori informazioni

[www.cameracommercio.rg.it](http://www.cameracommercio.rg.it)  
[segreteria.generale@rg.camcom.it](mailto:segreteria.generale@rg.camcom.it)



# CROTONE: LA CAMERA ENTRA IN MIAPA

La Camera di commercio di Crotona è tra i primi enti italiani inseriti su MiaPa, primo servizio al mondo di applicazione estesa degli strumenti di *social check-in* in ambito pubblico, presentato nei giorni scorsi a Roma dal ministro per la Pubblica amministrazione e l'innovazione, Renato Brunetta. MiaPa, che nasce dalla collaborazione tra Formez Pa, ForumPa e Mobnotes.com, è un nuovo servizio *social* fondato sulla condivisione di esperienze geolocalizzate e che, sfruttando le potenzialità di Mobnotes (un'applicazione gratuita e completamente made in Italy che si fonda sulla georeferenziazione degli utenti), consente di disporre sul proprio smart-phone o sul proprio pc di una vera e propria mappa dei servizi pubblici, con la possibilità di trovare l'ufficio pubblico più vicino nel quale si ha necessità di recarsi, consultare i commenti lasciati dagli altri utenti sul funzionamento dell'ufficio individuato ed esprimere a propria volta una valutazione lasciando un commento sul servizio ricevuto.

Camera di commercio di Crotona  
Ufficio stampa  
ufficio.stampa@kr.camcom.it

## UDINE: LA CARD DIVENTA MULTIUSO

Un unico strumento – la tessera sanitaria – per consentire all'utente, che



già la possiede, di avere su di essa anche la firma digitale, senza oneri aggiuntivi. Questa l'iniziativa messa in campo dalla Camera di commercio di Udine – tra le prime in Italia – e ora pienamente operativa, con l'avvio dei primi "caricamenti" per gli utenti: un'iniziativa che è stata attivata tramite un protocollo d'intesa siglato di recente con la Regione, da parte del presidente Giovanni Da Pozzo e dell'assessore regionale alla Funzione pubblica Andrea Garlatti. È un servizio innovativo, che porterà a minori costi e a una semplificazione per le imprese. Sulla tessera sanitaria viene infatti caricato il certificato di firma digitale utile per tutte le procedure di ComUnica, attive dal 1° aprile, per la nascita e la vita dell'impresa, nonché in tutti gli altri casi previsti dalla

legge. Il sistema assicurerà dunque anche alla Regione e alle pubbliche amministrazioni coinvolte un grande impatto in termini di razionalizzazione e di utilizzo delle tecnologie, agevolando la velocità e l'economicità delle procedure.

Camera di commercio di Udine  
urp@ud.camcom.it

## ENNA: GUIDA ANTIRACKET

Sarà inviata a tutte le nuove imprese che si iscrivono alla Camera di commercio di Enna la *Guida antiracket e antiusura* pubblicata dall'ente camerale insieme all'Azienda speciale Promoten. La *Guida* contiene un va-

demecum completo su come combattere e denunciare il racket e l'usura, a chi rivolgersi (uffici pubblici, forze dell'ordine, associazioni antiracket e antiusura, Confidi), e l'indicazione di tutti gli strumenti di aiuto e sostegno da parte dello Stato e della Regione e i relativi benefici.

---

Camera di commercio di Enna  
Segreteria generale  
segreteria.generale@en.camcom.it

### BARI: RISANAMENTI AZIENDALI

Uno Sportello risanamenti aziendali (Spora). È il nuovo servizio gratuito attivato dalla Camera di commercio di Bari per la prevenzione e la cura delle crisi aziendali. Gestito da Promem Sud Est – società costituita da banche, Camere di commercio e Confindustria Bari per prestare consulenza economica e finanziaria a operatori del settore pubblico e privato – e supportato da Cisl, Uil, Cna, Confartigianato, Provincia di Bari, Università degli studi Aldo Moro e Lum Jean Monnet, lo Sportello Spora nasce per aiutare le imprese a individuare la via da percorrere verso il risanamento.

Il servizio promuove la cultura della prevenzione della crisi d'impresa e offre un'analisi preliminare e una diagnosi dello stato di crisi diffondendo la conoscenza degli strumenti per rilevare tempestivamente il deterioramento della posizione competitiva dell'azienda.

Lo Sportello avvia le aziende verso un percorso di superamento delle difficoltà nel quale saranno affiancate dai consulenti abituali ovvero commercialisti, avvocati ed esperti di tematiche economico-finanziarie.

---

Camera di commercio di Bari  
Chicca Maralfa  
chicca.maralfa@ba.camcom.it

### ANCONA: IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

La Camera di commercio di Ancona rende conto di tutte le sue performance ambientali e sociali nel suo primo bilancio di sostenibilità: il documento, progetto pionieristico nel panorama della Pa e del mondo delle imprese italiano ed europeo, è stato presentato a imprese e istituzioni lo scorso 21 ottobre. La presentazione ha dato anche l'opportunità di lanciare ufficialmente le 12 eccellenze imprenditoriali sostenibili della provincia di Ancona. La realizzazione del bilancio di sostenibilità apre e connota il mandato della nuova Giunta camerale che si è data tra i primi obiettivi strategici del proprio programma pluriennale di rendere lo sviluppo sostenibile e la *green economy* un modello di competitività e crescita del sistema economico locale. Questo nella convinzione che alle politiche attive per la promozione dello sviluppo sostenibile debba corrispondere un sempre più forte adeguamento delle politiche gestionali dell'organizzazione camerale, nonché delle attività istituzionali di comunicazione e di rendicontazione delle performance secondo la logica del "buon esempio".

---

Camera di commercio di Ancona  
Silvia Veroli  
silvia.veroli@an.camcom.it

### IL PORTALE ENERGIEMBIENTE.ORG

Diciotto Camere di commercio di tutto il mondo (Barcellona, Belgrado, Cordova, Francoforte, Istanbul, Lione, Lisbona, Londra, Lussemburgo, Monaco di Baviera, Rio de Janeiro, Rosario, Salonicco, Sofia, Stoccolma, Vancouver, Vienna e Zurigo) si uniscono per dare vita a un



portale che permette di avere in tempo reale un quadro completo dello scenario economico e delle possibilità di investimento in ciascun paese, con indirizzi e personale di riferimento cui chiedere maggiori informazioni e di conoscere quali manifestazioni vengono organizzate. Il portale rientra nel Progetto d'area Sostenibilità ambientale che nasce nel 2009 dalla collaborazione delle Camere di commercio italiane all'estero, aderenti ad Assocameres-tero, con capofila la Ccie di Francoforte, e con la partecipazione del ministero dello Sviluppo economico. Per partecipare al progetto basta registrarsi gratuitamente al sito per inserire i propri commenti, aggiornando con contenuti le pagine degli eventi. Le informazioni andranno a beneficio di tutta la community delle imprese attive in materia di sostenibilità ambientale e permetteranno di creare un canale di comunicazione diretto e attuale, utile alle imprese nella propria strategia di internazionalizzazione.

---

Camera di commercio italiana  
di Francoforte  
info@ikam.org

# comunica si fa in quattro per te.

Comunica, la Comunicazione Unica per iscrivere o modificare la tua impresa con un unico invio online alla Camera di Commercio, che inoltrerà ad Inps, Inail e Agenzia delle Entrate le informazioni di loro competenza.

Scopri-la su **ri**  
[www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)

 **comunica**  
comunicazione unica  
d'impresa

# SUSSIDIARIETÀ E... PUBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE

La sussidiarietà, soprattutto quella verticale, è entrata ormai a pieno titolo nella cultura dell'amministrazione locale, sebbene gli enti locali facciano ancora fatica a cogliere il nesso virtuoso tra questo principio e quello dell'efficienza.

E i cittadini? La conoscono ancora in pochi, ma se devono indicare l'ente più vicino e maggiormente in grado di rispondere ai loro bisogni di welfare, pensano ai Comuni. Sono alcune delle conclusioni del quarto Rapporto su *Sussidiarietà e... pubblica amministrazione locale*, realizzato dalla Fondazione per la sussidiarietà. Prendendo spunto da questo lavoro di analisi, Sviluppo, nel luglio scorso, ha organizzato, in collaborazione con la Fondazione, un forum, di cui si riproducono gli atti, con rappresentanti delle istituzioni, del mondo associativo e del terzo settore.

## GAGLIARDI\*: COME CALARE IL PRINCIPIO NELLA REALTÀ

L'appuntamento con il Forum di Sviluppo, il secondo organizzato con la Fondazione per la sussidiarietà, è un'opportunità preziosa per capire come possiamo lavorare insieme per contribuire a disegnare un Paese diverso e migliore, partendo dai bisogni degli italiani. È estremamente importante, infatti, studiare sul campo in che modo i cittadini articolino risposte autonome ai propri bisogni. In questo sforzo, il Rapporto aiuta a cogliere le linee lungo le quali si sviluppano le trasformazioni che attraversano il Paese. Tra queste,



l'evoluzione del principio di sussidiarietà ha una valenza fortissima, perché intorno ad esso si può disegnare la rotta di rinnovamento profondo di una società sempre più complessa come la nostra. L'abitudine a dare ascolto alle esperienze che maturano sui territori, indispensabile per capire dove va la società, è comune a istituzioni come le Camere di commercio. Le Camere sono luoghi di democrazia economica in cui le imprese – attraverso le loro realtà associative – realizzano la propria capacità di auto-organizzazione, offrendo un contributo concreto sul terreno della semplificazione, della formazione, dell'innovazione, della qualità, della ricerca.

