



# Verso il Quadro Conoscitivo del PSC

Le connessioni tra territorio e sviluppo  
economico

APRILE 2008



Comuni di Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio

# Verso il Quadro Conoscitivo del PSC

Le connessioni tra territorio e sviluppo  
economico

Comuni di Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio

*Rapporto di ricerca a cura del Consorzio Aaster srl.  
Gruppo di ricerca diretto da Aldo Bonomi con la collaborazione di:  
Albino Gusmeroli (coordinatore), Gianmario Folini,  
Daniele Germiniani e Alessandro Porta.*

## ***INDICE***

<b>PREMESSA: DALLA POLENTA AL CRACKER .....</b>	<b>4</b>
<b>LO SVILUPPO PER LINEE INTERNE .....</b>	<b>9</b>
<b>CARATTERI EVOLUTIVI E TRANSIZIONE DEL MODELLO ECONOMICO: DALLA CRESCITA ALLO SVILUPPO .....</b>	<b>16</b>
<b>IL TERRITORIO A GEOMETRIA VARIABILE .....</b>	<b>27</b>
<b>I PROFILI DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO .....</b>	<b>40</b>
<b>IL QUADRO STATISTICO.....</b>	<b>62</b>
<b>COSTRUIRE IL POSIZIONAMENTO FUTURO: 4 ASSI DI LAVORO PER IL PSC E OLTRE. ....</b>	<b>74</b>
AREE PRODUTTIVE.....	79
INFRASTRUTTURE E INTERMODALITÀ .....	94
SERVIZI IN RETE .....	102
LA QUALITÀ AMBIENTALE .....	105
<b>TRA NUOVA COMPOSIZIONE SOCIALE E NUOVO MERCATO DEL LAVORO.....</b>	<b>109</b>
<b>ELENCO ATTORI INTERVISTATI .....</b>	<b>118</b>

*“Sono ore che avanzi e non ti è chiaro  
se sei già in mezzo alla città o ancora fuori”*  
(I. Calvino, *Le città invisibili*, Milano,  
1993)

## **Premessa: dalla polenta al cracker**

All'inizio del '900, va ricordato, l'Emilia Romagna condivideva con la Calabria il triste primato di regione più povera d'Italia. In questa prospettiva, vi sono immagini che meglio di altre sintetizzano i processi di sviluppo locale e le trasformazioni strutturali - in senso sociale, economico, culturale e urbano - che hanno interessato le (micro) comunità locali. Tra queste, quella riferita al modo di nutrirsi quotidiano dà conto di uno dei più semplici, ma significativi “passaggi”: quello da una condizione di privazioni e miseria materiale contenuta nell'iconografia della polenta, all'abbondanza e/o all'opulenza raffigurata dalla confezione plastificata di “snack”.

Il passaggio dalla polenta al cracker ha un così elevato potere evocativo perché, più che il simbolo di un processo storicizzato, racconta di trasformazioni recenti e di conseguenza i principali protagonisti di questi miglioramenti sono tuttora una parte considerevole degli abitanti di questi territori. Un passaggio, connesso al virtuoso processo d'industrializzazione che ha modificato e colonizzato il paesaggio naturale, economico e culturale del territorio emiliano.

Di fatto, il rapporto “tra scarsità ed abbondanza” non si esaurisce nella prospettiva *emancipatoria* dove, ad un passato segnato dalla scarsità, succede un presente fatto di “latte e miele”. A ben guardare, nei processi che hanno attraversato e plasmato le comunità locali e rurali, si ritrovano e si riproducono molti elementi di quella cultura – materiale, immateriale e simbolica - che appartiene al “passato”.

In questa prospettiva diversi studiosi dei sistemi produttivi territorializzati, hanno osservato come i processi d'industrializzazione leggera del territorio sono stati fluidificati e facilitati dall'uso di risorse di natura *im-materiale* (saperi taciti e contestuali, grado di civismo, livelli di coesione e d'integrazione sociale, valori come la fiducia e la cooperazione) localizzate e appartenenti ad una determinata comunità e risultato di un'accumulazione di quello che oggi viene nominato capitale sociale.

D'altra parte, attività e saperi contestuali che nell'economia rurale al più producevano meccanismi di autoconsumo e di prosumerismo – è il caso dei lavori svolti nei mesi invernali nelle aie relativi alla tessitura, alla fabbricazione di mobili, utensili per l'agricoltura, capi d'abbigliamento e così via – se opportunamente organizzati e professionalizzati hanno assunto il profilo di “piattaforme” per lo sviluppo della piccola e piccolissima impresa specializzata e localizzata territorialmente. Ci fu, in una prospettiva storica,

un intenso processo di “messa al lavoro” delle comunità rurali e di “messa a valore” di quell’insieme di regole, norme, usi, relazioni, saperi localizzati, che scandivano e regolavano la vita quotidiana delle comunità agricole e rurali. Oggi, questo lungo ciclo di sviluppo socioeconomico, di opportunità, di accumulazione e di redistribuzione di ricchezza sembra aver esaurito (almeno in parte) la sua spinta propulsiva non tanto (e non solo) in relazione ai processi di globalizzazione dell’economia e dei mercati, ma soprattutto perché molti di quegli elementi e fattori interni alla comunità locale sono stati *consumati* dal/nel processo di crescita e di sviluppo stesso.

E’ questa la prospettiva da cui si è partiti per la redazione del Quadro conoscitivo del sistema produttivo locale del Piano Strutturale Comunale dei Comuni di Correggio – Rio Saliceto e San Martino in Rio. IL PSC è lo strumento di governance dei processi di sviluppo a scala *locale* con cui la comunità ragiona su di sé e cerca di “immaginare” il proprio futuro attraverso un processo di auto consapevolezza e di responsabilizzazione sia sul percorso finora realizzato che sulle sue prospettive - in termini di identità territoriale, cluster economici e produttivi, mutamento della composizione sociale, sviluppo di funzioni e servizi urbani – di sviluppo. Le scelte urbanistiche ed i livelli di servizi che ne derivano dovrebbero, da questo punto di vista, strutturare un percorso complementare all’idea di sviluppo stessa, con questo introducendo elementi di discontinuità rispetto alla più tradizionale programmazione fatta attraverso il PRG. La filosofia e la struttura del PSC è organizzata per rispondere a quattro semplici ma fondamentali domande che interessano le comunità locali: dove siamo, dove stiamo andando, dove vogliamo andare, come possiamo arrivarci.

Domande a cui si è cercato di dare risposta anche attraverso un percorso di ricerca-azione sul territorio che focalizzandosi sul settore economico-produttivo, riconoscendo in esso uno degli assi portanti per la comunità territoriale, si è allargato andando a coinvolgere attori molteplici, testimoni di bisogni e istanze eterogenee. Un percorso che ha permesso di raccogliere nel presente rapporto spunti e analisi in grado di andare al di là delle fredde richieste urbanistiche, per delineare alcuni dei temi che nel prossimo futuro diventeranno fondamentali per le comunità di Correggio, Rio Saliceto e San Martino.

Percorso che si è quindi costruito attraverso:

- 40 Interviste in profondità di cui: 15 con attori istituzionali e delle rappresentanze economiche e le rimanenti 25 con imprenditori localizzati nei tre comuni.
- la somministrazione di un questionario strutturato a tutte le imprese manifatturiere del territorio, che ha permesso l’elaborazione di 136 risposte.

L'organizzazione di quattro focus group tematici:

- Le Imprese e la domanda di nuove aree produttive
- Le Imprese: servizi e bisogni per la competitività
- Lavoro, formazione e ricerca della manodopera, opportunità e criticità
- Nuovi imprenditori e responsabilità territoriale

Elementi di conoscenza importanti per la redazione del Quadro conoscitivo a supporto del Piano Strutturale Comunale dei Comuni di Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio. Strumento che può divenire importante per che accompagnare il processo pianificatorio in termini di opportunità per la comunità locale per cercare di (ri)produrre, in una dimensione adeguata ai tempi, quella serie di presupposti di natura im-materiale che hanno alimentato il processo di crescita.

In questa prospettiva l'attività di ricerca - intervento individua alcune piste di ragionamento e di lavoro per (re) includere l'economia nella società locale e quindi, di fatto, iniziare a *progettare nuova società*.

Può essere utile richiamare in questa breve premessa alcuni dei principali risultati, focalizzandosi maggiormente sulla definizione di alcune macro-strategie, rispetto alle istanze di territorio, raccontate e analizzate con precisione all'interno del rapporto.

Per arrivare ad una crescita strutturale estesa a tutto il territorio bisogna, come primo elemento costruire delle valide alternative agli interessi particolaristici e passare dal consenso sugli elenchi delle cose da fare ad una vera coalizione ad agire nella direzione del cambiamento.

I testimoni privilegiati interpellati sono stati unanimi nel dichiarare la necessità di fare sistema fra imprese, parti sociali, autonomie funzionali, enti locali. Del resto il tentativo sposato dai Comuni di Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio di coniugare la domanda del territorio, riportata in questo rapporto, con l'esigenza di articolare al meglio le strategie future del PSC, si iscrive nella pratica di considerare quest'ultimo strumento non più semplicemente come un meccanismo di regolazione del territorio calato dall'alto ma di contemperarlo con la domanda di cui sono portatori gli attori locali, siano esse imprese, enti locali, autonomie funzionali, associazioni di rappresentanza delle imprese, dei lavoratori o del volontariato. Si tratta perciò di un tentativo di sperimentare una prima forma di pratica partecipativa alle decisioni che potrebbe trovare ulteriori sviluppi.

Compartecipazione che parte dai più alti livelli, infatti, non si può dare per scontato il risultato raggiunto di costruire un PSC congiunto da parte dei tre comuni, è questo un primo fattivo passo nella costruzione di un'ampia coalizione di territorio, in grado di assumere la capacità e la massa critica per mutare equilibri consolidati e per accompagnare la modernizzazione del territorio, delle imprese e delle singole comunità. Un percorso di alleanze territoriali che si deve allargare, andando a coinvolgere in una geometria

variabile in grado di mutare a seconda degli obiettivi, anche altri centri dell'area vasta. E' a Carpi che il riferimento si fa diretto, ragionamenti e progetti sovralocali esistono già da tempo, ora è indispensabile – come già richiamato - passare ad una vera coalizione ad agire nella direzione del cambiamento, costruendo un percorso chiaro in grado di impegnare entrambi i territori in una crescita complessiva dell'area.

Alcune delle contraddizioni che emergono nel territorio sono quelle esistenti tra l'istituzione locale, la sua rappresentatività su base territoriale e la dilatazione del territorio in conseguenza dei processi di globalizzazione. La comunità territorializzata ed i processi di globalizzazione costringono l'ente locale a rincorrere da una parte processi di scomposizione localistica assumendo sempre più funzioni di microrisposta (la discarica, la strada, l'uso delle risorse idriche, ecc.) e dall'altra i processi di apertura verso uno spazio che va oltre il territorio locale, il quale deve essere dotato di funzioni adeguate alle reti lunghe della competizione (i saperi, i trasporti e la commercializzazione).

Le tradizionali funzioni pubbliche di: fornitura dell'area attrezzata per le imprese locali e della viabilità comunale per la movimentazione di merci e persone del posto, si devono integrare oggi con la fornitura di presupposti strategici dello sviluppo territoriale e delle imprese (servizi avanzati, qualità ambientale, formazione qualificata, relazioni tra sistemi territoriali, sostegno all'export, ...). Allora la sfera della decisione pubblica si amplia, differenziandosi, ad altri attori: Regione, Provincia, ASL, ma anche Enti di gestione di infrastrutture di comunicazione, CCIAA, strutture di ricerca e formazione, Fiere.

In uno scenario in cui la competizione si dispiega a scala globale e in cui la dimensione del rischio di impresa si fa più gravida di potenziali conseguenze negative, è necessario che le reti siano anche progettate, costruite, accompagnate dai soggetti istituzionalmente deputati alla "costruzione" del territorio: rappresentanze, istituzioni economiche, amministrazioni pubbliche, autonomie funzionali.

Una grande coalizione per lo sviluppo è la sintesi di tutto questo. Un progetto cioè in cui una pluralità di soggetti possa concorrere alla realizzazione di vantaggi comuni e relativamente stabili. Diventa quindi obiettivo dei Comuni diventare elemento di raccordo tra capitalismo di territorio e capitalismo delle reti, garantendo quei requisiti indispensabili per costruire e riprodurre coesione sociale, ma anche costruendo un percorso in grado di proiettare le comunità economiche - all'interno di quelle reti globali ormai indispensabili per mantenere competitività e benessere economico e sociale.

In effetti, è opinione comune che non bastino più fattori – che pure devono essere mantenuti, seppure in altra forma – come l'elevata coesione sociale, il dinamismo dei distretti industriali, la capacità di intraprendere e di produrre. E' un salto di qualità di carattere eminentemente culturale, quello che viene

proposto dai più. Intendendo con questo il passaggio ad una diversa visione dello sviluppo, non cioè semplicemente ad una migliore e più efficiente combinazione fra tradizionali produzione, tecnologie, conduzioni aziendali, ecc. quella che viene auspicata è in realtà una visione dello sviluppo che si estende a tutti gli aspetti della vita materiale e alla stessa organizzazione del territorio. ne è così coinvolto anche il concetto di identità territoriale.



## Lo sviluppo per linee interne

Le connessioni tra territorio e sviluppo economico hanno storicamente originato molteplici sentieri di sviluppo delle comunità locali. La storia in senso industriale del territorio reggiano e più a dettaglio dei comuni di Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio, ha inizio fondamentalmente nel secondo dopoguerra e significativamente a partire dagli anni '70.

In quel periodo, si inverte "*il senso della storia*", ci si *libera* dalla condanna storica rappresentata dalla povertà, dalla miseria e dall'emigrazione forzata, e attraverso l'incremento del livello di autodeterminazione e di autonomia si inizia a condividere un proprio ed originale modello di sviluppo centrato principalmente sullo sviluppo di quattro assi: la filiera agricola, il tessile-abbigliamento, la plastica e la filiera meccanica.

Un processo centrato sullo sviluppo di piccole attività manifatturiere supportate, nelle generalità dei casi, da quell'insieme di reti *informali di sangue e di suolo* costituiti dalla famiglia originaria, dai parenti, dagli amici, dai vicini e dalla comunità stessa. Ma non è solo questo; è la Terza Italia, è il modello emiliano raccolto negli stereotipi del lambrusco, delle feste dell'Unità e delle riunioni nelle sezioni del *Partito*, della convivialità tribale, del saper fare.

Nei sottoscala, nelle porcilaie riadattate, nei garage, nelle aie, pezzi di *aristocrazia* operaia precedentemente occupata nelle (poche) grandi fabbriche metalmeccaniche del territorio, prova a dare continuità e sostanza al sogno di un futuro migliore per sé, per i propri figli, per la comunità locale. In questo, a volte, il saper semplificare, il saltare i passaggi inutili, l'essere pratici, aiuta a far emergere la creatività che qui ha significato mettere insieme in maniera originale le professionalità acquisite nel precedente ciclo del lavoro dipendente nella *grande* fabbrica. La creatività saldandosi con una solida cultura del lavoro ha generato la capacità di trovare nuove soluzioni e di tradurle, grazie al saper fare, sul piano operativo ed industriale. Di questo processo di mobilitazione sociale delle migliori intelligenze e professionalità di questa comunità oggi rimangono poche tracce: in qualche oggetto di archeologia industriale, in alcune pubblicazioni per *amanti* di storia locale, nel racconto di quei pochi *grandi vecchi* che continuano orgogliosamente a professarsi comunisti riformisti. Nel mondo dei Suv, delle villette con piscina e ulivi, nel mondo plastificato e compulsivo del consumo, non c'è più spazio né tempo per la riflessione indotta dal racconto. Eppure è da qui che è necessario partire.

Tuttavia, la cosa che qui interessa, non è fornire un ulteriore racconto di un'esperienza unica e per molti versi ampiamente conosciuta, quanto (e piuttosto) quelle di delineare l'attuale configurazione del sistema di micro, piccole e medie imprese del territorio, i nuovi problemi e le nuove soluzioni

approntate in relazione ai processi di globalizzazione dell'economia e dei mercati e conseguentemente provare a nominare alcune delle prospettive di sviluppo del sistema imprenditoriale e del territorio. Riflettere su alcuni elementi di contesto che sono emersi nel corso di incontri, interviste e riunioni a supporto della redazione del Quadro conoscitivo del PSC di Correggio, può aiutare non solo l'ente locale nel suo sforzo di pianificazione urbanistica ma anche i soggetti sociali, individuali o collettivi, ad approntare politiche ed interventi adeguati ai tempi e alle nuove condizioni.

Oggi, i *reperti* fotografici disponibili ci mostrano alcuni spaccati degli ambienti di lavoro dove operavano questi proto imprenditori. Da lì, dai sottoscala ai piccoli e grandi capannoni che oggi danno forma ai comparti produttivi dei tre comuni si snoda un lungo processo di crescita. Crescita sapientemente dosata, per piccoli passi, incrementale, cumulativa e coerente con il sistema di valori e di attese di questo ceto in ascesa. Uno sviluppo "senza fratture", secondo la dizione di Giorgio Fuà<sup>1</sup>, alimentato da quattro principali risorse:

- quelle **famigliari** in riferimento alla possibilità di diffondere forme di lavoro come quelle a domicilio e a cottimo. Forme "antropologiche" di organizzazione del lavoro diffuse soprattutto nei settori del tessile e dell'abbigliamento;
- quelle **professionali** e di cultura del lavoro riferite in particolare alla figura dell'imprenditore - fondatore, che in diversi casi ha un percorso biografico che lo vede prima operaio, molte volte sindacalizzato, in alcune medie imprese della filiera meccanica locale (Landini, Lombardini, Slanzi, Officine Reggiane, Fiat Trattori...);
- quelle **creative**, riferite alla manifesta capacità di questo nuovo ceto sociale di essere sia "inventore" di nuovi prodotti che organizzatore/facilitatore di processi economici, imprenditoriali e gestionali;
- quelle **relazionali e di capitale sociale** che hanno permesso lo strutturarsi di networks territoriali per lo sviluppo che hanno accompagnato e governato il processo di crescita.

Il primo salto evolutivo delle proto imprese e degli *aspiranti* imprenditori del territorio è verso la forma della piccola impresa artigiana. La *proto* impresa cresce e gli spazi non sono più sufficienti per razionalizzazione il processo produttivo e per collocare i macchinari e gli utensili necessari alla specializzazione produttiva. Valutati opportunità e vincoli si decide di compiere il grande salto, di passare dalla fase pionieristica, del *fai da te*, a quella più strutturata connessa al rischio d'impresa e dell'organizzazione. E' questa la fase in cui qualsiasi elemento aiuti *a crescere* e a far acquisire un profilo moderno all'impresa diventa oggetto di un desiderio che si può

---

<sup>1</sup> Giorgio Fuà (a cura di), "Industrializzazione senza fratture", 1983

tentare di condividere con altri perché fondato, ancora una volta, su elementi di realtà: i fatturati crescono, si amplia il portafoglio clienti, si percepiscono nuove opportunità legate allo sviluppo di uno specifico prodotto - lavorazione. A sostenere le imprese e gli imprenditori in questa prima fase di sviluppo, di fatto, concorreranno sia le risorse di natura im-materiale della comunità in termini di valori quali il civismo, la serietà e la responsabilità, la cultura del lavoro e il senso di appartenenza; che le risorse ben *più materiali* rappresentate dai finanziamenti erogati dalle **banche di credito locale** – le famose BCC - e dai fondi di garanzia fidi istituiti dalle neonate associazioni a cui aderiscono, in continuità con la cultura della cooperazione agricola, i micro e i proto imprenditori. Attori territoriali che finanzieranno concretamente l'ammodernamento tecnologico e le nuove localizzazioni basandosi non tanto sulle garanzie patrimoniali che l'imprenditore è in grado di fornire, ma sui suoi aspetti reputazionali, relazionali e socio - professionali.

In questo processo di mobilitazione sociale, l'altro *grande* attore protagonista che ha accompagnato il lento coagularsi del modello emiliano è **l'ente locale**. Qui Sindaci, assessori, tecnici comunali, sensibili ai segnali deboli provenienti da un tessuto di imprese *in formazione*, accompagnavano la crescita con gli strumenti urbanistici disponibili: rendendo fruibili aree per l'edificazione di comparti industriali e artigianali o autorizzando i cambi d'uso necessari per l'ampliamento e l'ammodernamento delle attività.

Anche da questo punto di vista l'Emilia non è mai stata una semplice regione tra le altre: qui gli enti locali, e in particolare i comuni, hanno manifestato una capacità e una volontà di governo nella gestione dei processi di edificazione del territorio indotti dalla crescita dell'apparato produttivo. Capacità che si è tradotta nella proliferazione di tante piccole aree per gli insediamenti produttivi che hanno accolto e accompagnato i fabbisogni localizzativi delle imprese locali. Questo ha permesso un maggiore e migliore controllo, ordine e organizzazione dei comparti produttivi e oggi, queste differenze, pagano. Nel vicino Veneto, ad esempio, la mancanza di elementi ordinatori dello sviluppo urbanistico delle aree industriali ha favorito il proliferare di immense *aree meticchie* lungo gli assi stradali composte da capannoni, abitazioni, servizi, depositi, centri commerciali, grande distribuzione (la *città di latta*) con il risultato che la Regione Veneto, a fronte del collasso generalizzato dalla mobilità di merci e persone e dalla saturazione del territorio, ha recentemente vietato l'edificazione di nuove aree industriali. In Emilia, viceversa, lo sviluppo localizzativo della piccola impresa manifatturiera non è avvenuto secondo il famoso (e drammatico visti gli effetti prodotti) dettato del *fai da te*. Non ha quasi mai seguito i nastri autostradali (l'Autostrada Milano – Venezia per esempio), i bacini di espansione dei fiumi (il bacino dell'Arno per esempio) o i fondovalle (l'Asta dell'Adige per esempio); qui si è tentato, nella generalità dei casi anche con successo, di concentrarla in *piccoli* comparti produttivi, cioè in aree appositamente dedicate e, molte volte, in aperta campagna.

Di fatto, nell'industrializzazione leggera del territorio, hanno giocato un ruolo attivo le diverse componenti della società locale, i diversi soggetti sociali, che hanno prodotto consapevolezza e assunzione di responsabilità "diffuse" sia rispetto ai risultati raggiunti, che in rapporto a quell'insieme di problemi e criticità che devono essere oggi affrontati nella prospettiva di accrescere i vantaggi competitivi e localizzativi del sistema manifatturiero – industriale locale.

E' intorno agli anni '80 si esaurisce la prima grande spinta espansiva dell'impresa reggiana dove rimane comunque prevalente la dimensione orizzontale: tante piccole imprese con caratteristiche, comportamenti e stili di gestione generalmente simili tra loro. E' un tessuto dove a prevalere sono più le analogie che le differenze. Identità economico – professionali riferite all'assetto societario, all'organizzazione produttiva e del lavoro, alla centralità del prodotto.

E' questo il periodo in cui si affacciano sulla scena del fare impresa anche alcuni giovani che introducono una discontinuità rispetto al modello più consolidato fondato sulla valorizzazione dell'esperienza professionale. L'immagine prevalente del decennio tra gli anni '80 e '90, è quella di un sistema produttivo territorializzato che si irrobustisce in termini di accesso di nuove imprese produttive sul mercato.

Le differenze tra cluster di imprese, emergeranno in maniera significativa soprattutto nella seconda metà degli anni '90 quando un insieme di fattori quali il posizionamento nella catena del valore, la capacità di innovare, la disponibilità di capitali finanziari da investire, l'esposizione e le capacità commerciali e così via, rompono il quadro di sostanziale omogeneità e di crescita *senza fratture* stimolando l'affermazione di una stratigrafia d'impresa in cui emergono i **cercatori di nicchie**.

*"Mentre 30 anni fa grande era bello, poi c'è stato il momento in cui piccolo è bello, oggi con la globalizzazione è emerso che leader è bello. A volte per essere leader bisogna essere grandi – ad esempio nel settore petrolifero o uno è un gigante altrimenti non riesce a sopravvivere - in altri settori può anche essere quello piccolo ma deve essere leader. Il numero uno nel settore di mercato leader guadagna, il secondo va abbastanza bene, il terzo va sufficientemente bene, il quarto perde. La globalizzazione sta portando alla specializzazione e ad un approccio molto competitivo da questo punto di vista. Nella società globale bisogna aiutare i leader. Aiutare il quarto serve a ben poco, mentre bisogna aiutare il primo ed il secondo a crescere e rimanere leader."* A. Spaggiari, Presidente Spal Spa

Nel segmento delle aziende leader si collocano quelle realtà d'impresa che hanno saputo governare e valorizzare i fattori richiamati e che oggi si

vengono a trovare in una posizione *di vertice* nella realizzazione di prodotti appartenenti ad una specifica nicchia di mercato.

E' il caso, per esempio, di imprese come Corghi e Bultler, che realizzano attrezzature per gommisti e che, nel linguaggio locale, vengono identificati con termine di smontagomme. Così come è presente il settore dell'automotive e della mecatronica legato sia alla produzione di *sistemi in plastica* (Spal, Prima). Eccellenze si trovano nelle nicchie alimentari con Montorsi, Veroni, Italgnocchi.

Vi è poi il segmento delle imprese storiche della filiera della meccanico agricola, che oggi al più appartengono a gruppi industriali *globali*, quali Landini e Goldoni.