È il nostro modo per collaborare, quali autonomie funzionali, alla realizzazione di un federalismo competitivo e solidale, che salvaguarda l'unità dell'azione amministrativa e, al tempo stesso, valorizza le diversità e le tante autonomie di cui è ricco il Paese.

Per come è articolato, e nonostante i tentativi fatti nell'ultimo decennio, il nostro ordinamento percepisce la sussidiarietà – come mostra il Rapporto



– come un’istanza cui lo Stato e le amministrazioni locali ricorrono quando “non ce la fanno” ad assolvere ai propri compiti. Un modello opposto all’idea che lo Stato si debba attivare per rispondere ai bisogni dei cittadini solo laddove questi non dimostrino una sufficiente capacità di auto-organizzarsi, nel rispetto – beninteso – di un quadro di regole e di garanzie pubbliche indispensabili per assicurare a tutti i cittadini standard comuni su tutto il territorio.

Se si parte da qui, ciò a cui dovremmo fare grandissima attenzione è il modello di sussidiarietà che serve al Paese.

Lo studio mostra che è ancora molto grande la distanza tra la conoscenza e la percezione dei suoi vantaggi nella pubblica amministrazione locale, rispetto a quanto avviene tra i cittadini. È un paradosso: siamo una delle società in cui più diffuso è il ricorso a espressioni tipiche di questo principio – la famiglia, il volontariato – e in cui, però, i cittadini non si rendono conto di avere un diritto a vedersi riconosciuta e valorizzata questa moda-



lità “primaria” di rispondere ai propri bisogni fondamentali.

Il principio di libertà che si esprime nell’auto-organizzazione dei singoli, invece, è un diritto che preesiste alle strutture formalizzate dell’organizzazione dello Stato.

La riforma del 2001 del Titolo V della Costituzione, nel riscrivere l’articolo 118, ha correttamente formulato l’essenza di questo principio, quando afferma che «Stato, Regioni, Città metropolita-

ne, Province e Comuni riconoscono e favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini [...] sulla base del principio di sussidiarietà». Un’affermazione forte, perché si “riconosce” solo quello che già esiste. Ma, al tempo stesso, un’affermazione che non completa il passaggio verso la centralità dell’individuo, perché l’esercizio della sussidiarietà è visto alla stregua di una delega, non importa se verticale od orizzontale.

Ma in che modo possiamo rimettere la sussidiarietà “con i piedi per terra”?

Quello che posso dire, dall’esperienza maturata nelle Camere di commercio, è che la sussidiarietà si promuove in due modi.

Innanzitutto ricercando sempre, nella pratica quotidiana dell’azione amministrativa, la semplificazione. I risultati del Rapporto, in questo senso, ci confermano in questa convinzione: per realizzare un cambiamento della Pa in direzione di una maggiore sussidiarietà, una delle chiavi di volta è rappresentata dalla semplificazione.

Non c’è dubbio che nel successo di una serie di strumenti che hanno avuto come fulcro il Registro delle imprese, gestito dalle Camere di commercio, un ruolo fondamentale lo abbia giocato l’introduzione di norme cogenti. In questi casi, però, le norme non solo non hanno introdotto elementi di attrito nel sistema, ma anzi hanno gettato le basi per ampliare le competenze – e quindi le opzioni – dei suoi destinatari.

In questo senso, l’esperienza delle Camere di commercio dimostra come sia possibile tradurre in atto il principio di sussidiarietà orizzontale: aumentando l’efficacia della Pa e facendo crescere la partecipazione e la consapevolezza dei propri stakeholder, nel nostro caso le imprese.

Da qui nasce la seconda riflessione.

Una cultura diffusa della sussidiarietà si afferma a partire dal momento in cui si scrivono le regole, ascoltando chi le deve applicare e coloro a cui sono rivolte. In una società moderna che si basa sulla pluralità delle istituzioni, sulla valorizzazione delle ricchezze dei territori, è fondamentale affermare con forza ciò che lo Stato è chiamato a garantire comunque. È in questa ridefinizione dei ruoli che, a mio avviso, si gioca tra l’altro la partita del federalismo. Che cosa deve garantire innanzitutto lo Stato se non le regole e la loro effettiva applicazione?

In un’ottica di sussidiarietà orizzontale compiuta, il cittadino ha bisogno della garanzia che ai suoi bisogni corrisponda – se possibile – non una ma più soluzioni, tutte valide perché rispondenti a criteri qualitativi di base uniformi (appunto perché dettati da regole applicabili e fatte applicare!).

La questione di chi sia concretamente a fornire un servizio non dovrebbe costituire un punto di divisione ma, semmai, un elemento legato alle singole realtà, in cui ricercare di volta in volta il limite cui deve estendersi l'area di intervento delle istituzioni per compensare una società civile meno propositiva e partecipativa.

Alla luce del Rapporto di quest'anno da dove dobbiamo ripartire?

I risultati dell'indagine sugli amministratori indicano chiaramente come le politiche più efficienti coincidano con quelle a più alto tasso di sussidiarietà. D'altro canto, lo stesso Rapporto certifica come le maggiori difficoltà nell'applicare il principio derivino da una carente disponibilità della società civile a partecipare. Un dato che conferma l'esigenza di sostenere con più energia la diffusione di una cultura e di una pratica della partecipazione.

Credo che a questo obiettivo siamo tutti chiamati a lavorare con grande impegno. Sui territori, continuando a far crescere l'offerta di strumenti di sussidiarietà da parte delle Pa e delle altre istituzioni locali; rinnovando gli sforzi perché il processo di riforma della Carta costituzionale riprenda vigore intorno a principi – come quello della sussidiarietà – capaci di offrire un orizzonte nuovo alla nostra convivenza.

*\*Segretario generale Unioncamere*

## ANTONINI\*: VERSO UN'ANTROPOLOGIA POSITIVA

Il Rapporto di quest'anno è la quarta tappa di un percorso che ha visto la Fondazione per la sussidiarietà impegnata prima su sussidiarietà ed educazione, poi su sussidiarietà e riforme costituzionali, ancora su sussidiarietà e imprese e, adesso, su sussidiarietà e amministrazione locale. L'idea era verificare come questo principio, entrato in Costituzione nel 2001, introdotto nell'ordinamento italiano con la legge Bassanini, fosse stato recepito e fatto proprio dalle amministrazioni. Il quadro che emerge fa capire come la sussidiarietà sia uno dei principi chiave della riforma della pubblica amministrazione e un principio attivo nelle politiche della pubblica amministrazione. L'analisi sui cittadini evidenzia, inoltre, che la sussidiarietà è apprezzata soprattutto in termini di efficacia e di efficienza del servizio.

Il Rapporto registra un progresso notevole dal punto di vista della considerazione del principio di sussidiarietà orizzontale. Si evidenziano però anche alcune confusioni ancora presenti – per esempio

quella che riguarda la differenza tra sussidiarietà ed esternalizzazioni – che dimostrano che non sempre si è consapevoli di quali sarebbero le formule migliori per concretizzare questo principio. In ogni caso, il Rapporto fa emergere questo principio come uno dei fattori di modernizzazione della pubblica amministrazione.

Siamo evidentemente dentro un processo di riforma dove l'elemento cruciale è l'amministrazione locale. Questo processo di riforma può essere sin-



tezzato in una parola finora mancata a livello istituzionale: "responsabilità".

La relazione sul federalismo fiscale del giugno scorso si apre dicendo che il più alto grado di autonomia impositiva, quindi di tasse raccolte sul territorio in Italia, si è avuto nel periodo fascista con il Testo unico del 1931. Poi il sistema è andato verso una fortissima unificazione con i Decreti Stammati, la riforma tributaria, il criterio della spesa storica. Quindi ci sono stati criteri di deresponsabilizzazione rispetto alla spesa. Emblematico quanto riportato nella prima pagina della Relazione, dove si vede come la spesa discrezionale nel comparto Regioni, Province e Comuni sia ormai doppia rispetto a quella statale. Questo processo si è prodotto in un'ottica di finanza derivata.

La riforma del 2001 ha portato l'Italia a un tasso di federalismo pari a quello del Canada, rimanendo però dentro un modello di finanza derivata, quindi privo degli strumenti di gestione e con alcune storture, come il federalismo contabile. In questo sistema è evidente che un'azione tesa alla modernizzazione e un'apertura al principio di sussidiarietà, che significa valorizzazione della responsabilità, non sono favorite. Il sistema tributario si è strutturato attraverso stratificazioni successive e noi oggi abbiamo 45 fonti di gettito che alimentano il comparto Regioni, Province e Comuni. Quindi la possibilità per il cittadino di controllare con il voto la spesa è scarsissima. Come fa il cittadino a votare? Vota sotto un velo d'ignoranza: se il presidente della Regione ci mette tre

mesi per capire qual è il buco di bilancio del suo ente, come fa un cittadino a esercitare quello che dovrebbe essere il diritto garantito dal federalismo, cioè di controllare – essendo il Potere più vicino al cittadino – come sono stati spesi i soldi?! È evidente che questa è una situazione da razionalizzare dal punto di vista delle procedure di certificazione, dell'uniformità dei dati e del superamento del sistema di finanza derivata.

Per esempio, a livello comunale l'idea di un'imposta municipale unica, che vada a sostituire gran parte di queste imposte che sono frammentate e sedimentate nel tempo, è un meccanismo di responsabilizzazione degli amministratori, ovviamente fatta salva la necessaria perequazione. In un sistema che va in questa direzione, si aprono gli spazi della sussidiarietà, perché la sussidiarietà equivale a efficienza nella misura in cui vuol dire "valorizzare le risorse del territorio". Tanto che, nel momento in cui non ci saranno più coperture legate ai trasferimenti statali in base alla spesa storica, si dovrà introdurre un criterio di fabbisogno standard. Il metodo che, per esempio, si sta studiando per gli enti locali è quello degli studi di settore. Infatti, delegando a una società che ha fatto studi di settore per 3 milioni e mezzo di contribuenti, si riesce realmente a identificare il fabbisogno standard.