#### **Scheda: Prima srl – Correggio**

Prima srl è nata nel 1992, inizialmente si occupava dello stampaggio di materie plastiche e lavorava su commessa per aziende come Ferrari automobili, il gruppo Iveco, Fiat Trattori, Caterpillar. Lo sviluppo di una serie di prodotti che costituissero una "piattaforma comune" per tutti i clienti di quel settore ha generato il passaggio da subfornitori a realizzatori di prodotti finiti. Nel settore automotive, Prima srl è oggi specializzata negli allestimenti di autobus e trattori che sono segmenti di nicchia. Interessata da processi di delocalizzativi di alcune attività ritenute non strategiche quali lo stesso stampaggio della plastica, Prima srl si è focalizzata sulla progettazione. Occupa 48 persone di cui 6 manager e di cui la metà sono impiegati. Prima srl ha due filiali una negli Stati Uniti e una in Australia che fungono da teste di ponte per i mercati più estremi. Secondo il suo AD Silvio Alberti Prima srl "è sempre più *un'azienda di pensiero*". *Quindi una mente pensante con una base logistica e con dei satelliti sia produttivi sia commerciali. Siamo una multinazionale molto, ma molto "tascabile". Forse il concetto è quello della multinazionale, d'altra parte il cliente di Melbourne ha le stesse esigenze del cliente di Modena e tuttavia il contatto, la presenza ci vuole. Le filiali servono da interfaccia.*

Oggi Prima srl realizza sistemi bagagliera – cappelliera lunghi fino a 12 metri cioè il tetto di un autobus. Questo è composto oltre che dal portabagagli dal lettore DVD o il mini televisore a cristalli liquidi, i moduli per l'area condizionata, il gruppo luce singolo. *Questo è stato il nostro cavallo di battaglia e cioè tutto quello che è la parte superiore dell'autobus lo facciamo noi. Una volta il cliente se lo faceva in casa con un lavoro enorme in termini di tempi, progettazione, dispersione, e un po' alla volta noi abbiamo tolto questa problematica al cliente. Ci siamo strutturati per avere una gamma di prodotto diversificata per tutti i tipi di autobus con vari tipi di finiture. Ci occupiamo anche di ferroviario, di gatti delle nevi, trenini per parchi divertimenti cioè tutto quello che si muove su gomma o su rotaia e un nostro potenziale cliente.*

Il territorio è di conseguenza cosparso da piccole e medie imprese che posseggono quote di mercato nazionale ed internazionale significative. Nel sistema dell'eccellenza manifatturiera locale trova spazio anche il sistema cooperativo con almeno tre realtà di livello: Cormo, Unieco, Cantine Riunite.

#### **Scheda: Cormo Cooperativa – San Martino in Rio**

Dall'anno della sua fondazione come Cooperativa di Falegnami, nel 1890, Cormo ha vissuto un progressivo incremento del volume d'affari e della capacità produttiva, che, negli anni 70, ha portato ad una riconfigurazione dell'azienda da struttura artigiana a vera e propria industria. Oggi è tra i più importanti produttori italiani di infissi in legno ed è diventata una struttura economica e produttiva che opera in più direzioni: dalla partecipazione in alcune aziende del settore, alla creazione di un consistente indotto di aziende collaterali.

La commercializzazione dei prodotti Cormo spazia dalla committenza diretta da parte d'impresе costruttrici per abitazioni civili, alla presenza presso i rivenditori specializzati di porte e finestre. Attualmente Cormo produce 70 modelli differenziati di porte, sviluppati su 5 linee, 4 linee di finestre e 3 linee di portoncini. La sua produzione annuale si attesta su 110.000 porte, 13.000 portoncini, 100.000 infissi esterni e 35.000 oscuranti. Il fatturato supera gli 80 milioni annui e occupa, secondo i dati presentati nel Bilancio Sociale 2006, 363 addetti.

Oggi l'azienda conta altre unità operative dislocate a Segrate (MI), a Torino, a Roma e a Varese, come pure varie partecipazioni in aziende del settore.

Cormo Cooperativa, sostiene il Presidente Demos Salardi *“è la maggiore azienda italiana del settore degli infissi e sta perseguendo la fase dell'internazionalizzazione. Abbiamo aperto recentemente uno stabilimento in Croazia e abbiamo una società in Turchia, e facciamo attività commerciale anche in Polonia. Questo perché abbiamo deciso di misurarci anche con mercati diversi da quello italiano, e abbiamo cercato di cogliere anche le opportunità derivanti dalla capacità che hanno questi territori, di assorbire fundamentalmente le innovazioni che noi siamo in grado di produrre”*.

La logica che ha orientato il processo delocalizzativo è di tipo contenitivo cioè finalizzata principalmente a limitare l'espansione e la crescita dello stabilimento di San Martino In Rio. Afferma il Presidente Salardi: *“noi qui non caleremo come occupati, né come spazi; però, sostanzialmente con lo stabilimento della Croazia, abbiamo trovato le condizioni perché la crescita qui sia una crescita un po' più lenta rispetto a quello che c'è stato negli ultimi anni. Quindi, è un impatto col territorio un po' minore”*.

Cambiamenti del *paesaggio* economico e d'impresa raccontati da Mauro Severi, della Corghi Spa di Correggio: *“Il paesaggio è cambiato tantissimo perché con il boom degli anni 70' il territorio si era riempito di tanti piccoli artigiani e di imprese legate – per esempio – alle manifatture, tipo i maglifici. Poi vi sono state delle crisi e interi settori dell'artigianato e di altre trasformazioni sono scomparsi. Oggi, sono rimaste le imprese maggiori, con una serie di artigiani complementari a loro, e sono emersi settori specializzati. In particolare a Correggio si concentra una parte del settore legato alla ruota e legato all'automobile e di conseguenza sono*

*nate altre aziende che tra l'altro sono state anche avvistate da gruppi stranieri internazionali".*

Una situazione di dinamismo imprenditoriale che, come sottolinea Severi, ha attratto l'interesse degli investitori - gruppi industriali e finanziari - che attraverso accordi d'acquisizione, partecipazione o partnership, in imprese dell'area ha ulteriormente contribuito ad internazionalizzare il sistema produttivo locale. Anche perché, in diversi casi il passaggio di proprietà rende disponibili risorse finanziarie e manageriali oggi indispensabili nella competizione globale. E qui emerge un primo grande tema – problema per le aziende che sono cresciute dimensionalmente e che si sono affermati sui mercati internazionali: la capacità di sostenere e di alimentare lo sforzo competitivo all'interno di un assetto di tipo tradizionale centrato sulla figura del fondatore e della famiglia.

## **Caratteri evolutivi e transizione del modello economico: dalla crescita allo sviluppo**

L'ultimo decennio costituisce, di fatto, un periodo di snodo fondamentale nella dinamica evolutiva delle imprese manifatturiere emiliane e reggiane poiché se il sistema continua a crescere in termini dimensionali, iniziano ad affermarsi o a consolidarsi processi di selezione e di gerarchizzazione interna. Una riconfigurazione degli aspetti ordinatori e di sistema che verranno accentuati nell'ambito dei processi di delocalizzazione produttiva e di internazionalizzazione - globalizzazione dei mercati.

*“In Cina, c'è una zona dove fanno macchine copiate da quelle correggesi. C'è una zona chiamata la Correggio della Cina, perché tutti producono cose legate alla nostra realtà. La maggior parte dei gruppi che fanno l'attrezzature per la ruota sono a Correggio, poi c'è qualcosa a Mandello del Lario, c'è qualcosa a Bologna, c'è qualcos'altro in giro ma diciamo che la maggior parte dei prodotti legati a questo settore escono da Correggio”. M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

Gli effetti prodotti dalla globalizzazione nella dimensione del locale si scorgono da diversi punti di vista.

Ad esempio in relazione allo sforzo in termini di contenimento dei costi e al contemporaneo rafforzamento della competitività che le imprese hanno affrontato attraverso processi esternalizzazione e di outsourcing. Nella prima fase del processo venivano esternalizzate le attività meno qualificate; successivamente l'outsourcing ha iniziato a riguardare anche funzioni con contenuti medi che tuttavia non appartengono al core strategico dell'impresa. Vi è chi intravede nel fenomeno sotto osservazione non solo una minaccia ma all'opposto una opportunità per far crescere e qualificare a livello territoriale un terziario di servizi e un tessuto di professionisti (Indario – il terziario per l'industria).

*“C'è bisogno di tutta una serie di professionalità che possano effettivamente diventare destinatarie di una serie di funzioni che oggi vengono realizzate nelle aziende, che le aziende stanno valutando di esternalizzare. Mi riferisco, in particolare, al campo della comunicazione, dell'Information Technology, del software. Ci vorrebbe in questo caso qualche strumento che accompagni una crescita di un terziario avanzato, di un terziario innovativo, cioè, quindi che vada anche fuori un po' dalle tradizioni del commercialista o del fiscalista e che aiutino le aziende in questi nuovi processi”. D. Botti, Direttore Area Diritto ed Economia d'Impresa dell'Unione Industriali di Reggio Emilia*

Ad esempio, in relazione all'innalzamento di barriere e di recinti per le imprese “in entrata”. Un impatto che per il modello emiliano – reggiano non significa la fine del poderoso ciclo espansivo dell'impresa manifatturiera



locale – i dati casomai dicono il contrario - ma la fine del sogno "democratico" di un'ascesa sociale tramite il fare piccola impresa manifatturiera.

Dall'osservatorio CNA si afferma che *"di imprese giovani o che aspirino a diventare tali, cioè che iniziano un mestiere, ce ne sono molto poche. Questo è, in effetti, uno dei problemi che dal nostro punto di vista si sta cercando di affrontare. Una delle questioni è, ad esempio, il livello di assistenza che possiamo fornire alla nascita di imprese che hanno una prospettiva di futuro perché, in effetti, un giovane, una donna, si trovano in maggiore difficoltà di altri, anche quando ha l'idea, nel momento in cui la deve realizzare. In altri territori in giro per l'Italia si sono affermate esperienze anche nuove come, ad esempio, i vivai d'impresa. Noi abbiamo un progetto di studio e di sperimentazione di ipotesi di questo genere proprio perché questo è uno dei punti: chi vuole costruire un'attività imprenditoriale anche se ne ha la volontà si trova di fronte ad una difficoltà iniziale rilevante. Allora a fare impresa ricorrono solo quelli che sono costretti"*.

Come ha sottolineato Giacomo Beccattini, *"in Italia l'impresa non è mai stata semplicemente una molecola di capitale, ma ha rappresentato piuttosto un progetto di vita...<sup>2</sup>"*. Per le nuove imprese, se i mercati virtuali si avvicinano quelli reali, ed espansivi, sono sempre più lontani e di conseguenza difficili da penetrare. Mentre, quelli più prossimi, sono il più delle volte saturi e presidiati da aziende con marchi e brand conosciuti. Oggi, per lo star up di una nuova impresa a carattere manifatturiero sono necessari piani di investimento finanziario, progetti di sviluppo di un certo rilievo, la disponibilità - interna o esterna - di sistemi di saperi e competenze complessi, brevetti, capacità e forza esplorativa verso i mercati. E poi, fare impresa non ha più solo a che vedere con la qualità del prodotto, la flessibilità produttiva e i tempi di consegna - i *plus* della precedente fase espansiva.

*"Per i giovani investire in qualsiasi tipo di attività è diventato costosissimo, perché è meno facile che un giovane abbia la voglia di mettersi a fare l'artigiano, o di fondare, di creare un'azienda, anche se certe situazioni e certi miracoli succedono ancora. I costi però sono altissimi, perché se un tempo uno riusciva ad affittare un capannoncino per fare l'artigiano e cominciare, e da lì poteva nascere anche un'attività imprenditoriale autonoma, adesso è sempre più difficile". M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

Gli impatti dei processi di internazionalizzazione e globalizzazione dell'economia si sono manifestati anche in termini di delocalizzazione delle produzioni. Il processo si è caratterizzato selettivamente a cioè interessato principalmente il settore tessile che aveva nell'area di Carpi – Correggio un suo punto di condensa. Delocalizzazione delle produzioni che ha comportato la chiusura di molte aziende della filiera, una significativa crisi occupazionale e la perdita di competenze e di professionalità accumulate. Queste sono

---

<sup>2</sup> Giacomo Beccattini, "Per un capitalismo dal volto umano. Critica dell'economia apolitica", 2004

alcune delle rappresentazioni e delle fenomenologie che hanno accompagnato, non il dissolvimento, ma la riorganizzazione del settore similmente a quanto accaduto in altre aree a specializzazione tessile del sistema - paese. Oggi, a processo concluso, le imprese del settore tessile rimaste, nell'area di Carpi – Correggio sono profondamente mutate.