In questo contesto, è chiaro che si attivano tutti quei meccanismi che servono a dire: «Ecco il federalismo». La autorità politiche sono messe cioè nelle condizioni di fare un censimento di quanto hanno sul territorio e valorizzarlo perché, se non lo fanno, dovranno aumentare la pressione fiscale. Questa è, infatti, l'alternativa.

Quella che così viene introdotta è una logica di finanziamento che segue criteri oggettivi e non più parametri di casualità determinati dalla spesa storica. È un meccanismo che costringe le pubbliche amministrazioni a dover capire le risorse che hanno per poterle valorizzare.

Se invece l'amministrazione locale è coperta da un modello di finanza derivata, se spende male e la cosa non si vede, mentre comunque il cittadino è convinto di pagare allo Stato, essa ha l'alibi per non valorizzare quello che è presente nel territorio. In un sistema diverso, che dà trasparenza alla spesa pubblica, che obbliga agli standard, dove è possibile fare i confronti tra realtà e realtà, si attiva una comparazione che apre necessariamente all'opportunità di valorizzare le risorse della cittadinanza attiva. Questa è la grande trasformazione.

Una trasformazione che sta procedendo parallelamente, oltre che al federalismo fiscale, anche sul

fronte legislativo, con la cosiddetta Segnalazione certificata di inizio attività. Meccanismi come quelli che sono stati attivati riguardo allo Sportello unico, messi insieme a questo nuovo meccanismo che è la Scia, rappresentano una grande operazione di liberalizzazione scommettendo – e questo è entrato nella prima proposta di riforma dell'articolo 41 della Costituzione elaborato da Tremonti – su un'antropologia positiva. Occorre cioè superare la logica dell'*homo homini lupus* secondo la quale lo Stato non si fida del cittadino, perciò lo riempie di regole e poi fa i controlli *ex post*. In realtà, il meccanismo perverso che abbiamo è: dare regole *ex ante* e poi non fare i controlli *ex post*. È un cortocircuito. La novità, che è alla base del principio di sussidiarietà, è "io mi fido di te". Per esempio, l'autocertificazione diventa la regola, non l'eccezione. Io autocertifico che ho i requisiti previsti dalla legge, lo autocertifico sotto la mia responsabilità penale (che è triplicata come entità della pena rispetto allo stato attuale) e inizio l'attività.

Nella proposta più recente, cui un gruppo di ministri sta lavorando in relazione alla modifica costituzionale, c'è anche l'idea di potenziare il principio di sussidiarietà. L'idea è che l'articolo 118 della Costituzione non parli più semplicemente di valorizzazione, ma di riconoscere e di privilegiare l'autonoma iniziativa dei cittadini. Questo ci porterebbe a un modello di tipo tedesco, dove vige la sussidiarietà rinforzata. In Germania, un Comune, se vuole aprire un'impresa pubblica, ha l'onere (e questo può dare luogo al ricorso alla giustizia amministrativa) di dimostrare che può fare meglio del privato. Quindi, una sussidiarietà rinforzata con l'onere della prova, sul pubblico e



non sul privato. E anche questa è, secondo me, una dinamica che dimostra le enormi possibilità di sviluppo del principio di sussidiarietà, dove la logica fondamentale che sta emergendo è appunto il superamento della logica statalista, che si basava su questo principio: pubblico è morale, privato è immorale, cioè la logica hobbesiana dell'*homo homini lupus*.

La logica nuova, invece, è quella dell'antropolo-

gia positiva, che è alla base del principio di sussidiarietà, e che il Rapporto documenta perché, se i cittadini dicono che laddove viene applicata la sussidiarietà trovano maggiore efficacia ed efficienza, vuol dire che l'assioma pubblico = morale e privato = immorale è ideologico. Nella realtà, insomma, non tiene, perché dai cittadini emerge che, normalmente, dove c'è la sussidiarietà c'è maggior efficienza ed efficacia; questo è un dato estremamente importante.

È quindi fondamentale passare da un'antropologia negativa a un'antropologia positiva, nella quale si gioca una scommessa sulla capacità di auto-organizzazione dei cittadini, sulla possibilità che il cittadino ha di concorrere al bene comune e questa viene riconosciuta. Questo è il Dna della nostra storia.

*\*Fondazione per la sussidiarietà*

## COSTA\*: NUOVE CONSUETUDINI DELLA PA

Negli anni settanta Massimo Severo Giannini, nelle sue lezioni, parlava spesso di modernizzazione della pubblica amministrazione, invocando l'aggiunta di un comma all'articolo 81 della Costituzione che era il paradigma della copertura amministrativa delle leggi.

Giannini diceva: in Italia si fanno tante leggi, c'è il problema della copertura finanziaria che la Costituzione riconosce ad esse e non c'è il problema della copertura amministrativa. Derivava da qui una nuova concezione dell'approccio della pubblica amministrazione nei confronti del tema della modernizzazione. Dopo circa quarant'anni, noto che questo tema, così come quello della razionalizzazione, è ancora in auge. Adesso la razionalizzazione è associata agli sprechi e non più a percorsi di rielaborazione. Abbiamo avuto, in questi ultimi anni, una forte attenzione alla semplificazione e ne è sorta la necessità di trovare formule in base alle quali l'impresa si potesse rapportare con la pubblica amministrazione in una maniera diversa, più semplice, più intelligente, più efficiente, in maniera tale che quest'ultima potesse costituire un fattore di competitività. Questo è un percorso avviato, ma è molto lento perché implica una modifica di comportamenti e consuetudini della Pa.

Quando si parla di sussidiarietà negli apparati pubblici, c'è sempre la preoccupazione che ci sia una perdita di competenza e, quindi, una perdita di visione su alcuni problemi. Le imprese sono in grado di occuparsi di sé da sole. Quando questo pro-



getto di certificazione dell'inizio dell'attività dispiegherà i suoi effetti, probabilmente si dimostrerà che, se la pubblica amministrazione (come le pubbliche amministrazioni degli altri paesi) si sposta più sul versante dei controlli, implementando le attività che vengono fatte a valle, probabilmente il mondo va avanti meglio.

Abbiamo portato avanti in questi ultimi anni pezzi di legislazione che fanno però fatica a connettersi tra loro, nonostante poi riguardino sempre gli stessi soggetti. Questo perché nelle stesse materie sostanzialmente intervengono sia la pubblica amministrazione centrale, sia le Regioni, sia gli enti locali.

Non ho una ricetta, ma so che le Regioni, anche con modalità diverse e con tempi di aggiustamento diversi, si stanno tutte interessando a questo tema. Quando, ad esempio, c'è stata la riforma delle Camere di commercio, le Regioni hanno trovato tutte un punto d'incontro su un meccanismo molto evoluto di sostegno al territorio. Le Regioni vedono nelle Camere di commercio degli interlocutori che sul territorio possono rappresentare bene il punto di vista delle imprese e con i quali i governi locali possono fare sinergia per mettere in atto interventi integrati.

E dico qualcosa di più: anche nel rapporto con le associazioni di categoria si sta valorizzando l'ap-



porto delle stesse in termini di semplificazione. Un esempio è l'Agenzia per le imprese.

Il peso della pubblica amministrazione nei rapporti con le imprese e i cittadini è più un peso di regolamentazione, di interventi sul sistema della relazionalità. Quindi la correzione dell'asimmetria comporta interventi sul versante della regolamentazione. Regolamentazione e domanda pubblica sono in Italia due leve che utilizziamo male o poco.

Uno degli effetti di questa manovra sarà una fortissima riconsiderazione e riduzione della capacità di spesa delle Regioni perché vengono tagliati i trasferimenti del Fondo unico legato alla Bassa-



nini. Mancando questa forte risorsa, molti pensano che sarà la fine del mondo. In realtà ci sono molte pubbliche amministrazioni che svolgono funzioni importanti senza avere grandi risorse da erogare. Sarà così l'occasione per lavorare di più sulla qualità della regolamentazione e della domanda pubblica.

Se la manovra passerà, avremo un taglio di circa il 67% dei trasferimenti previsti dalla legge Bassanini. Questo che cosa significa? Che è finito il federalismo? La legge Bassanini era un po' il meccanismo di anticipo di quello che poi sarebbe dovuto diventare il federalismo fiscale. In realtà, la legge Bassanini ha cristallizzato i trasferimenti sulla base della spesa storica degli anni duemila. Non c'è mai stato alcun adeguamento e, dal 2000 a oggi, i trasferimenti, per esempio per il sostegno alle imprese, sono rimasti quelli di dieci anni fa. Quindi non c'è stato un adeguamento della spesa basato sulla diversa conformazione, sulla diversa distribuzione dei vari territori, sul fatto che ci sono distretti o che non ci sono più distretti. Tutto que-

sto mondo che si è mosso in questi dieci anni di fatto non è stato tenuto presente nei trasferimenti della Bassanini.

Aggiungo che un altro dei problemi che si è riscontrato è che le norme che hanno riformato il funzionamento della Conferenza Stato-Regioni sono tutte precedenti alle leggi Bassanini. Abbiamo così i meccanismi della Conferenza Stato-Regioni (che prevedono l'intesa, che è un atto fortissimo con le Regioni la cui portata va oltre il parere) che sono degli anni novanta.