Innanzitutto, come afferma Massimo Campedelli, Sindaco della città di Carpi, la filiera tessile esce dalla crisi interamente riconfigurata. Perse attività come la tessitura e la filatura, molte imprese del tessile – abbigliamento si sono (e si stanno) integrando nel sistema Moda Italia. Un “passaggio” che interessa molte imprese che hanno incrementato il numero di posti di lavoro ma con competenze diverse: designer, addetti commerciali multi lingue e così via, quindi progettazione dei prodotti e commercializzazione. Sono tante e questo ha garantito che ci fosse un'inversione di tendenza.

*“Un trend positivo dopo dieci anni di trend negativo. E' chiaro che questo nuovo fenomeno non compensa quello che c'era prima però trasmette un segnale di positività. Insieme a questo ci sono anche nuove imprese del settore meccanico che stanno funzionando per cui diciamo che fino al 2004 non si vedeva la fine de tunnel, oggi si inizia a vedere un po' di luce. L'altro segnale che da il senso di questa positività è che le imprese hanno iniziato, in passato non era così, ad investire sulla città.” M. Campedelli, Sindaco Comune di Carpi*

#### **Scheda: Il Progetto Arteverto**

A partire dall'estate 2003 si sono succedute in provincia di Reggio Emilia numerose crisi aziendali strutturali con riduzione di personale o cessazione di attività, riguardanti vari comparti (metalmecanico, legno, ceramica, alimentare, commercio, ecc.) e diverse aree provinciali, di dimensioni e frequenza inusuali per il territorio. Ne è seguita la proposta di attivare sperimentalmente tavoli permanenti, a livello distrettuale in corrispondenza dei Centri per l'impiego della Provincia, per il monitoraggio dei cambiamenti della situazione economico produttiva ed occupazionale, con il coinvolgimento delle forze sociali e delle amministrazioni locali interessate, al fine primario di prevenire le situazioni di crisi occupazionale e di attenuare, nella gestione delle stesse, gli effetti negativi sulle

#### **Composizione**

Ai tavoli è previsto che partecipino:

- per la Provincia il responsabile del CPI e dirigenti o funzionari degli uffici provinciali interessati (Servizio Lavoro e diritti di cittadinanza-uffici centrali, Servizio Formazione professionale e Servizio Attività produttive);
- gli Enti locali del territorio di competenza di ogni singolo CPI;
- i sindacati dei lavoratori;
- le associazioni datoriali;
- gli enti di formazione del territorio o operativi sul territorio;
- eventuali altri soggetti pubblici o privati portatori di interessi nel territorio; fra questi, ruolo particolare riveste la C.C.I.A.A.

#### **Relazioni**

I Tavoli, dopo la fase istitutiva che ha visto anche il coinvolgimento della Conferenza provinciale dei Sindaci, si rapportano periodicamente con la Commissione provinciale di concertazione, le Commissioni competenti del Consiglio provinciale e gli Assessori provinciali al lavoro ed alle attività produttive.

#### **Tempistica**

I tavoli vengono convocati con cadenza di norma quadrimestrale dalla Provincia. I responsabili dei Centri per l'impiego ne curano il coordinamento tecnico-organizzativo.

Che cosa sia oggi un'azienda del sistema moda lo racconta bene Massimo Brunetti, Amministratore Delegato, Riese Manifatture – Navigare di San Martino in Rio *“Già da una decina di anni abbiamo avviato un processo di internazionalizzazione. La nostra produzione è stata dirottata verso l'est Europa e Cina. Un percorso avviato ma che non è terminato perché la prossima evoluzione sarà quella di andare ancora più a est e ancora di più in Cina. Gli obiettivi dei prossimi anni sono quelli di crescere, per quanto ci riguarda, sui mercati esteri, mantenendo in Italia e in modo particolare a Rio Saliceto il cuore, il know-how, tutte le competenze e la tecnologia che fa parte del nostro mestiere. E quindi mi riferisco all'area stile e progettazione, all'area produzione intesa come gestione della produzione, pianificazione, acquisti, sovrintendenza alla produzione; la parte amministrativa, la parte commerciale ed infine anche ad oggi, crediamo, la parte logistica”*.

Ad ogni modo, le interviste segnalano l'esistenza di alcune differenze tra il modello emiliano – reggiano e quello geograficamente più ampio del Nord Est rispetto alle strategie di internazionalizzazione. Così, ad esempio, si segnala che le aziende emiliane, a differenza di quelle venete, si sono mosse con prudenza negli investimenti esteri. Alcune hanno fatto degli esperimenti e qualche intervento, però l'azienda tipica emiliana, diversamente da quella del Veneto, ha comunque mantenuto una sua forte presenza sul territorio regionale. Radicamento territoriale che ha significato il continuare ad operare in un'ottica di esportazione anche se molte medie imprese si sono ampliate in termini di internazionalizzazione, in termini di acquisizioni di altre imprese e di costruzione di partnership. Una strategia più strutturata e prospettica rispetto al generico decentramento di lavorazioni.

*“Parlare di delocalizzazioni produttive all'estero per le nostre aziende è un concetto errato. A parte il tessile che ha dovuto, nel caso nostro più che di vera e propria delocalizzazione, cioè cancello quel pezzo di produzione perché la trasferisco, possiamo parlare di presidio di quei mercati. Chi è andato stabilmente in Cina lo fa certamente anche per spostare là qualche segmento a minor valore aggiunto, ma soprattutto per cercare di coprire (e capire) quei mercati.” D. Botti, Direttore Area Diritto ed Economia d'Impresa Industriali Reggio Emilia*

Oggi, tuttavia, la strategia del radicamento territoriale appare un *Giano bifronte*: da un lato mantenere la produzione ancorata al territorio comporta dei costi aggiuntivi che l'impresa deve necessariamente contabilizzare nel proprio business; dall'altra l'opzione localista offre l'opportunità di operare all'interno di un ambiente strutturato e con competenze diffuse. E quanto sia importante poter contare su di un ambiente di riferimento lo dicono, in particolare, i processi di innovazione che partono dalla singola iniziativa ma che - molte volte - hanno la successiva necessità, per poter essere concretamente sviluppati, dell'aiuto di altri.

*“Perché dislocare unità produttive nel Sud Italia, in zone convenzionate o sovvenzionate, può portare a dei vantaggi immediati rispetto al costo del terreno, agli oneri di urbanizzazione, agli incentivi che i diversi livelli di governo mettono a disposizione, però tutto questo si confronta con il discorso della possibilità di accaparramento di cervelli e di tecnologie che c'è da queste parti. Questo fa sì che rimane prioritario rimanere qui con le conseguenze che ne derivano in termini di maggiori costi anche se questo non è l'elemento primario che, penso, un imprenditore deve andare a guardare. Altrimenti saremmo tutti in Cina a produrre, avremmo tutti manodopera indiana o pakistana”. S. Alberti, Amministratore Delegato Prima Srl*

Comunque, secondo Daniele Botti, l'esperienza di accompagnamento all'internazionalizzazione delle imprese – attività promossa nell'ambito delle attività dell'Associazioni Industriali di Reggio Emilia - evidenzia che: *“ci sono sia coloro che sono lì per capire dei potenziali nuovi mercati, di cui hanno già qualche idea che gli possa interessare, allora lì la risposta è una ricerca di mercato. Ci sono soggetti che hanno già l'idea di andare e poi magari tante volte cominciare con la commercializzazione. Ci sono quelli che sono interessati al reperimento di materie prime o di forniture di determinate lavorazioni. Quest'ultimo aspetto è sempre più forte, è in crescita questo tipo di esigenza.*

*Ci sono soggetti che sono già invece in un'ottica di posizionare all'estero - o attraverso delle partnership, joint-venture di vario tipo - delle strutture che o sono già produttive o sono nel passo immediatamente precedente alle produttive.*

*Ecco, diciamo che abbiamo una bella rappresentazione di queste diverse tipologie di soggetti; questo mi fa ritenere che ci sia una mentalità piuttosto aperta ai temi dell'internazionalizzazione, con la cautela e l'attenzione del caso, però anche con la consapevolezza che è una strada da percorrere. Anche se si è nati, vissuti e cresciuti qui e hai un tuo competitore dall'altra parte della strada, senza problemi e senza preoccupazioni si prende e si va”.*

Le analisi condotte sullo stato dell'economia emiliana e in particolare reggiana, evidenziano un processo di crescita *ininterrotta* e la contemporanea solidità e orizzontalità in termini di occupazione e di redistribuzione delle opportunità e delle risorse. Tuttavia, com'è ovvio aspettarsi in una visione dinamica dei processi socioeconomici, affiorano

chiaroscuri che mostrano una realtà in movimento anche all'interno dei singoli settori.

*“Non illudiamoci in una seconda o terza industrializzazione. Nei prossimi 15 anni non sarà così, ci saranno le aziende leader che cresceranno, quelle meno leader che sono rappresentate dai molti artigiani che non hanno un prodotto o un marchio proprio che avranno dei problemi. Correggio sta facendo abbastanza per tenere un buon livello di vita e i figli rimangono nel territorio e qualcuno di loro può favorire la crescita di nuove iniziative. Non pensiamo però solo alle nuove iniziative. Alle volte una nuova iniziativa porta 50 persone, mentre far crescere un leader porta del know how in termini di capacità manageriale, in termini di humus. Far crescere 10 leader è ugualmente importante se non di più”. A. Spaggiari, Presidente Spal Spa*

Restano competitive e accrescono i loro *vantaggi distintivi* quelle aziende che sanno connettersi alla ricerca, plasmare i prodotti sulle richieste dei mercati, incorporare innovazione e qualità, rimodulare l'organizzazione interna e managerializzare le funzioni d'impresa. Restano competitive, detto altrimenti, le imprese che investono nella produzione di conoscenze originali e di capacità esclusive. Perdonano terreno quelle imprese abituate a competere principalmente sul prodotto, sulle politiche di prezzo, sui tempi di consegna ma che poi risultano poco aperte all'innovazione più che sul versante tecnologico – dove anzi molte volte eccellono - sugli aspetti organizzativi, commerciali e gestionali.

*“La provincia Reggio si è molto caratterizzata per imprese che sono cresciute e che si sono sviluppate, è uno dei vantaggi di avere un'impresa diffusa sul territorio. Oggi tutti vedono nella piccola dimensione, nell'impresa diffusa una specie di “limite” dello sviluppo ma per questo territorio, per questa provincia è stato uno dei grandi vantaggi. La storia della piccola impresa è la storia del calabrone. Le piccole imprese sono ancora lì e sono uno dei punti di forza di questa provincia. Tuttavia oggi anche la piccola impresa è molto diversa: a volte scopriamo con sorpresa il fatto che anche in questa dimensione vi sono dei livelli qualitativi e di innovazione molto avanzati. Questo consente alla piccola impresa di reggere e di prosperare in una situazione, dal punto di vista competitivo, difficile. La realtà è mutata ma sono mutate anche le imprese”. G. Mazzi, Resp. Provinciale Politiche Associate CNA*

In sostanza, la piccola dimensione d'impresa, la cui flessibilità aveva consentito una rapida crescita ed un'affermazione anche sui mercati internazionali, con la globalizzazione, incontra sempre più difficoltà a mantenere il suo spazio di posizione. Si tratta di un processo che sta investendo sia i comparti industriali sia quelli dei servizi e che può precludere ad una ampia e profonda ristrutturazione con conseguenze sull'assetto sociale che potrebbero essere significative: una collettività abituata al consenso e ad una distribuzione concertata del reddito, vede profilarsi un orizzonte in cui il profitto potrebbe risultare più concentrato, meno diffuso e meno garantito. Per livelli di ricchezza, per diffusione della cultura

imprenditoriale, per capacità di adeguarsi alla domanda, l'Emilia Romagna è una regione a vocazione europea. La sfida per il futuro è vedere se questa vocazione e questa realtà territoriale, potranno ancora basarsi sulle fondamenta della convivenza regolata fra crescita economica e società riformista, oppure se la regione conoscerà una crescita della conflittualità e degli squilibri sociali, economici e territoriali. Per il modello emiliano romagnolo, il futuro è incerto e il mantenimento della grande prestazione passata dipende ormai dalla qualità delle sue leadership, in politica come in economia.

In termini generali l'Unione Europea guarda all'asse Lombardia – Emilia Romagna come ad un'area interessata alla costruzione della nuova industria europea. Rispetto a questa indicazione, l'Emilia Romagna ha assunto come obiettivo globale del POR 2007 – 2013 quello di *“collocare stabilmente la Regione nel contesto delle regioni europee di eccellenza, esemplari per il loro dinamismo socioeconomico, per la capacità di innovazione e per la qualità dello sviluppo”*. Coerentemente con le indicazioni espresse nello strumento di programmazione la Regione Emilia Romagna ha scelto in modo preciso di fare una politica concentrata su alcuni fattori, primi fra tutti la Ricerca, l'innovazione integrati alla parte energetica ed ambientale. Questo è possibile dal momento che vi è un forte dinamismo socioeconomico, una forte capacità di innovazione e quindi la possibilità di mantenere “alta” la qualità dello sviluppo. I temi della sostenibilità, della qualità, della nuova economia competitiva, della conoscenza, dell'innovazione e del territorio sono le parole chiave delle politiche regionali. La leva territoriale in termini di forza lavoro qualificata e di forte radicamento delle imprese rimangono i fattori competitivi più rilevanti nelle scelte regionali. Nei prossimi anni, le politiche di matrice pubblica a sostegno dell'apparato economico ed industriale saranno di conseguenza orientate a sostenere la ricerca e l'innovazione. Attraverso il Piano Operativo Regionale FESR 2007 – 2013 si andrà a consolidare la R&S industriale attraverso l'incontro tra domanda ed offerta. In questa prospettiva la Regione sta accompagnando la nascita dei tecnopoli specializzati nella ricerca industriale a diretto supporto delle imprese e vuole sostenere le imprese nella ricerca industriale, nell'innovazione e nella brevettazione.

Oggi, l'area di Correggio si caratterizza per la contemporanea presenza di più settori del secondario di cui almeno tre - la **meccanica, la plastica ed il tessile** – costituiscono l'ossatura produttiva, industriale e identitaria del territorio. Fa osservare da questo punto di vista Daniele Botti dell'Associazione Industriali che *“sul territorio c'è una presenza di realtà produttive di diverso tipo, appartenenti a diversi settori, con molti punti di eccellenza presenti in questi diversi settori. Una realtà piuttosto variegata e di cerniera tra Reggio Emilia, Modena e Carpi”*.

L'intelaiatura e l'infrastruttura economica del Distretto di Correggio - che comprende oltre alla città i comuni di Campagnola, Fabbrico, Rio Saliceto, Rolo e San Martino in Rio - risulta composta da 5.326 imprese (2004) di cui quasi la metà (il 47% e cioè 2.515 imprese registrate) risultano localizzate nel comune di Correggio. Fatto 100 l'universo delle imprese, ben 23 di queste operano nel settore manifatturiero e tra queste ultime il 76% (pari a 920 imprese) opera in uno dei tre principali comparti.

Sempre secondo i dati del 2005 della CCIAAA di Reggio Emilia, fatto 100 l'universo delle imprese dei tre settori trainanti, operano nel metalmeccanico 52 imprese, 38 nel tessile e 10 nella plastica – gomma. Dal punto di vista dimensionale, il dato aggregato restituisce l'immagine di un sistema composto prevalentemente da micro imprese (fino a 9 addetti) che rappresentano ben il 72% del totale. Le piccole imprese (da 10 a 49 addetti) pesano per un 23%, mentre le medie (da 50 a 249 addetti) rappresentano solo il 4% dei casi. Si osserva, incrociando i dati riferiti al settore operativo con quelli dimensionali, che nella plastica – gomma operano imprese mediamente “più grandi” e che, per contro, nel tessile le imprese sono mediamente “più piccole”. Infine, per quanto riguarda il mercato del lavoro, risultano occupati nel settore tessile 1.765 addetti, lo stesso numero di occupati si ritrova nel settore della plastica gomma, mentre il metalmeccanico occupa nel distretto di Correggio ben 6.073 addetti.

Gli elementi distintivi di un'area a forte vocazione manifatturiera risultano ulteriormente rafforzati se nel quadro delle attività produttive vengono contabilizzate anche le produzioni agricole - sia dirette che inserite nella filiera agro-industriale - che le “**eccellenze**” in termini di produzioni e prodotti tipici conosciuti in tutto il mondo come il Parmigiano Reggiano e il Lambrusco. E questa notorietà globale ha contribuito e contribuisce ad alimentare l'immagine – e oggi più semplicemente un ricordo del *come eravamo* – dell'Emilia terra di cooperazione, di qualità e di gente industriosa. Storicamente il settore agricolo è stato l'incubatore del mondo della cooperazione. Osserva Isella Salsi, Segretario di zona Correggio della Coldiretti di Reggio Emilia *“Questa è una zona a rilevante vocazione cooperativa, di conseguenza sia per la trasformazione del latte – in termini di lavorazione, stagionatura e vendita – che per la lavorazione delle uve queste attività vengono svolte dalle latterie e dalle cantine sociali. Di conseguenza sono quasi inesistenti i piccoli produttori”*.

### Scheda: Cantine Sociali Riunite – Sede di Correggio

Le Cantine sociali Riunite di Correggio sono nate a inizio '900 da un'aggregazione di piccoli proprietari agricoli e che hanno deciso di realizzare una struttura dove produrre il vino e poter avere una voce sul mercato di questo prodotto. *Adesso noi ci ritroviamo ad avere questa azienda - afferma l'AD Poletti - che si chiama Cantine Cooperative Riunite, che è una società cooperativa agricola e che è formata complessivamente da 1200 soci. E' formata da uno stabilimento di imbottigliamento in provincia di Reggio Emilia, a Campegine, e da 5 cantine alle quali i soci conferiscono l'uva. Per quanto riguarda l'area di Rio Saliceto, San Martino e Correggio noi abbiamo uno stabilimento a Correggio. Abbiamo poi uno stabilimento di proprietà, le Cantine Maschio, in provincia di Treviso.*

*Cantine Riunite raccoglie circa 350.000 ql. di uva all'anno, poi è anche vero che c'è stata un'evoluzione "tumultuosa" negli ultimi anni nel metodo di coltivazione dell'uva. Abbiamo avuto il passaggio da vecchi vigneti con raccolta manuale a quella meccanizzata. Evoluzione che ha interessato non solo le modalità di raccolta ma anche i vigneti stessi: vigneti a spalliera con un piede di pianta molto ridotto, con presenza di piante per ettaro molto rilevante. Questo ha portato a un'evoluzione del nostro modo di lavorare, del metodo di raccolta, delle tempistiche di raccolta, della compressione dei tempi di raccolta in un periodo compreso tra i 15 e i 20 giorni. Noi in 15 – 20 giorni raccogliamo i 350.000 ql. d'uva. Nella cantina di Correggio, la raccolta è di circa 150.000 ql.*

*In quest'area abbiamo una lavorazione molto particolare, specialmente qui nella cantina di Correggio, che è la lavorazione dell'uva lancellotta, che è in pratica una lavorazione per ottenere un prodotto per un mercato parallelo alla produzione diretta del vino. Questo significa che manifatturiamo dei prodotti specialmente "da colore" che vendiamo in quasi tutta Europa per la correzione del colore dei prodotti vinicoli che vengono ottenuti nelle aree che ce lo richiedono. Questi prodotti possono essere utilizzati anche, e li stiamo vendendo, in altri segmenti: come colorante per le confetture di marmellate, come additivo per i gelati e così via. Abbiamo questo prodotto che può essere utilizzato come prodotto naturale per correggere o valorizzare determinati prodotti che poi vengono utilizzati anche per ottenere ripieni di brioches, etc, etc. Si tratta di un mosto concentrato molto ricco di colore per cui viene utilizzato sia per colorare che anche per addolcire in quanto l'uva è ricca di fruttosio per cui viene utilizzato come dolcificante naturale. E' una cosa interessante dal punto di vista nutrizionale e di igiene alimentare. E' un prodotto interessante e parallelo al mercato del vino. Da questo punto di vista abbiamo una punta delle qualità agroindustriali anche perché facciamo 25 milioni di Euro con gli Stati Uniti e non possiamo sbagliare.*

Attualmente l'area di Correggio – Rio Saliceto - San Martino in Rio presenta una configurazione "**matura e avanzata**" della produzione cioè organizzata e gestita principalmente da medie aziende, alcune aziende logo e da gruppi industriali (come si è sottolineato nel capitolo precedente) che operano sul mercato internazionale e che hanno necessità, più che di "vocazione e vivacità imprenditoriale", di poter contare su un sistema territoriale (milieu locale) in grado di fornire un insieme di competenze distintive in ambito



operativo, manageriale e gestionale. L'attuale configurazione organizzativa e gerarchica del sistema produttivo è il risultato di quella serie di fasi e di *balzi evolutivi* che hanno interessato settori, comparti e singole imprese e che sono stati brevemente trattati nelle righe precedenti.

L'immagine del sistema economico locale, tuttavia, non si esaurisce nello sguardo al nocciolo delle *medie* imprese industriali - le cosiddette multinazionali tascabili leader di nicchia - che guidano, coordinano e innovano le principali filiere produttive e che si stanno impegnando per rafforzare la loro dimensione organizzativa e la loro proiezione internazionale. Meno visibili, poiché racchiuse nelle decine di piccoli capannoni che formano una parte considerevole delle aree industriali dell'area di Correggio – Rio Saliceto e San Martino in Rio, operano generalmente le **micro e le piccole imprese del mondo della subfornitura, quelle specializzate in specifiche lavorazioni o in fasi del ciclo produttivo**. Imprese che pur mantenendo una configurazione proprietaria e organizzativa più tradizionale cioè meno esposta - ad esempio, ai processi di managerializzazione, esternalizzazione, outsourcing, terziarizzazione cioè alle fenomenologie che interessano la medio/grande dimensione - sono tuttavia in movimento e interessate da alcuni processi di trasformazione in senso *strutturale*.

Il più evidente è riferito all'adozione di un modello gestionale più aperto o comunque meno baricentrico rispetto alla figura del fondatore. In questa prospettiva si coglie uno dei principali aspetti - problema che interessa la micro impresa locale: il passaggio generazionale e la continuità imprenditoriale. Non è casuale che uno dei temi che le imprese pongono come centrale nella loro capacità di innovarsi insista su questo aspetto. Un tema forte, sentito soprattutto da chi ascolta le domande degli imprenditori; afferma:

*“La conduzione familiare rimane anche quando l'impresa assume dimensioni di un certo tipo. L'impresa basandosi sull'esperienza del fondatore e di chi gli sta intorno, ad un certo punto pone dei limiti tant'è che uno dei temi sull'innovazione è quello dell'organizzazione aziendale e del ricambio generazionale. Questo perché quando viene meno la spinta del fondatore. Ovviamente non si può generalizzare, però c'è l'imprenditore che ha consapevolezza che per fare andare avanti la propria impresa deve investire sui propri figli, ma soprattutto sul sapere dei figli; altri che si sono limitati a trasmettere il loro sapere, quindi il “saper fare”. E. Toffoli, Resp. CNA – Area Padana*

Piccola dimensione, radicamento territoriale e la marcata connotazione familiare della compagine societaria sono tre dei principali caratteri che contraddistinguono il capitalismo italiano.

E' quindi conseguente che l'altro *indicatore* di cambiamento insista sulla trasformazione della natura giuridica dell'impresa. Dalle interviste emerge

che il modificare la natura giuridica è indice della consapevolezza che l'impresa ha acquisito o vuole acquisire una dimensione superiore e ha bisogno di confrontarsi in un modo diverso con l'ambiente economico. In sostanza l'impresa deve diventare qualcosa di diverso dalla famiglia e dalla conduzione familiare.

*“Quello del passaggio generazionale è uno dei problemi più dibattuti in campo imprenditoriale. Sono dell'idea che questo è un problema soprattutto se ti legghi a dei dettami o a dei concetti che sono un po' arcaici. Il fondatore dice. “finora abbiamo fatto così” e dall'altra c'è il giovane che vuole emergere e che a volte ha idee nuove e innovative, a volte anche strampalate, e quindi si viene a creare una frizione in cui a rimetterci è l'impresa. Ritengo che un'azienda in mano a dei manager sia meglio strutturata che non un'azienda in mano a fratelli, cugini, parenti e zie. Questo aspetto di “radicamento” a questa struttura patriarcale è uno degli elementi problematici di questo territorio poiché l'azienda viene tramandata da padre al figlio con tutto quello che ne consegue. Questo, è uno dei problemi più grandi presente in questo tessuto economico locale.” S. Alberti, Amministratore Delegato Prima Srl*

*“Abbiamo al lavoro due o tre generazioni di imprenditori, che sono diventati tali in forza dell'esperienza e delle competenze professionali che sono state molto utili. Oggi quello che viene richiesto al nuovo imprenditore, non è solo questo: bisogna avere conoscenze manageriali, bisogna conoscere le lingue. Questo è un passaggio difficile e connesso alla managerizzazione delle piccole imprese. L'imprenditore è abituato a fare tutto lui, e ha delle difficoltà a delegare funzioni strategiche ad altri. Quindi c'è una difficoltà di tipo soggettivo. Poi c'è una difficoltà ovviamente di tipo oggettivo, perché l'inserimento di un management in un'azienda piccola non è facilmente assorbibile da tanti punti di vista.” G. Allari, Segretario Generale CNA Reggio Emilia*

## Il territorio a geometria variabile

In questi ultimi anni è emersa con sempre maggiore forza la propensione delle economie territoriali a divenire, attraverso le proprie imprese, centri direzionali - o centri di comando - dell'economia italiana. A sostenere questa traiettoria di nuovo policentrismo a carattere direzionale contribuiscono non solo le imprese di grandi dimensioni (superiori ai 1.000 addetti), ma anche le imprese di medie dimensioni. La direzionalità, in sintesi, non è un'esclusiva delle grandi corporation multinazionali con centri di comando collocati nelle (poche) aree metropolitane del sistema paese. La *direzionalità* tende, secondo uno studio del Servizio Studi della CCIAA di Milano<sup>3</sup>, *a diffondersi anche nelle aree urbane intermedie, che sembrano spesso assumere le funzioni di centro terziario o strategico dei sistemi produttivi basati sulla presenza capillare della piccola e media impresa. E' il caso, ad esempio, di province come quella di Reggio Emilia.....*". Nell'analisi realizzata sulla propensione di un sistema economico locale ad allungare le proprie reti e relazioni produttive emerge che la provincia di Reggio Emilia è la quarta provincia italiana (dopo Roma, Milano e Torino) – per tasso di direzionalità ed è la seconda (preceduta solo da Milano) in termini di incremento percentuale del tasso stesso su base decennale (1991 – 2001). I localismi dunque si allargano, vengono erosi i tradizionali confini produttivi, territoriali e amministrativi connessi all'idea di Distretto.