Le leggi Bassanini, invece, sono degli inizi del 2000, mentre negli anni novanta si immaginava un federalismo basato sul Senato delle Regioni. Allora la conclusione è: sussiste la disponibilità delle Regioni a confrontarsi. Le Regioni non vogliono restarne fuori. Sul tema della razionalizzazione e della modernizzazione, poi, c'è un ritardo che ci portiamo dietro dagli anni settanta, un ritardo che è culturale e di legislazione.

È stato prima citato lo Sportello unico che, ancora oggi, purtroppo, si basa sulla buona volontà, e questo non va bene.

C'è bisogno di avere sistemi informatici che dialoghino tra loro. Direi che le pubbliche amministrazioni e le Regioni si devono prendere tutte le responsabilità, ma ritengo sarebbe utile allargare questo discorso anche ad altre amministrazioni che concorrono, in maniera importante, alla vita delle imprese.

*\*Regione Marche*

## MARZOCCHI\*: SOSTEGNO ALLA DOMANDA DI SERVIZI

Dal Rapporto mi pare che emerga che la sussidiarietà, in particolare quella orizzontale, si sta esprimendo meglio nei territori in cui c'è una pubblica amministrazione più strutturata e più organizzata. Questo conferma che il processo di sussidiarietà rafforza anche il modello di Stato. Cioè rafforza un modello di pubblica amministrazione capace di governare.

Dalle pagelle fornite dai cittadini emerge poi che, insieme alla qualità del servizio, la cortesia degli impiegati è considerata rilevante. Questo, a mio parere, non fa altro che rafforzare un altro elemento e cioè che l'oggetto delle politiche sociali sono i beni relazionali. Quindi, proprio perché l'oggetto della politica sociale è un bene relazionale, il modo in cui il referente della pubblica amministrazione si rapporta con il cittadino diventa rilevante nella percezione della qualità. Il capitale sociale è fondamentalmente quello fiduciario,

cioè la fiducia che c'è nel territorio tra le persone e tra le istituzioni. La competitività territoriale, poi, risente enormemente di questo fattore. Pertanto c'è una relazione stretta tra politiche sociali, sviluppo e competitività territoriale.

Nel Rapporto la sussidiarietà viene correlata al concetto di responsabilità. Secondo me, però, questo vale quando si parla di sussidiarietà verticale, mentre quando si parla di sussidiarietà orizzontale io credo che il sinonimo più adeguato sia reciprocità. Infatti, il cittadino, nella sussidiarietà orizzontale, si muove in una dimensione sussidiaria se parte da un concetto di reciprocità verso lo Stato. La difesa, la sicurezza sono obbligazioni perfette perché sono cogenti e lo Stato le deve garantire. I servizi sociali, invece, sono obbligazioni imperfette dello Stato. Proprio dentro questo quadro di obbligazioni imperfette sta la sostanza della sussidiarietà orizzontale come ambito della reciprocità. Credo che sia assolutamente vero che il tema della sussidiarietà induce un cambiamento culturale prima ancora che organizzativo. Infatti, se noi lo leggiamo attraverso la percezione dei cittadini, viene fuori che spesso questi non percepiscono l'aspetto della sussidiarietà orizzontale perché, di fatto, vivono un rapporto che è più di esternalizzazione gestionale dei servizi pubblici che non di sussidiarietà.

Tanto che, a mio avviso, la riflessione va portata sul cambiamento del modello che, nelle politiche sociali, è stato mutuato dalla sanità, ovvero il modello dell'offerta che regola la domanda. Oggi le politiche sociali sono organizzate in questo modo e, poiché c'è un dato limitato di disponibilità, è quest'ultima che orienta la domanda. In realtà, non può più essere così, nel senso che la sussidiarietà può operare solo in un modello diverso, nel quale è la domanda che orienta l'offerta. Questo per me è un limite costitutivo della possibilità di attuare il principio di sussidiarietà in modo completo.

Senza uno spostamento delle politiche dal sostegno dell'offerta (senza però venir meno a questa esigenza) al sostegno della domanda, non si può pensare di costruire un quadro di sussidiarietà reale



praticabile. Il sostegno della domanda consentirebbe l'emersione di una nuova offerta.

*\*Presidente Aiccon – Associazione italiana per la promozione della cultura della cooperazione e del non profit*

## PASINI\*: L'IPOTESI VOUCHER PER INCENTIVARE IL PRIVATO

Sicuramente occorre dare più spazio alla società nel rapporto con il pubblico, con le pubbliche amministrazioni locali in particolare, ma in un quadro, a mio avviso indispensabile, di regolamentazione più certa, puntuale e precisa, ma non soffocante.

Io credo che il rapporto tra pubblico e privato, in una logica di sussidiarietà, abbia davanti a sé una prospettiva inevitabile di crescita, soprattutto in una dimensione di sostenibilità del nostro modello di welfare. Questo però deve accadere all'interno di un sistema di regole certe e di controlli *ex post* altrettanto certi.

Vorrei però proporre un allargamento dell'analisi al rapporto tra sussidiarietà e bilateralità. Intendo prendere in considerazione quell'area sempre più vasta di servizi e prestazioni d'integrazione al welfare pubblico da parte del welfare categoriale, che si muove proprio in una logica di solidarietà orizzontale, anche se magari parziale, in tanti campi come, ad esempio, in quello della sanità e della salute.

Credo estremamente interessante prendere in considerazione quanto è avvenuto e sta avvenendo in questo Paese (come risposta a un indebolimento progressivo dell'offerta di welfare pubblico) nella sanità, con prestazioni che numerose categorie, nella logica e con le regole della bilateralità, hanno costruito e stanno costruendo autofinanziandole. Penso ai fondi per l'assistenza sanitaria integrativa al Servizio sanitario nazionale, come il Fasdac per i dirigenti commerciali, il Fasi per i dirigenti industriali o il Casagit per i giornalisti. Ma penso anche, ad esempio, al fondo Est nel contratto collettivo nazionale per i dipendenti di aziende commerciali, di più recente costituzione, che ha numeri veramente importanti. Credo che esperienze come queste ne configurino altre ugualmente importanti di sussidiarietà tra la bilateralità nel privato, tra parti sociali e un Servizio sanitario nazionale che, per forza di cose, si sta sgonfiando perché, come sappiamo, la sostenibilità del Ssn in termini di costi è un tema che solleva molte preoccupazioni.

Per la verità, in questo ambito emerge anche un

tema di sussidiarietà verticale tra i vari fondi perché, ad esempio, un soggetto che esca da un fondo, anche dopo averne fatto parte per un certo numero di anni, perde i diritti maturati se entra in un fondo nuovo e deve ripartire da zero nel percorso di maturazione eventuale di diritti. Analogamente vi sono esperienze di rafforzamento e diffusione della previdenza integrativa rispetto a quella pubblica. Anche qui le risposte che le parti sociali hanno costruito negli anni e stanno costruendo sono in logica di sussidiarietà rispetto al pubblico.



Se poi vogliamo allargare ulteriormente il discorso, va fatto un accenno al tema dei voucher per l'acquisto di prestazioni di servizio. Sul tema dei voucher per i servizi nel nostro Paese siamo appena agli inizi, mentre esperienze di questo tipo, sicuramente molto più evolute e diffuse, sono riscontrabili in Francia e in Gran Bretagna, dove però il fisco incentiva la diffusione tra lavoratori e famiglie di questi strumenti. Ritengo particolarmente interessanti i voucher relativi a servizi di assistenza agli anziani e all'infanzia. L'esperienza di altri paesi europei su questi servizi ci dice che è certamente possibile incentivare risposte nel privato e dal privato, con un'attenzione benevola però da parte del fisco, che da un lato deve accettare la prospettiva di minori entrate, dall'altro ha però la certezza di far emergere un enorme mercato oggi in gran parte irregolare.

Se lo Stato e il fisco fossero disponibili e interessati a diffondere questi strumenti, una parte della retribuzione, soprattutto in prospettiva, potrebbe essere erogata dall'azienda con strumenti come questi che consentono alla famiglia di accedere e di acquistare sul mercato servizi che oggi registrano una forte presenza di lavoro irregolare ed evasione previdenziale e fiscale.

*\*Già presidente Manageritalia*

## PRATO\*: POCHE REGOLE, MULTI CONTROLLI

Mecenate 90 nasce venti anni fa, costituendo un'associazione di imprese che volevano cimentarsi con quella che allora si definiva modernizzazione della gestione dell'offerta culturale del nostro Paese. Abbiamo ritenuto che questa sfida si potesse declinare con le amministrazioni pubbliche locali, che abbiamo avuto tra i nostri soci fondatori, essendo convinti che la struttura dello Stato sarebbe stata difficilmente permeabile rispetto a un'ipotesi di questo genere. Quindi abbiamo anticipato un po' i tempi e, soprattutto, la stagione della seconda metà degli anni novanta, quando le leggi Bassanini e l'introduzione del principio di sussidiarietà sembravano favorire un processo di trasferimento a favore del sistema delle autonomie locali e dei soggetti non pubblici.

Ho letto il Rapporto e, anche per convinzioni personali, mi piacerebbe tanto che quello che ci è stato offerto fosse il quadro reale delle cose. Tuttavia, l'impressione che ho è che la situazione sia un po' più complicata.

Non c'è dubbio che sul tappeto ci sono tutte le questioni poste: federalismo fiscale, iniziativa sull'articolo 41 della Costituzione, avvio di un processo che in qualche modo tende a riconoscere un'autonomia e una soggettività al sistema delle imprese che oggi non sono riscontrabili nel sistema legislativo ordinario.