In questa prospettiva, la direzionalità non ha un solo verso - dal territorio allo spazio mondo - ma segue percorsi tortuosi visto che il territorio "fa fatica" a fornire al sistema produttivo molte delle professionalità e dei servizi oggi necessari per competere.

Le imprese, oggi, si muovono sia in *catene* che in *reti* del valore dove l'elemento ordinatore collegato alla dimensione della territorialità, della contiguità fisica e settoriale conta sicuramente meno. Nel paradigma luoghi – flussi, l'impresa post fordista si muove seguendo e alimentando il capitalismo delle reti fatto di mercato, finanza, lavoro, produzione, servizi, logistica, innovazione tecnologica.

Ne è un esempio il tema dei servizi evoluti allo sviluppo d'impresa che per il focus delle imprese reggiane coinvolte da questo studio significa progettazione, certificazione, finanza d'impresa, formazione, ricerca e selezione del personale e così via. Diverse delle medie imprese locali per acquisire questi supporti si rivolgono ad operatori collocati nelle aree metropolitane di Milano e Bologna, nelle aree urbane di Verona e Brescia, nel mitico Nord Est.

In questa prospettiva il territorio di riferimento di ciascuna impresa, di ciascuna filiera, di ciascun settore, diviene a "geometria variabile" cioè

---

<sup>3</sup> CCIAA di Milano, "Milano Produttiva 2006"

strutturato a seconda delle risorse, delle opportunità, delle convenienze, degli accordi e delle strategie competitive che, di volta in volta, emergono. Le imprese, di fatto, configurano il proprio ambiente in relazione al sistema di competenze utili ad organizzare la produzione e a gestire - se imprese di comando - una rete coordinata di realtà che cooperano o in relazioni di subfornitura (integrazione verticale) o di appartenenza (integrazione orizzontale).

Nelle logiche che guidano il modello d'integrazione verticale sembrano prevalenti tre aspetti che, di volta in volta e caso per caso, si sovrappongono: livello di specializzazione produttiva, la qualità (certificata) della produzione e la capacità di *problem solving*.

Questo a dire che per operare in un sistema di subfornitura *evoluto* è sempre più necessario raggiungere e alimentare un'eccellenza distintiva riferita alla capacità *cognitiva* di co – risolvere dei problemi e di approntare – proporre nuove soluzioni al cliente - committente. In questa prospettiva va collocato il fenomeno della *subfornitura evoluta* che interessa in particolare il settore della meccatronica.

*“In una recente ricerca sulle caratteristiche del sistema di subfornitura nella meccatronica, si segnalava da un certo periodo il tentativo o la tendenza delle imprese committenti, ad allargare ovviamente la sfera dei sub fornitori, uscendo da Reggio e andando a cercarli in giro per il mondo. E per un po' questo ha creato dei problemi ai nostri, ovviamente. Adesso, secondo appunto questo studio, la tendenza è rientrata nel senso che fatti i debiti confronti, c'è molta più convenienza ad utilizzare sub fornitori locali perché sono qualitativamente all'altezza, più affidabili e con questi si riescono a stabilire legami anche non solo di committenza e sub fornitura, ma proprio di interazione, di co-progettazione. E quindi si sta ristabilendo una filiera che valorizza il tessuto locale, sostanzialmente. Quindi questo ci segnala, proprio in uno dei settori più avanzati, che questa spinta al miglioramento e ad integrarsi sempre meglio nella filiera, c'è ed è un ostacolo che viene superato bene anche dai nostri sub fornitori.” G. Allari, Segretario Generale CNA Reggio Emilia*

Su questo versante vi sono casi come quello della 2M srl di San Martino in Rio, azienda contoterzista nella realizzazione di componenti tecnici in plastica, che ha assunto come strategia di presenza e di posizionamento sul mercato non il tema della crescita dimensionale, ma la qualificazione della produzione attraverso la certificazione, lo sviluppo di attività di assistenza, progettazione e realizzazione di manufatti con il coinvolgimento sia dei fornitori che dei clienti. Strategie di sviluppo del rapporto con il cliente – committente che vengono integrate internamente nella ricerca di soluzioni ottimali di impiego cioè basate sul riconoscimento di specificità (di genere e di distanze da percorrere alla residenza al luogo di lavoro) e sulla pratica del coinvolgimento - cooperazione con il sindacato e con i lavoratori attraverso il circolo di qualità.

*“Noi siamo partiti in un garage e il nostro percorso evolutivo è avvenuto in 30anni dove abbiamo fatto quello che si poteva fare e di più non abbiamo voluto fare proprio perché siamo contoterzisti. Noi crediamo che quello che potevamo fare l’abbiamo fatto sia visivamente che strutturalmente. Siamo contoterzisti al 100% e quindi noi viviamo “del riflesso” del nostro cliente. Noi potremmo ancora tentare di svilupparci ulteriormente ma stiamo facendo quello che ci sembra ragionevole con i mezzi che abbiamo a disposizione. Abbiamo realizzato degli ampliamenti, l’abbiamo fatto in tre trance, ma non abbiamo in prospettiva ulteriori ampliamenti o lo scorporo di attività e di rami produttivi. A livello occupazionale siamo stabili anche se ci sono stati dei cambiamenti al nostro interno e un processo di riorganizzazione. Abbiamo elevati indici di fedeltà. Siamo in 38 di cui 2 lavoratori sono extracomunitari. Non abbiamo problemi nel reperimento della manodopera anche perché è generica e tendiamo a formarla all’interno anche attraverso percorsi di affiancamento e con il supporto di società esterne. Nel caso in cui vi sia la necessità di figure specifiche come i tecnici e gli ingegneri ci rivolgiamo, per la ricerca, ad agenzie del lavoro specifiche. Avendo elevati indici di fedeltà non abbiamo molta movimentazione di personale e quindi non abbiamo frequenti esigenze di reclutamento. Attuiamo però politiche di incentivazione interna, di formazione, siamo un’azienda “attiva”. Abbiamo inserito all’interno del nostro contratto aziendale degli indicatori di qualità cioè la misurazione di certi obiettivi e una volta raggiunti si divide il premio. Sono dieci anni che applichiamo questo strumento. L’introduzione della certificazione di qualità ci ha portato a lavorare per obiettivi più che per processi. Cerchiamo di sviluppare un dialogo interno perché la comunicazione è importante.*

*Tecnologicamente parlando siamo sempre in evoluzione. Il cliente porta delle domande e ci porta a capire se con quello che si ha in quel momento se si è in grado di soddisfare la domanda. Generalmente sono i fornitori o la nostra struttura di staff che introduce le innovazioni. Abbiamo rapporti indirettamente anche con Docenti dell’Università per quanto riguarda la formazione del personale. Insieme ad altre aziende di Correggio, 5 per l’esattezza, abbiamo formato un Laboratorio a Reggio Emilia, il CPI, per le analisi della materia plastica e per la formazione che verte sia sulla costruzione meccanica che sui polimeri. Anche i produttori delle materie prime ci forniscono dei supporti anche perché alcuni clienti ci chiedono soluzioni particolari che devono essere studiate insieme. Questo ci pone non solo come consulenti tecnici ma anche come ricercatori”. M. Zaniboni, Resp. Personale 2M Srl*

L’integrazione orizzontale e/o mutidivisionale è il processo che più di altri qualifica il formarsi di gruppi industriali *locali* o l’acquisizione di aziende da parte di holding - gruppi industriali esterni all’area. Un dinamica evolutiva che si è manifestata con particolare evidenza sul territorio reggiano nel corso di questi ultimi anni con una strategia di integrazione che fa perno su più elementi quali l’ampliamento del portafoglio prodotti e clienti, la riorganizzazione produttiva e la specializzazione funzionale.

Il caso della Butler Engineering & Marketing S.p.A. di Rio Saliceto fondata nel 1988 e acquisita nel 2006 dal Gruppo Industriale Ravaglioli di Bologna è da questo punto di osservazione paradigmatico.

*“Butler rappresenta un marchio di qualità rivolto alle attrezzature per gommisti. Questo marchio si integra nel catalogo dei prodotti Ravaglioli e questo è il motivo per cui il gruppo ha fatto questo investimento acquistando la Butler nel gennaio del 2006. Questo tipo di investimento è rivolto a qualificare e potenziare il catalogo Ravaglioli. Catalogo che è conosciuto come il più completo perché offre una gamma di prodotti molto diversi tra di loro: dagli articoli per il sollevamento – vari ponti sollevatori – alle attrezzature per diagnostica agli smontagomme. Ravaglioli presentava fino al 2006 una linea di smontagomme diciamo “normali”, con l’acquisizione di Butler il catalogo si è arricchito di questi prodotti che sono considerati al top di gamma e destinati a clienti in mercati che Ravaglioli non aveva ancora particolarmente sviluppato. Quindi il motivo di questo investimento è dato da due fattori: prodotto e mercati. Questa acquisizione fa parte dello sviluppo industriale del prodotto, infatti se il gruppo Ravaglioli anche nel 2007 registra un incremento di fatturato, siamo consapevoli del fatto che una parte di questo incremento viene motivato anche dalla presenza di prodotti Butler. Ci sono delle sinergie molto strette. C’è un vantaggio anche per i prodotti di Ravaglioli [...]. Con il Gruppo Ravaglioli di problemi non ne stiamo registrando, mi riferisco soprattutto nei confronti della forza lavoro dipendente perché nei progetti industriali noi prevediamo una integrazione anche sotto il profilo industriale cioè determinate lavorazioni vengono assorbite dal ciclo produttivo del gruppo dove si sono raggiunti dei livelli di lavorazione qualificati a differenza delle soluzioni che adottava prima Butler che erano anche di carattere un po’ più artigianale. Uno di questi riflessi è l’aumento di occupazione nello stabilimento produttivo della Sirio di Ostellato (Fe). Lì c’è stato un aumento di occupazione perché è lo stabilimento specializzato nelle lavorazioni di carpenteria. L’occupazione l’abbiamo incrementata in quella realtà. Butler al momento sta mantenendo un equilibrio occupazionale. Poi ci sarà il problema da qui a crescere e allora avremo qualche difficoltà soprattutto perché questo è un territorio che, fortunatamente, è a piena occupazione. Sarà difficile trovare determinate figure professionali. Non so se anche il territorio di Rolo – Reggiolo ha le stesse caratteristiche; qui, in questo comparto industriale c’è l’influenza di Carpi e l’occupazione è ai massimi livelli. Sarà un problema che ci troveremo dopo”. F. Govoni, AD Butler Spa*

La strategia del gruppo Ravaglioli, più che il potenziamento della propria gamma di prodotti guarda ad acquisizione mirate al potenziamento soprattutto commerciale del gruppo. *“Con l’acquisizione di Butler non è che abbiamo chiuso un ciclo. Adesso dobbiamo cercare di ottimizzare il processo di integrazione perché sono mentalità diverse. E’ molto più facile far nascere un’azienda che acquisire un’azienda con una storia. Ci sono competenze, know how, mentalità, modi di vedere consolidati. Questo rappresenta uno sforzo non indifferente. Questo processo di integrazione durerà ancora qualche tempo anche se la presenza di Ravaglioli è sistematica, continua”* dice ancora Govoni.