Di contro, guardiamo un attimo che cosa sta succedendo sul versante pubblico, sempre sul piano del principio di sussidiarietà, e poi nel rapporto pubblico-privato.

In questo momento al Senato c'è una discussione sulla manovra e la cosa grave non è tanto la questione dei tagli, su cui in linea di principio Regioni, Province e Comuni non discutono perché riconoscono che la situazione del Paese è grave e qualcosa bisogna fare, quanto il paradosso di indicare puntualmente, in alcune delle spese proprie delle amministrazioni locali, che cosa si debba tagliare.

Orbene, all'articolo 6, comma 6 della manovra, si dice che i Comuni non possono più spendere per fare le mostre e che nel 2010 possono spendere il 20% di quello che hanno speso nel 2009. E questo, nonostante amministrazioni pubbliche abbiano firmato contratti con strutture e imprese, e conclusi accordi internazionali con musei per grandi iniziative espositive. Nello stesso articolo c'è un comma che recita: «sono escluse da questi limiti le istituzioni dello Stato».

E ancora: le spese delle cosiddette sponsorizzazioni (su cui abbiamo chiesto un giudizio *pro veritate*) sono paragonate ai cosiddetti contributi. Questa è una questione molto delicata dal punto di vista dell'immagine delle istituzioni pubbliche, in quanto si dice sia fonte di clientele e di sperperi. Ci sono esempi illuminanti di legislazioni nazionali e regionali che testimoniano l'assoluto pregiudizio sul ruolo delle istituzioni locali e sulla capacità delle comunità locali di organizzarsi e di gestirsi autonomamente. C'è quindi un modo di procedere che definirei schizofrenico: si evoca un processo di sussidiarietà verticale per affrontare la riorganizzazione del sistema pubblico di questo Paese, ma poi si redigono atti e norme che vanno spesso esattamente in una direzione opposta.

Lo stesso ragionamento, naturalmente in termini diversi, si può fare a proposito del rapporto pubblico-privato in tema di sussidiarietà orizzontale e noi, per la parte di nostra esperienza, lo abbiamo sperimentato in misura diretta.

Ricordo che, la prima volta che si è fatta una legge in Italia che assegnava alle imprese il compito di gestire i servizi nei musei dello Stato, la norma era contenuta nel comma di un articolo della legge 4/1993, ma il regolamento attuativo era di 39 articoli! All'epoca il regolamento fu giudicato "un editto bulgaro" da quello che era un illustre sovrintendente, oggi direttore dei Musei vaticani, che si chiama Antonio Paolucci. Questo perché il principio era: le imprese e gli imprenditori sono imbroglioni, quindi una rigida regolamentazione potrebbe impedire truffe ai danni dello Stato. Il risultato finale è stato che, dopo quindici anni di applicazione di questa norma, sono insoddisfatte le imprese, le istituzioni pubbliche, i direttori dei musei, i sovrintendenti e lo stesso ministero. Si ricorre allora a una parvenza di riforma, nel tentativo di vedere se si possono aprire degli spazi, sotto l'incalzare dell'Autorità garante della con-



correnza. Risultato: le imprese impugnano il provvedimento e fanno ricorso ai Tar. Questo modo di procedere ha determinato un ulteriore proces-

so di involuzione del sistema. Mi riferisco al fenomeno delle pubbliche amministrazioni locali che hanno iniziato a costituire le cosiddette società in house. Il caso di Roma credo sia emblematico. Mi riferisco alla società Zètema, che sarebbe un interessante caso di studio. La società nasce sulla base di un bando pubblico del Comune di Roma per l'affidamento della gestione di una serie di servizi nei musei civici. Ai privati concorrenti si poneva il vincolo di assumere 165 lavoratori "socialmente utili". Per questi 165 lavoratori il Comune ha versato al privato l'equivalente di cinque anni di salario e oneri contributivi. Al quarto anno, per effetto di una delle tante norme nel frattempo approvate, il privato è stato obbligato a uscire. Il Comune ha rilevato la quota dal privato, che l'ha ceduta di buon grado e con piena soddisfazione. Oggi Zètema è la società pubblica del Comune di Roma che gestisce tutti i servizi culturali. Agli inizi degli anni duemila il Comune ha addirittura affidato a Zètema anche compiti di manutenzione, piccoli restauri ecc. Questo ha determinato un ricorso da parte di alcune imprese romane prima all'Autorità per la concorrenza e poi addirittura a Bruxelles. Alcune di loro hanno evidenziato una chiara violazione delle leggi di mercato e della concorrenza, per cui il Comune ha dovuto fare marcia indietro. Tuttavia, oggi Zètema rimane una struttura pubblica che oggettivamente altera la competizione fra le imprese a Roma all'interno di questo settore. Sottolineo infine due questioni: le regole e i controlli. Credo che l'eccesso di regole sia alla base di molti comportamenti non conformi alle disposizioni di legge. Abbiamo invece bisogno di poche regole, semplici e chiare nelle relazioni.

Quanto alla questione dei controlli *ex post*, sottolineo che questa sarà la sfida che, nei prossimi anni, ci consentirà di raggiungere finalmente un livello di efficacia accettabile nelle politiche pubbliche e nelle politiche sociali. Siamo infatti arrivati a un punto in cui le difficoltà strutturali della finanza pubblica non consentono più trasferimenti dal centro alle istituzioni regionali e locali e da queste ultime verso enti e istituzioni pubbliche e private. In attesa del federalismo fiscale bisogna introdurre da subito qualche correttivo. Chi riceve contributi pubblici deve rendicontarne l'uso e dimostrare di aver gestito le risorse in modo efficace ed efficiente. Faccio un esempio. Perché un museo civico o statale che riceve finanziamenti pubblici non deve rendicontarne l'uso? In Italia non c'è un museo che faccia la relazione annuale sulle proprie attività, rendicontando ai finanziatori e alle comunità di riferimento l'uso delle risorse che ha ricevuto.



Quando noi abbiamo fatto la rendicontazione per un museo di Torino, la struttura certo non è stata collaborativa.

Pensiamo a che cosa sta succedendo oggi a proposito del settore teatro, cinema, fondazioni liriche. Si stanno facendo barricate, nonostante nessuno sappia con esattezza come vengono spese le risorse che ricevono e senza che nessuno di loro si renda disponibile a un percorso più trasparente. C'è quindi un problema di controlli *ex post* da parte delle istituzioni pubbliche verso chiunque riceva risorse pubbliche.

Questo è un tema anche per i privati, ma qui si aprirebbe un altro capitolo.

Se non introduciamo questi temi, lo sviluppo dell'applicazione del principio di sussidiarietà rischia di trovare ancora molti ostacoli.

*\*Segretario generale Mecenate 90*

## BELLA\*: RAGIONANDO DI QUASI-MERCATO

Che cosa giustifica la creazione di un quasi-mercato e, quindi, l'applicazione del principio di sussidiarietà?

Credo che lo giustifichino tutte quelle situazioni nelle quali potenziali scambi volontari non si realizzano a causa di una pluralità di ragioni. Potrei citare vagamente le asimmetrie informative e la selezione avversa per cui se non si conosce bene la qualità dei servizi che si vogliono/devono acquistare non si acquistano o se ne acquistano di meno. Anche dal punto di vista dell'offerta, anche se si disponesse della struttura produttiva per offrire quei servizi, ci si potrebbe non fidare della domanda: quest'ultima potrebbe selezionare quei servizi in senso negativo. Il soddisfacimento della domanda, in taluni casi, se affidato al puro mercato, potrebbe comportare costi marginali e costi medi superiori a quelli che la struttura produttiva può sostenere per una data quantità. Con la conseguenza che il servizio non verrebbe offerto. La sussidiarietà potrebbe, dunque, vivere e avere una ragione autonoma di esistere anche a prescindere da un'eventuale eccessiva burocratizzazione delle relazioni socioeconomiche (che la sussidiarietà tende a rimuovere o a ridurre).

La società più semplice, più efficiente, potrebbe ben aver bisogno di quasi-mercati e di sussidiarietà poiché questa risponde non solo a problemi di efficienza, ma soprattutto a problemi di efficacia. Almeno così penso. È vero che ci sono ragioni contingenti di sostenibilità della spesa sociale che richiedono soluzioni più efficienti, meno buro-

cratiche, però questo non è il cuore del problema. Il problema è l'efficacia, cioè il fatto che uno scambio si potrebbe verificare ma, se non interviene, dal lato della domanda e/o dal lato dell'offerta, il regolatore, per creare un perimetro che chiamiamo quasi-mercato, questo scambio non si verifica. Ho difficoltà, personalmente, a comprendere la connessione logica tra federalismo fiscale e sussidiarietà, almeno nel senso unico che il federalismo è un'opportunità di sviluppo per la sussidiarietà. Un'ipotesi di realizzazione virtuosa del federalismo fiscale potrebbe addirittura ridurre gli spazi per la sussidiarietà perché se si sposta il baricentro delle decisioni, eliminando l'aspetto derivato della finanza, e quindi rendendo più trasparente ed efficiente l'azione-spesa pubblica, si possono avere migliori istituzioni.

Quindi, poiché si vota in funzione dell'efficienza della spesa e delle imposte che si pagano, non c'è nemmeno bisogno di chiamare il privato a competere con il pubblico per l'erogazione di alcuni servizi.

Si dice che nel quasi-mercato della sussidiarietà i soldi seguano le scelte e si cerca, quindi, di rafforzare questa ipotesi di competizione che però prescinde sia dalla dimensione della sussidiarietà verticale sia dalla dimensione della semplificazione. Voglio dire che la sussidiarietà non ha bisogno di essere legata, per trovarvi una giustificazione, né a specifici contesti istituzionali (più o meno federalisti), né a specifici mercati. Quando ce n'è bisogno è opportuno creare le condizioni perché possa agire.

Un altro aspetto che manca, almeno nella mia cultura e nella mia esperienza, è quello del catalogo



delle pratiche migliori di sussidiarietà, cioè una rassegna organizzata delle esperienze effettive in questo campo. Ma vado oltre. Sarebbe anche meglio il catalogo ragionato delle pratiche migliori. Infatti, mi sono reso conto che, in molte

questioni di economia applicata, è molto più utile fare una sana e approfondita analisi delle ragioni del fallimento dell'iniziativa piuttosto che dei casi di successo. Questo perché i casi di successo sono difficili da esportare se le variabili di contesto sono diverse, mentre le ragioni dei fallimenti possono essere utili per evitare gli stessi errori e per orientare i progetti.

Faccio due ultime osservazioni.

Giustamente si è parlato oggi della recente manovra economico-finanziaria e devo dire che, sebbene i tagli lineari (che poi tanto lineari non sono perché i ministri devono fare da loro una finanziaria per il ministero) non siano una bella cosa, è pur vero che abbiamo alle spalle quarant'anni di regali lineari. Non si può essere stati contenti per quarant'anni di aver ricevuto soldi senza che si andasse a verificare l'efficienza della spesa e ora, che si tagliano 8,5 miliardi di euro in tre anni, non voler fare qualche piccolo sforzo. È una questione di serietà e di responsabilità.

*\*Capo Ufficio studi Confindustria*

## GIORGÌ\*: IL SISTEMA DELL'ACCREDITAMENTO

Il fatto che tuttora ci sia una sorta di sfiducia nei confronti dell'iniziativa della persona e che pubblico coincida con stabile è una questione che in molti casi ancora si tocca con mano.

Troppo spesso la cooperazione sociale, le opere sociali, le associazioni di volontariato sono individuate dalla pubblica amministrazione come subfornitori di prestazioni a basso costo. Questa non è sussidiarietà ma potrebbe essere l'occasione per invertire la rotta, ovvero chiarire che si è sussidiari laddove c'è un'iniziativa di chi percepisce il proprio bisogno e mette in atto capacità di risposta a questo bisogno. Farò un esempio. Nel 1603 fu posata la prima pietra della Biblioteca ambrosiana e Federico Borromeo fece questa dedica «per la gloria di Dio e per la pubblica utilità». C'è quindi immediatamente la percezione che l'iniziativa della persona è di pubblica utilità. Non si pensa cioè che lo Stato, o l'ultima emanazione dello Stato, sia il garante della pubblica utilità e, sul punto, condivido la preoccupazione sul fatto che non è detto che il federalismo fiscale garantisca che si possa attuare un'adeguata sussidiarietà. Infatti, guardando all'antico, tra il principe e l'imperatore, per certi versi, si preferiva l'imperatore perché se non altro era lontano. Però le opere sociali, più che subfornitori di manodopera a basso costo, sono realmente attori di risposte signi-

ficative ai bisogni anche perché, spesso, le pubbliche amministrazioni non sono in grado di intercettare quei bisogni. Anzi, chi è veramente



bisognoso, di solito, si tiene lontano dalla pubblica amministrazione. Per cui questo ribaltamento del principio potrebbe essere un aspetto interessante.

Sono anche stati toccati i temi del voucher, della dote, di sostenere realmente la domanda laddove per domanda si intende la possibilità di scegliere liberamente. Può allora essere un'applicazione interessante del principio il sistema dell'accREDITAMENTO: non la convenzione ma l'accREDITAMENTO, perché la convenzione ha una forma che si può interpretare anche come capestro per tante opere e per tante iniziative.

In sintesi, direi che c'è la possibilità di approfittare per certi versi di una situazione di crisi, che mette in discussione tutto, per fare un'inversione antropologica di possibilità di risposta e di servizio reale ai cittadini.

*\*Vicepresidente Opere sociali della Compagnia delle opere*

## GRASSO\*: UN VOLANO PER NUOVI SERVIZI

La Cna ha maturato numerose esperienze, soprattutto nel campo dei servizi alle imprese, che rientrano nel principio di sussidiarietà. Penso ad esempio ai centri di assistenza fiscale (Caf), ai patronati, per le pratiche pensionistiche, ai servizi per l'immigrazione e agli accordi che abbiamo concluso con le questure, per i permessi di soggiorno. Dal punto di vista dell'impresa, credo che tutto quello che semplifica e facilita il rapporto tra pubblico e privato sia uno spazio di fondamentale importanza. A livello locale la situazione



è variegata. Dove c'è una pubblica amministrazione che facilita le condizioni per instaurare rapporti di collaborazione, l'associazione riesce ad avere buoni risultati in termini di efficienza del servizio e di efficacia nei confronti delle imprese. La sussidiarietà diventa uno strumento utile per acquisire nuovi associati e implementare le tipologie di servizi che l'associazione offre alle imprese. La tendenza è in crescita, anche se, concordo con chi mi ha preceduto, il principio è molto più praticato nelle amministrazioni più efficienti e strutturate. Forse anche in risposta a una società più organizzata ed esigente.

Nelle Regioni più deboli, il principio della sussidiarietà fa fatica a prendere piede. Manca una consapevolezza delle potenzialità dello strumento, sia delle pubbliche amministrazioni sia dei privati. Condivido le affermazioni fatte da Antonini e Giorgi in merito a un atteggiamento di diffidenza del pubblico nei confronti del privato. Se parliamo di piccole e micro imprese, vi posso assicurare che la situazione peggiora notevolmente.

Rispetto a quanto riferito dal dottor Antonini, sul tema della riforma costituzionale dell'articolo 41, il passaggio da un sistema di controlli *ex ante* a uno di controlli *ex post* penso potrebbe avere effetti dirompenti nell'abbattimento dei costi che le imprese quotidianamente devono sostenere. Ciò vale non solo per lo Sportello unico. Il controllo *ex post* si potrebbe applicare efficacemente anche in altri ambiti, ad esempio negli appalti pubblici. Il ministero per la Pubblica amministrazione

e l'innovazione, insieme all'Istat e alle associazioni imprenditoriali, ha fatto una stima dei costi che le imprese sostengono per conformarsi agli obblighi informativi, previsti dalle norme sugli appalti. È emerso che i costi per la presentazione dei documenti necessari per partecipare alle procedure di gara sono spropositati. Inoltre, una parte della documentazione richiesta alle imprese è aggiuntiva rispetto a quella prevista dalla legge. Se si applicasse il principio dell'*ex post*, solo chi vince la gara dovrebbe dimostrare di avere tutti i requisiti previsti dalla normativa (prevedendo pesanti penalizzazioni a carico di chi dichiara il falso in autocertificazione). Si introdurrebbe, così, un'importante semplificazione che si traduce in un sostanziale risparmio di costi per l'impresa, e per la pubblica amministrazione, che ha l'onere di gestire tutto il processo di affidamento.

*\*Responsabile Reti e competitività della Cna*

## TRIPOLI\*: COME VALORIZZARE LE RISORSE

Come è documentato dal Rapporto, il termine "sussidiarietà" è caratterizzato da una certa ambiguità di significato. Mi sembra che lo sforzo che da qualche tempo stanno facendo la Fondazione per la sussidiarietà e altri organismi sia quello di riflettere attorno alla parola "sussidiarietà". Questo per cercare di far emergere un modello di società in cui il tema di come valorizzare le risorse presenti nella società civile – sociali, personali e associative – possa essere declinato in modo da dare un *plus* alla civile convivenza. Il rischio, infatti, è che, essendo ormai diventata la parola sussidiarietà uno slogan, si rivernici "una casa" che però rimane sempre uguale.

La prima ambiguità evidente è che l'81% degli italiani non sa che cosa sia la sussidiarietà. A mio parere, il punto rilevante non è che tutti i cittadini non sappiano di che cosa si tratta, ma che la praticino, che lavorino in quest'ottica. Più che quel dato dell'81% di cittadini a cui prima facevo riferimento, mi fanno riflettere i dati riguardanti la soddisfazione dei cittadini/utenti rispetto al servizio pubblico. Quei dati, infatti, mostrano che non necessariamente il servizio pubblico viene automaticamente associato all'idea di un servizio inefficace e incapace di rispondere. Dipende da come è realizzato e dall'attenzione con cui la persona, che nell'ente pubblico realizza il servizio, si pone di fronte al cittadino. Quindi va dato un valore positivo al percorso, perché che cosa sia la sus-

sidiarietà è concetto da costruire strada facendo, tenendo conto che l'obiettivo è un *plus* di valorizzazione delle risorse che già ci sono.

Il tema è allora come ottenere questo obiettivo e, sul punto, vorrei adesso fare tre considerazioni. La prima è sul welfare e sui servizi sociali, che poi sono il tema centrale, perché ai Comuni, come dicono gli intervistati, ci si rivolge essenzialmente per le politiche sociali e di sostegno agli anziani e alle famiglie. È chiaro che, in linea con il pensiero di Hobbes, il servizio pubblico sociale ha avuto nel nostro Paese una matrice statalista e comunque pubblicistica.

Quindi, uscire da questo modello e indirizzarsi verso forme di valorizzazione dell'offerta, private o collettive che siano, è un tema, secondo me, di grande interesse.