Comunque, qualunque sia il livello di complessità dell’integrazione realizzata, lo sviluppo di nuove relazioni si condensa sia esternamente che internamente all’impresa con lo sviluppo di un diverso impianto organizzativo e con l’introduzione e/o il potenziamento di funzioni di tipo strategico. In

questa prospettiva si colgono le nuove forme organizzative e le principali aree di cambiamento e di ricerca di vantaggi competitivi.

*“Ci sono duecento tecnici, ingegneri laureati che operano. Il gruppo ha un migliaio di dipendenti ed i lavoratori della conoscenza sono oramai la metà e quindi è garanzia anche di un’occupazione di qualità”. M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

L’effetto più visibile (e forse il più importante) è una trasformazione della *natura del lavoro* che risulta sempre più immateriale, cognitivo e relazionale. Questa discontinuità, tuttavia, non si esaurisce nel passaggio da *meno tute blu e più colletti bianchi*, ma tende a connotare e a qualificare anche il lavoro manuale e *prestazionale*.

Emergono nuovi aspetti, comportamenti e valori nell’ambito del lavoro quali il ruolo della formazione (permanente e continua), l’imprenditorializzazione dei comportamenti al lavoro e la valorizzazione delle relazioni cooperative. Il lavoro nella nuova prospettiva integra aspetti routinari, formalizzati e standardizzati - tipici del lavoro fordista - con aspetti creativi, comunicativi e cooperativi – tipici del Nuova Economia.

*“Negli anni ’70 l’impresa media era fatta dal titolare, un ingegnere, un impiegato e da 50 operai. L’azienda era verticalmente integrata e produceva dal primo bullone fino all’etichetta finale da applicare al prodotto. Adesso nelle imprese c’è una diversificazione a vari livelli tale per cui vengono acquisiti in outsourcing prodotti o servizi specializzati che sono più competitivi e soprattutto sono veloci e quindi l’azienda usufruisce di possibilità e di conoscenze esterne. Quindi c’è stato un cambiamento organizzativo. Faccio un esempio riferendomi a questa azienda ma lo vedo anche in aziende simili alla nostra: oggi sono più gli impiegati che gli operai anche perché è richiesto un servizio commerciale e quindi un certo numero di persone adibite alla funzione di “customer service”. Il cliente non è più quello che ti manda l’ordine poi aspetta un mese per aprire il pacco e vedere cosa c’è dentro. Oggi con il cliente c’è un dialogo costante, giornaliero, con delle esigenze più elevate da parte della clientela e una competitività maggiore che ti porta a fornire non solo prodotto e non solo prezzo ma anche servizio. Queste cose 20anni fa non esistevano. Così come non esisteva il reparto qualità, controlli sul prodotto, certificazioni aziendali, certificazioni interne, procedure. Tutte funzioni che sono nate negli ultimi anni. Quindi c’è uno spostamento, secondo me, di quello che è “il peso” della manovalanza verso una forma più imprenditoriale di attività impiegatizia. Attività impiegatizia connaturata ad una certa preparazione, non è soltanto il diploma che ti fa entrare come impiegato in un’azienda ma è la preparazione che hai, la preparazione che ricevi in azienda e quella che riesci a trasmettere in scala a tutti quelli che sono preposti all’ufficio. Adesso ci sono delle funzioni dove è necessario essere dei “mini imprenditori” pur essendo un lavoratore dipendente cioè imprenditori di “sé stessi” nelle proprie parti, nel proprio ufficio e se ne risponde di conseguenza. Questo mutamento richiede maggiore professionalità, ad esempio è necessario conoscere una o due lingue perché altrimenti gli uffici commerciali e gli uffici qualità sono preclusi. Le conoscenze di mercato sono necessarie perché il problema non è essere gentili al telefono per cercare di “intortare” il cliente ma ci*

*vogliono capacità “quasi” imprenditoriali che il dipendente deve acquisire anche attraverso un percorso di formazione interna all’azienda. Per quanto riguarda il reparto Tecnico, il reparto Qualità sono necessarie conoscenze di certificazione, di normative. Quindi, c’è una soglia minima di preparazione che viene richiesta e che poi viene riconosciuta nel lavoro. In questo la Formazione ritengo che sia fondamentale sia all’interno dell’azienda, e qui penso che ciascuno nel suo piccolo faccia la sua parte, ma è necessario che la formazione ci sia anche prima e fuori dall’azienda.” S. Alberti, Amministratore Delegato Prima Srl*

Uno dei vettori con cui si manifesta a livello locale il mutamento del lavoro è l’innovazione tecnologica che nel ridurre il lavoro materiale, lo sforzo fisico incrementa (e di molto) la componente immateriale riferita alla sociabilità del ruolo, all’intellettualità delle competenze e all’autonomia del soggetto. Nell’organizzazione del lavoro nelle piccole e medie imprese del territorio emergono e si accentuano gli aspetti immateriali connessi ai diversi profili professionali con questo valorizzando la gestione delle risorse umane che qui significa uno sviluppo di quelle condizioni contestuali e ambientali che favoriscono l’apprendimento continuo e l’apprendimento in azione.

*“In questi anni la tecnologia al supporto della produzione sta crescendo questo determina un salto qualitativo delle maestranze. Attualmente ci sono dipendenti con competenze qualitative ma con livelli di cultura tecnica molto bassa; in prospettiva sono necessarie delle maestranze che integrino competenze qualitative con competenze tecniche importanti. Qui nasce il primo problema: l’inserimento di personale con competenze più elevate anche perché un’azienda agroalimentare non è vista come una realtà importante. Nonostante il livello di qualità del lavoro e di retribuzione siano mediamente più elevati rispetto a quelli prevalenti in altri settori, un lavoratore preferisce dire che lavora nel metalmeccanico o nella moda. L’alimentare non ha una buona immagine e quindi facciamo un po’ fatica a trovare queste persone. Abbiamo iniziato alcuni percorsi con il nostro Ufficio Personale che è una funzione centralizzata ma che ha anche un referente locale che segue l’Emilia Romagna, dove siamo andati a proporci in alcuni istituti professionali. Abbiamo però visto che l’orientamento dei giovani o era indirizzato a proseguire gli studi oppure era verso la metalmeccanica. Non è semplice il reclutamento e di conseguenza facciamo Formazione e abbiamo attivato la leva del marketing interno. Quando “entrano” in azienda degli elementi “di valore” chiediamo se hanno famigliari e parenti da inserire. Questo ci dà anche un ritorno sulle condizioni di lavoro perché se il lavoratore si trova male non va a proporre un’opportunità di impiego a un familiare. Abbiamo quindi questa “spinta” interna, quando però abbiamo il problema di trovare esternamente delle risorse umane non abbiamo un appeal così forte”. A. Zampieri, Direttore Stabilimento Montorsi Spa*

Con ciò si introduce, nel quadro ampiamente indagato del lavoro imprenditoriale, dei saperi contestuali e delle tipicità dell’operaio diffuso tutti elementi che connotano il lavoro nelle aree a specializzazione produttiva - un ulteriore elemento per la clusterizzazione delle imprese.



Da un lato vi sono imprese che promuovono il lavoro di squadra, il lavoro di rete, il lavoro per obiettivi e che coerentemente sviluppano piani di gestione delle risorse umane sia interne che nel reclutamento – formazione di individui talentuosi, che si impegnano nell’ambito delle politiche di retention e di valorizzazione della seniority e che elaborano strategie sui temi dell’identità aziendale, dello sviluppo di carriera e della responsabilità territoriale. All’opposto vi sono realtà d’impresa dove è ancora prevalente il lavoro *vivo e nudo* e dove il principale indicatore di performance è dato dall’aspetto *quantitativo* della prestazione.

*“Abbiamo al lavoro due o tre generazioni di imprenditori, che sono diventati tali in forza dell’esperienza e delle competenze professionali che sono state molto utili. Oggi quello che viene richiesto al nuovo imprenditore, non è solo questo: bisogna avere conoscenze manageriali, bisogna conoscere le lingue. Questo è un passaggio difficile e connesso alla managerizzazione delle piccole imprese. L’imprenditore è abituato a fare tutto lui, e ha delle difficoltà a delegare funzioni strategiche ad altri. Quindi c’è una difficoltà di tipo soggettivo. Poi c’è una difficoltà ovviamente di tipo oggettivo, perché l’inserimento di un management in un’azienda piccola non è facilmente assorbibile da tanti punti di vista.” G. Allari, Segretario Generale CNA Reggio Emilia*

In questo nuovo spazio di relazioni funzionali dell’impresa, del lavoro, dei servizi, del capitalismo delle reti, i centri urbani collocati lungo la via Emilia finiscono con il divenire meno strategici di un tempo se osservati dal punto di vista delle risposte che sono in grado di fornire a queste nuove ed emergenti esigenze. Ed è anche rispetto a questa progressiva perdita di centralità - o marginalizzazione funzionale dei centri capoluogo emiliani - che va collocato il recente *attivismo* delle amministrazioni provinciali nello stipulare accordi di area vasta.

*“Ciascuno si illudeva di risolvere in casa propria problemi di crescita, di nuovo utilizzo del territorio. Adesso mi sembra che inizi ad emergere qualcosa di nuovo, ci sono i protocolli tra Piacenza, Parma e Reggio; Piacenza, Parma, Reggio e Modena; Parma, Reggio e Modena. A volte non sono sufficienti nemmeno queste dimensioni. Per progettare lo sviluppo di un territorio provinciale ci si deve porre il problema della relazione con i territori contigui.” G. Allari, Segretario Generale CNA Reggio Emilia*

Da qui nasce l’opportunità per i comuni e le province emiliane di andare *oltre* nello sviluppo di strumenti di sviluppo pianificazione, gestione del territorio cioè di superare il localismo - policentrismo che finora aveva fatto da substrato alle scelte politico - amministrative per giungere a co-progettare e a co-realizzare un sistema territoriale integrato. E’ quello che si auspica Allari quando afferma che: *“queste soluzioni potranno diventare un paradigma e un punto di riferimento per tutti gli altri. E credo che da questo punto di vista la*

*competitività dei territori si giocherà su questo passaggio culturale, di cultura di coalizione. Chi prima la realizza, si avvantaggia”.*

Nella costruzione della geocomunità della Via Emilia non vanno tuttavia aggirate le evidenti e preoccupanti difficoltà che interessano le amministrazioni locali e più in generale le classi dirigenti dei tre centri capoluogo nel misurarsi con il focus della *piattaforma produttiva della Via Emilia*. In questa prospettiva emergono diversità e distanze tra i tre centri determinate dall’emergere di specifiche e particolari problematiche: la città di Parma sembra orientata a tradurre il tema dello sviluppo territoriale privilegiando l’irrobustimento della dotazione infrastrutturale e la messa a valore della rendita immobiliare; Reggio Emilia, d’altra parte, si è concentrata sull’incremento degli standard di qualità urbana attraverso processi di qualificazione - riqualificazione anche di tipo partecipato e l’utilizzo in chiave di Economia delle Esperienze del segno architettonico; Modena è, tra i tre centri capoluogo, la realtà urbana che appare maggiormente in difficoltà nel fornire risposte adeguate ai temi *interni* della sicurezza urbana, della rigenerazione del centro storico e più in generale della qualità dei servizi (pubblici e privati) oggi necessari per essere (o più realmente per aspirare a divenire) una città di rango cioè inserita nella mappa e nel circuito delle piccole città europee.

Dunque, come si è fin qui illustrato, mentre l’economia diffusa, le imprese leader e molecolari, la nuova borghesia dei servizi della piattaforma delle Via Emilia vanno per il mondo, le città capoluogo tendono a somigliare a delle “mele spaccate” con un mezzo emblematicamente rappresentato “dall’emilianità” con il suo bagaglio storico, simbolico e politico-culturale, e l’altro mezzo costituito dalle nuove popolazioni e dalle imprese *post fordiste*, che iniziano ad abitare il territorio in termini di una complessificazione e di un meticcio tra stili di vita, orari, consumi, identità, bisogni. Di fronte al problema di come affrontare *l’altro mezzo*, le classi dirigenti dei centri capoluogo sembrano maggiormente orientate a rinchiudersi negli *accampamenti della tradizione* nella convinzione che il *continuismo* sia in grado di per sé di ritessere i fili di una società che appare sempre più slabbrata. Di fatto, questo atteggiamento auto referente e auto assolutorio ha prodotto e sta producendo una sempre più ampia solitudine delle attuali classi dirigenti nei confronti della società civile e del nuovo tessuto imprenditoriale e terziario. L’egemonia politico - culturale della *classe dei funzionari* che occupa oramai stabilmente i centri nevralgici delle città emiliane ha come conseguenza diretta quella di produrre anche una sostanziale estraneità della neoborghesia urbana nell’assumersi responsabilità di governo e di gestione concreta dei problemi del territorio urbano. L’altra conseguenza di questa perdita di leadership va letta nell’erosione dei margini amministrativi, istituzionali e funzionali della piattaforma produttiva della via Emilia a vantaggio di un nuovo spazio

economico e del terziario che si viene a collocare tra la Lombardia e il Veneto e finalizzato a fornire quella serie di supporti alle economie territoriali, all'imprenditorialità, all'innovazione, alla creatività e allo sviluppo dell'economia della conoscenza che i centri urbani della via Emilia, così configurati, non sono (ma soprattutto non saranno) in grado di generare. La necessità di ragionare e di rafforzare il posizionamento competitivo della Piattaforma della Via Emilia è un aspetto molto sentito tra gli imprenditori, tant'è che l'Associazione Industriali di Reggio Emilia, propone di costituire un polo di riflessione.