Prendiamo il caso delle assicurazioni e della riflessione su come evolvere dall'attuale modello di welfare con formule che non necessariamente significhino negare i servizi pubblici. Le formule possono essere di mercato, come avviene con le assicurazioni allorché il cittadino, all'aumentare dell'età e temendo una qualche invalidità o un reddito insufficiente, può costituirsi, attorno a enti bilaterali, modelli diversi da quelli in cui è il soggetto pubblico che eroga il servizio.

La seconda considerazione riguarda la politica per le imprese. Sul punto ritengo che la matrice non



sia statalista bensì liberale, perché la vera origine del nostro diritto per le imprese non è amministrativo-pubblicistica, ma è l'idea – risalente al Codice civile, la cui legislazione origina al momen-

to in cui nel nostro Paese si è sviluppata una realtà industriale – che l'attività privata sia rischiosa. Si trattava, cioè, di una realtà in cui la vera impresa era la società di capitali, mentre i lavoratori autonomi e, soprattutto, le altre forme societarie, erano equiparate a ciò che non si riteneva impresa. Il corpo del diritto era organizzato attorno al tema delle società di capitali, che erano poche, erano grandi e ovviamente utilizzavano i soldi degli azionisti o di chi concedeva loro credito.

Questo è allora, secondo me, un dato su cui soffermarsi quando si fanno le analisi. Il vero problema del *surplus* di regole per l'attività d'impresa, infatti, non risiede nella matrice statalista di pubblicizzazione dell'economia, che è intervenuta successivamente. La vera matrice è quella che ha voluto creare intorno all'impresa, intesa come attività rischiosa, una cortina di difesa per i consumatori, per chi dava fiducia agli imprenditori, per i soggetti che davano loro credito, come le banche. Questa precisazione è utile per chiarire che, per emergere dalla situazione attuale, non basta smontare regole della burocrazia, ma si deve agire anche su regole che hanno altre matrici culturali. Si è tanto parlato, poi, del federalismo fiscale, che credo sia un aspetto importante ma non essenziale rispetto alla sussidiarietà. Secondo me, infatti, i temi del fisco e della sussidiarietà non riguardano tanto chi tassa o il livello di governo in cui è imposta la tassazione, ma il senso del tassare. A mio parere, l'iniziativa più in linea con la sussidiarietà fatta nel nostro Paese negli ultimi anni è stata quella del cinque per mille, in cui si è scelto di destinare a un obiettivo preciso ciò che si era tenuti a dare. Ma il cinque per mille è tutta un'altra cosa rispetto al federalismo fiscale. Il federalismo fiscale può convivere con nessun cinque per mille e, a sua volta, il cinque per mille può convivere con sistemi spostati più o meno verso livelli alti, medi o bassi di tassazione.

Si tratta, infatti, di due discorsi completamente diversi. L'assunto che ci debba essere una maggiore responsabilità dell'amministratore locale per le risorse che riceve è giusto e corretto, ma il tema del federalismo fiscale non è l'asse, a mio avviso, della sussidiarietà. È questo un discorso più in asse con la detassazione, che muove nella direzione delle riduzioni, dei voucher e, più in generale, verso la possibilità di utilizzare le risorse per ampliare la sfera di scelta del singolo. In questo senso la sussidiarietà e il liberare risorse coincidono con l'avere anche più possibilità di scelta nell'offerta di servizi.

*\*Capo Dipartimento impresa e innovazione del ministero dello Sviluppo economico*



# PARLAMENTO EUROPEO: LA PAROLA ALLE IMPRESE

Sono oltre 700 gli imprenditori giunti a Bruxelles per partecipare alla seconda edizione del Parlamento europeo delle imprese, l'iniziativa di metà ottobre promossa da Eurochambres che mette insieme aziende provenienti da tutte le realtà camerali europee per confrontarsi e votare su temi cruciali per il *business system*. Pressoché corale è stata la richiesta, da parte di questi "speciali" membri parlamentari, di iniziative volte a rafforzare la diplomazia economica dell'Unione europea e a sostenere i processi di internazionalizzazione delle imprese, specie delle Pmi. Tra le proposte votate hanno ottenuto pure un'ampia condivisione quelle relative alla promozione degli standard tecnici europei, all'implementazione di strumenti quali la firma digitale e allo statuto della società europea.

La maggior parte degli imprenditori si è inoltre pronunciata a favore di un ampliamento dei poteri dell'Unione in materia di governance economica per fronteggiare l'attuale crisi finanziaria e ha valutato positivamente l'ipotesi di una completa armonizzazione della normativa europea sui diritti dei consumatori. Non sono mancate neppure le critiche mosse alle istituzioni comunitarie, che per l'83% dei partecipanti non tutelano in maniera adeguata gli interessi delle Pmi, spesso gravate da pesanti oneri amministrativi



e dalla difficoltà di adeguarsi a certi standard europei, come quelli in materia di efficienza energetica. Anticipando l'esito delle decisioni prese dalla Plenaria di Strasburgo, gran parte degli imprenditori riuniti nell'emiciclo del Parlamento si è espressa a favore del marchio d'origine obbligatorio per i prodotti importati dai paesi terzi e ha chiesto sanzioni più severe per le pubbliche amministrazioni in ritardo con i pagamenti. L'immediato riscontro suscitato dall'evento nell'ambito dei maggiori centri decisionali europei ha quindi confermato l'augurio espresso in apertura dei lavori dal presidente di Eurochambres, Alessandro Barberis, «che il Parlamento europeo delle imprese agevoli la re-

ciproca comprensione tra la politica e il mondo imprenditoriale».

## LA RIFORMA DELLE CAMERE FRANCESI

Razionalizzazione è la parola d'ordine alla base della nuova riforma delle Camere di commercio francesi, approvata lo scorso luglio, che diventerà operativa dal 1° gennaio 2011. Il nuovo ordinamento punta infatti a incrementare la presenza camerale sul territorio riducendo i costi e la pressione fiscale gravanti sulle imprese. Un obiettivo che si intende raggiungere attraverso la fusione o la soppressione delle Camere per ridurne il numero e portarle,

entro il 2015, dalle attuali 148 a 122, di cui 100 locali e 22 regionali. Per migliorare l'efficacia e aumentare l'efficienza del sistema è prevista una redistribuzione delle competenze e delle modalità di finanziamento dei differenti livelli. Rafforzata nelle proprie responsabilità, l'Assemblea delle Camere francesi (Acfc) dispone ora di più mezzi per garantire la coerenza della rete, la prestazione di servizi uniformi sul tutto il territorio nazionale, la realizzazione di progetti comuni e il coordinamento delle attività a livello internazionale.

Fulcro del nuovo sistema saranno le Camere regionali, cui la riforma affida il compito di assegnare alle Camere locali i mezzi finanziari per il loro funzionamento e per la prestazione di servizi alle imprese e lo sviluppo del territorio. Saranno inoltre proprio le Camere regionali le responsabili per la strategia dell'intera rete, oltre che delle strategie settoriali alle quali dovranno attenersi le Camere locali. Queste ultime garantiranno il collegamento diretto con le imprese, ma perderanno competenze, autonomia finanziaria e indipendenza strategica. La riforma del sistema elettorale garantisce, inoltre, l'elezione simultanea dei membri delle Camere regionali e locali. Le novità introdotte riguardano anche la regione dell'Île-de-France, che produce un terzo del Pil e più di 5 milioni di posti di lavoro. È qui che è stata creata la Camera di commercio e industria di Parigi Île-de-France, ente regionale di diritto pubblico, da cui dipenderanno le otto Camere presenti nella regione, che perderanno il loro statuto pubblicistico diventando Camere "dipartimentali".

La riforma ha coinvolto fortemente anche il sistema di finanziamento. Inizialmente legato alla cosiddetta *taxe professionnelle*, di recente soppressa, sarà ora basato su una tassa

addizionale a quella sui beni immobili pagata annualmente dalle imprese, cui si aggiungerà una percentuale nazionale dell'Iva a carico delle imprese.

## UNA POLITICA INDUSTRIALE INTEGRATA

Puntare sul settore industriale per mantenere la leadership nel sistema economico mondiale. Questo il messaggio chiave della Comunicazione sulla nuova politica industriale per l'era della globalizzazione, lanciata di recente dalla Commissione europea a firma di Antonio Tajani, vicepresidente e commissario responsabile per l'Imprenditoria e l'industria.

L'iniziativa, inserita nell'ambito della strategia Europa 2020, propone un approccio rinnovato alla politica industriale, individua azioni strategiche di breve e medio periodo volte a incrementare la concorrenzialità del mercato e a favorire l'accesso al credito, soprattutto per le Pmi, nonché a promuovere l'internazionalizzazione.

Sono quindi previsti analisi d'impatto per valutare l'incidenza sulla competitività della normativa *in itinere* e controlli d'idoneità sulla legislazione esistente per ridurre gli effetti cumulativi e limitare i costi a carico delle imprese.

Nell'ambito della riforma europea dei servizi finanziari, la nuova strategia prevede l'individuazione di misure volte ad aumentare l'efficienza dei mercati senza pregiudicare i bisogni dell'economia reale e una valutazione preventiva dell'impatto della riforma sull'accesso al credito per le Pmi. L'auspicato miglioramento delle infrastrutture e delle reti europee di trasporti, comunicazione ed energia consentirà, inoltre, di rispondere più efficacemente alle esigenze dell'industria,



chiamata oggi a confrontarsi con un mercato globale in costante evoluzione.

Per fronteggiare le sfide della concorrenza mondiale e coniugarle con le nuove esigenze di sostenibilità, la Commissione europea fa leva sull'innovazione e sulla specializzazione intelligente, proponendo politiche regionali per lo sviluppo di cluster e network concorrenziali e sostenendo progetti transfrontalieri di ricerca e sviluppo.

In un'ottica globale del processo decisionale europeo, la Comunicazione invita inoltre il Parlamento e il Consiglio ad adottare quanto prima una regolamentazione europea uniforme in materia di brevetti e ad accelerare l'approvazione della normativa sull'indicazione di origine dei prodotti importati. Mentre a livello nazionale, il riesame delle politiche industriali e imprenditoriali degli Stati membri proposte potrebbe portare alla messa in comune delle risorse disponibili e a coordinarne meglio

Nelle foto di queste pagine, l'edizione 2010 del Parlamento europeo delle imprese, tenutosi a Bruxelles in ottobre



l'impiego. Per la realizzazione degli obiettivi delineati sarà attuato uno stretto coordinamento della nuova politica industriale con le altre iniziative faro della strategia Europa 2020, specie quelle relative all'innovazione e al Mercato interno.

## L'UNIONE DELL'INNOVAZIONE

Trasformare le idee in lavoro, crescita sostenibile e progresso sociale. Sono questi i punti cardine della nuova strategia europea per l'innovazione, la ricerca e lo sviluppo tecnologico, lanciata di recente dalla commissaria europea per la Ricerca Máire Geoghegan-Quinn e fortemente sostenuta dal commissario europeo all'Industria Antonio Tajani. La Comunicazione, dal titolo *L'Unione dell'innovazione*, riveste una importanza cruciale per il sistema imprenditoriale poiché pone l'innovazione al centro delle politiche e dei programmi di finanziamento europei, individuando 30 azioni chiave da realizzare da qui al 2025. Iniziative che puntano ad aumentare il Pil europeo di 795 miliardi

di euro e a creare 3,7 milioni di nuovi posti di lavoro. Un obiettivo ambizioso che si intende perseguire attraverso un sostanziale incremento degli investimenti in ricerca e sviluppo, portandoli dal 2% al 3% del prodotto interno lordo europeo. Ad avvalorare la fondatezza di questo approccio è un recente studio della Commissione europea che, dati alla mano, ha posto in evidenza i costi derivanti da un'Europa non innovativa. Attualmente, infatti, l'Unione europea investe nell'innovazione lo 0,8% di Pil in meno rispetto agli Stati Uniti e l'1,5% in meno del Giappone. Stando ai risultati della ricerca, se si riuscisse ad aumentare gli investimenti su questo versante di un punto percentuale, le ricadute in termini economici e di occupazione sarebbero notevoli.

Le iniziative proposte dalla Commissione europea si basano sulla creazione di un'Area di ricerca europea, su un miglior utilizzo dei fondi strutturali e sul rafforzamento della partnership pubblico-privata. Tuttavia, per rendere attuabile questo progetto è indispensabile arrestare il fenomeno, sempre più mas-

siccio, della "fuga di cervelli" verso altre realtà economiche. Realtà nelle quali la capacità di innovare trova riconoscimento e riscontro anche al di fuori degli ambienti accademici. Il raggiungimento in tempi brevi di un accordo sul regime linguistico del brevetto europeo potrebbe dare un primo impulso a questa inversione di tendenza, creando le condizioni affinché, anche in Europa, le buone idee raggiungano il mercato. Perché, come sottolineato dai due commissari europei Máire Geoghegan-Quinn e Tajani, «se non riusciremo a trasformare l'Europa in un'Unione dell'innovazione, le nostre economie saranno destinate al declino, con conseguente perdita di talenti e idee».



Per ulteriori informazioni  
Staff Services in Brussels Asbl  
tel. 0032 2 7917680



## LA DISCIPLINA REGIONALE DEL COMMERCIO. CIRCOLARI E RISOLUZIONI

All'indomani della riforma della disciplina del commercio (con il d.lgs. 114/1998), l'Indis, Istituto nazionale distribuzione e servizi di Unioncamere, aveva già intrapreso un percorso che conduceva verso un rafforzamento della conoscenza e del supporto che era possibile rendere disponibile alle esigenze delle diverse realtà territoriali. Una scelta lungimirante quando, dopo la modifica del Titolo V della Costituzione, è stato a tutti evidente che il rapporto con gli enti locali, quali le Regioni e i Comuni, non poteva più essere riservato a valutazioni d'ordine contingente quanto diventare, necessariamente, una relazione strutturale. L'Istituto ha così individuato un percorso di lavoro con le Regioni. Anche oggi sapere che un soggetto emanazione del sistema camerale è stimato e riconosciuto dai legislatori di quasi tutti gli ambiti del suo lavoro appare un risultato sul quale nessuno avrebbe ragionevolmente scommesso. Grazie alla costruzione di un fattivo rapporto di collaborazione

istituzionale e di supporto tecnico-scientifico, una rete di corrispondenti regionali del commercio si riunisce periodicamente presso l'Unioncamere per "segnare" gli snodi della disciplina del commercio e le auspicabili soluzioni per migliorare l'efficienza complessiva di un contesto così vario. Uno di questi fa riferimento alla indubbia esigenza di rendere conoscibili le "regole del gioco", siano esse di matrice economica o giuridica. Accanto alla raccolta della legislazione commerciale, l'Istituto ha ritenuto così opportuno realizzare un volume che offrisse un quadro conoscitivo anche sulla cosiddetta normazione "di secondo livello", circolari delle comunicazioni e delle istruzioni che i preposti uffici delle Regioni diramano ai loro interlocutori al fine di rendere "effettive" le disposizioni contenute nelle leggi regionali, e altri atti a queste assimilati. Il testo contiene le più recenti e significative circolari regionali sul commercio, sull'attuazione del decreto



Bersani, sulla vendita di prodotti alimentari, sulle aree pubbliche e fiere, sulla somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, sul divieto di fumo, sull'inquinamento acustico, sul turismo, sulla distribuzione di quotidiani e periodici, sulla distribuzione di carburanti e, infine, sull'attuazione della direttiva Bolkestein, argomenti di interesse sia per l'ambito pubblico, sia per gli operatori commerciali. Il volume, di prossima pubblicazione nell'ambito della collana curata dall'Indis per la prima volta in coedizione Camere di commercio d'Italia-Maggioli Editore, è stato curato da Enzo Maria Tripodi, giurista esperto in temi della distribuzione commerciale e coordinatore dell'Indis, e dall'avvocato Federica Fraisciopoli, che da anni lavora all'Ufficio legislativo di Confcommercio - Imprese per l'Italia, dove si occupa di legislazione di impresa.





## IMPRESSE ALIMENTARI: GUIDA PER LE VERIFICHE ISPETTIVE SUL SETTORE DELLE CARNI

Le normative comunitarie emanate nell'ultimo decennio hanno gradualmente responsabilizzato le imprese alimentari, assegnando loro il compito di garantire la salubrità degli alimenti prodotti.

Già il d.lgs. 155/1997, norma nata per regolare le attività di produzione, distribuzione e somministrazione degli alimenti, prevedeva che gli operatori del settore alimentare dovessero predisporre piani di autocontrollo. In questo modo, nel corso degli anni, le imprese alimentari hanno iniziato ad adottare tali sistemi, dapprima poco articolati, poi sempre più basati sull'organizzazione aziendale, sull'adozione delle buone pratiche di lavorazione e sui principi Haccp (*Hazard Analysis and Critical Control Points*). Nonostante l'ampliamento della normativa in materia di autocontrollo si riscontrano ancora rilevanti carenze

nell'impostazione dei piani e nella loro applicazione. In questo panorama le aziende con un numero ristretto di addetti vengono sottoposte a numerose verifiche ispettive sia da parte del controllo ufficiale per ciò che è cogente, sia da parte di enti di certificazione e clienti per ciò che è volontario/contrattuale. Invece, le verifiche ispettive dovrebbero essere viste come momento di miglioramento, un contributo al raggiungimento degli obiettivi fissati e non concepite con finalità repressive.

La necessità di raggiungere una maggiore trasparenza nelle filiere agroalimentari è stata affrontata con decisione dalla Ue all'inizio del 2010, e tale obiettivo generale ha un'importanza maggiore per le produzioni alimentari tradizionali, che perdono i consumatori consapevoli delle caratteristiche peculiari, non offrono margini per investire in pubblicità e sono sottoposte alle vendite sottocosto. È questo il caso del Parmigiano Reggiano e del Prosciutto di Parma.

Ognuno di noi mediamente ricorda il 10% di ciò che legge, il 15% di ciò che ascolta e l'80% delle proprie esperienze, le tecnologie dell'informazione aumentano il flusso di dati attraverso le reti, l'etichetta elettronica e così via e la comunicazione evolve dal modello classico del brand che racconta se stesso al racconto sul prodotto fornito da altri. In quest'ottica di frammentazione delle modalità di comunicazione è stata imperniata l'attività di analisi e monitoraggio con riferimento specifico alle due filiere delle produzioni bovine e suine. I risultati sono



stati raccolti in un testo che funge da linea guida per la preparazione e lo svolgimento delle diverse verifiche da attuare e analizza tutte le tipologie di audit, in modo che il momento della verifica sia vissuto dall'azienda come una concreta opportunità di crescita. Un volume indirizzato alle piccole e medie imprese che non possiedono tutte le condizioni per orientarsi facilmente nel complesso quadro delle verifiche ispettive, in generale a tutti gli operatori del settore che possono contribuire a migliorare il rapporto tra distribuzione e produzione di carne bovina e suina. Il volume, anch'esso di prossima pubblicazione nell'ambito della collana dell'Indis, è stato curato da Andrea Zanlari, Massimo Gelati, Claudio Truzzi e Valentina Moretti. La prefazione è del ministro Giancarlo Galan.