*“Che permetta di fare una riflessione organica su questo comprensorio; mi pare un’opportunità oltre che un’esigenza. Anche perché non è detto che tutto debba essere concentrato sui capoluoghi di Provincia, o che in un qualche modo non ci possano essere a livello anche sub-provinciale delle forme di risposta appropriate, diversificate, adeguate alle esigenze locali. L’idea di questo agglomerato policentrico che si verrebbe a sviluppare tra Parma e Modena, trova in termini naturali anche tra Correggio e Carpi una collocazione di una soggettività, se vogliamo, in termini anche di specializzazione. La necessità di ragionare in forma di area vasta emerge, ad esempio sul tema degli istituti superiori che sono collocati, seppur in ambiti provinciali diversi, a pochi km di distanza l’uno dall’altro e a me sembra, prima di tutto, una dispersione di risorse. Questo esempio per dire che sarebbe opportuno fare delle riflessioni che possano essere delle riflessioni di area, tali da permettere di dare le risposte che possono essere le risposte di sistema”. D. Botti, Direttore Area Diritto ed Economia d’Impresa Industriali Reggio Emilia*

Senza una chiara e condivisa agenda che individui problemi, opportunità e soluzioni il policentrismo della Via Emilia da risorsa può diventare, in prospettiva, *il problema* con il rischio di alimentare un *policentrismo del policentrismo* che a sua volta produce fibrillazione territoriale e una verticalizzazione degli interessi locali rispetto agli interessi più generali, alle prospettive di sistema. D'altra parte anche il metodo della concertazione che storicamente ha prodotto significativi e riconosciuti risultati sembra funzionare *“sempre meno”*. Che il problema sia, comunemente a quanto avviene per le amministrazioni dei centri capoluogo, nell'autoreferenzialità delle forme della rappresentanza e/o nell'inadeguatezza dei *contenuti* e delle *mappe* dei problemi, quel che appare è una classe dirigente che perde progressivamente riferimenti e incisività rispetto al proprio sistema economico ed imprenditoriale.

Le crescenti difficoltà nel *coltivare la territorialità* in chiave localistica (o policentrica secondo il più temperato linguaggio regionale) sono evidenti quando si assume, ad esempio, l'indicatore di disponibilità di manodopera locale, sia ad elevata specializzazione che quella con competenze più generiche, quest'ultima indispensabile per le imprese radicate territorialmente. I dati demografici, del Mercato del lavoro e del capitale

culturale indicano che il territorio sia in termini di area vasta che di sottosistemi locali è da diversi anni sotto pressione.

*“Il problema è che noi abbiamo bisogno di manodopera ma anche di persone che si occupino di ricerca e che sviluppino progetti importanti. Diciamo che i nostri cervelli si formano nel tempo, con l'affezione ci vuole molto tempo. Noi siamo riusciti a formare un gruppo notevole, forse anche perché nel settore la Spal è l'azienda maggiore; forse ci può essere un po' di attrattiva, abbiamo la fortuna di avere ancora però dei tecnici storici che erano addirittura collaboratori del fondatore. Devo confessare che spesso le idee più fantasiose escono ancora dai collaboratori anagraficamente più maturi”. M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

I fattori demografici hanno portato alla presenza di una crescente *diversità* nella forza lavoro locale: aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro grazie anche al rivisto dispositivo del part time, innalzamento dell'età lavorativa, fenomeni di mobilità territoriale e aumento della *cross – culture* determinata dai fenomeni migratori e dalla scarsità di manodopera locale per alcune posizioni professionali. I dati demografici e lo scarso appeal di certe professioni e di certi settori fa sì che, per sostenere il processo di crescita dimensionale, molte imprese siano diventate de – locali, multietniche, multiculturali.

La crescita demografica finisce con l'essere la logica conseguenza della richiesta di lavoro da parte delle imprese. Domanda che sussiste anche perché il territorio è a piena occupazione.

*“In questa differenziazione tra le possibilità di lavoro e le aspirazioni va principalmente collocata la disoccupazione locale e va inquadrata la manodopera straniera. Quest'ultima ha rappresentato un beneficio per le imprese perché i lavori più usuranti e logoranti, più “sporchi” sono occupati da queste persone. Basta vedere nelle fonderie o nei lavori di cromatura, nelle aziende dove si è a contatto diretto anche con emissioni, sporco, situazioni “a rischio”, qui l'esigenza delle imprese si è saldata con la manodopera extracomunitaria. Chiaramente in tutto questo c'è un problema di sostenibilità e sinceramente non riesco a dare una soluzione, una risposta a questo tema”. S. Alberti, Amministratore Delegato Prima Srl*

La disponibilità e la riproducibilità della manodopera è uno dei temi a cui le imprese prestano sempre più attenzione.

*“Nell'area c'è il grande problema della manodopera specializzata che non c'è più, qui non c'è. Noi abbiamo uno stabilimento in Garfagnana dove ci sono liste di domande di assunzione di tutti i periti, o tecnici specializzati, perché là ci sono scuole, ci sono meno industrie e quindi abbiamo una richiesta, però purtroppo non si trasferisce nessuno qui. Ormai tutto il personale nuovo è tutto extra Italia, extracomunitario. Il nostro radicamento territoriale fa sì che per alcune posizioni riusciamo ancora a trovare ingegneri formati nelle Università di Modena e di Reggio.*

*Il problema è che noi abbiamo bisogno di manodopera e oltre alla manodopera generica quello che conta è avere persone che facciano ricerca, sviluppino progetti importanti e purtroppo le nostre scuole fanno poco, anche se noi collaboriamo con le Università, con Reggio e con Padova. Però, diciamo che i nostri cervelli si formano nel tempo, ci vuole molto tempo". M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

Più in generale, avviate e cresciute nella logica *della centralità* del prodotto, oggi le piccole e medie imprese locali si misurano con la tendenza a diversificare e a caratterizzare la propria presenza sul mercato sia attraverso un incremento del loro livello di specializzazione che spostando la capacità competitiva dal prodotto *in sé* alla fornitura di una serie di servizi aggiuntivi e complementari (terziarizzazione). Il fenomeno è osservabile soprattutto nel segmento di imprese leader.

*"E' cambiato il modo di produrre il modo con cui uno si presenta ha un'importanza rilevante da qui l'esigenza di far nascere e di potenziare certe funzioni come il marketing, le vendite, la parte produttiva, la qualità in modo particolare. Uno può avere il prodotto più complesso del mondo però se non rispetta la qualità, se non ha l'affidabilità, se non ha il prezzo va fuori mercato". F. Ciroldi Responsabile Tecnologico Landini – Argo Tractor Spa*

Questa ricerca di valori aggiunti, da incorporare a monte e a valle del prodotto, rappresenta una discontinuità rispetto ai fattori più *storici e tradizionali* che hanno caratterizzato la crescita dell'apparato industriale. La terziarizzazione delle attività manifatturiere ha portato (e sta portando) diverse aziende a riconfigurare il proprio lay out organizzativo e a introdurre (o a potenziare) una nuova serie di funzioni aziendali. Questo comporta, in termini generali, una diversa attenzione da parte dell'intero sistema di imprese, al tema della gestione delle risorse umane. Se grazie ad un patto informale tra produttori difficilmente si compete sui lavoratori da tempo stabilmente inseriti nelle diverse aziende, c'è maggiore attenzione al reclutamento, alla stabilizzazione e alla valorizzazione del nuovo personale che si va ad inserire.

Un tema quest'ultimo che si collega con quello più complesso della formazione professionale soprattutto su figure che dovrebbero avere all'interno delle imprese determinati ruoli.

*"Le nostre imprese hanno faticato in tutta questa fase di forte immigrazione, "faticano" ad inserire all'interno delle imprese della manodopera qualificata anche sulle mansioni medio – basse. Qui si sopperisce un po' con la formazione interna. Poi, le nostre imprese, quando iniziano ad avere certe dimensioni, lamentano la difficoltà a reperire personale formato su ruoli tecnici." E. Toffoli, Resp. CNA – Area Padana*

Più critico sul fronte delle esperienze aziendali nel campo della formazione è il *Sindacato*.

*“In un incontro nell’ambito progetto Anteverto, la rappresentante di un istituto di formazione lamentava che da parte degli imprenditori che guidano imprese con oltre i 250 addetti c’è scarsa attenzione alla Formazione Prospettica. Mi riferisco a quel tipo di formazione che guarda al futuro e che di conseguenza si configura in termini di investimento e non è riferita ai bisogni immediati dell’azienda”. M. Veneroni, Segretario CGIL Correggio*

Parallelamente, in questi anni, è nato ed è cresciuto un mondo del lavoro variegato, spalmato sul territorio e fatto “capitalisti personali”, di lavoratori autonomi di seconda generazione (il cosiddetto “popolo delle partite Iva”), di piccoli imprenditori liberi professionisti, di “ditte individuali”, di microimprese, di capitalisti molecolari che operano nelle filiere industriali e nell’economia dei servizi, cercando di coniugare senso e reddito in una dimensione dove è spesso difficile tracciare una linea netta di demarcazione tra tempo di vita e tempo di lavoro. In molti casi non è chiaro neanche il confine tra lavoro dipendente e indipendente, perché l’autonomia del lavoratore/ imprenditore è inserita in un’organizzazione del lavoro “di filiera”. Dentro questa nuova composizione sociale e produttiva ci sono molti dei soggetti della nuova economia senza dimenticare le imprese di immigrati che producono inclusione e confronto tra culture e stili di vita. Si lavora e si produce in sistemi territoriali sempre più diffusi e meno concentrati. La parola chiave non è più il lavoro al singolare, ma i lavori al plurale.

*“Per capire chi inizia una nuova attività. Vi è una differenza significativa in termini di tipologia di imprese e di persone che si avvicinavano al mondo del lavoro autonomo tra gli anni ’80 e oggi. Oggi è raro, difficile, che giovani intraprendano un’attività produttiva in proprio, è più facile trovarli in attività di lavoro autonomo, di professioni, piuttosto che d’impresa. I giovani imprenditori, di solito, le imprese se le trovano già fatte dai genitori. Il tipo di imprese che iscriviamo negli ultimi anni sono generalmente in settori che definisco “marginali”. C’è stato il boom dell’edilizia, che è legato all’espansione edilizia ma se poi andiamo a vedere chi si iscrive troviamo, prima molti meridionali e oggi gli extracomunitari. Di imprese giovani o che aspirino a diventare tali, cioè che iniziano un mestiere, ce ne sono molto poche”. E. Toffoli, Resp. CNA – Area Padana*

Il territorio Correggese può essere definito a vocazione “**multidistrettuale**” dal momento che non è dominato in via esclusiva da un settore produttivo particolare. Questa caratterizzazione del sistema produttivo locale è anche il risultato del suo posizionamento territoriale all’interno della *piattaforma produttiva della via Emilia*. Per le imprese locali il livello territoriale rappresenta un plus poiché, nel raggio di 30 - 50 Km, sono disponibili tutta una serie di competenze dove praticamente è possibile fare impresa su molti

aspetti. Riferendoci, in particolare, alla subfornitura e all'outsourcing: per le imprese afferma Silvio Alberti, AD di Prima srl *"....c'è una disponibilità enorme e questo permette di fare piani di sviluppo e progetti ben sapendo che "c'è tutto intorno a te" e cioè che c'è un sistema, un tessuto di subfornitura che ti elimina una serie di problemi in partenza"*.

L'eccellenza del sistema economico reggiano va anche proiettata nella contemporanea presenza di più settori industriali che ha di fatto permesso di compensare e di assorbire gli effetti prodotti dalle crisi (congiunturali o strutturali) di specifici comparti produttivi. La crisi del tessile, ad esempio, che nei primi anni 2000 ha colpito fortemente l'area di Carpi – Correggio è stata assorbita dal punto di vista occupazionale nonostante la forte contrazione delle unità locali. Oggi, concluso il processo di delocalizzazione produttiva sui grandi numeri, il settore tessile dell'area di Carpi – Correggio sta tentando una qualificazione verso l'alto anche attraverso una riscoperta del legame con l'agricoltura ed in particolare con la produzione di fibre naturali biologiche.

Certamente meccanica, tessile e plastica rappresentano le vocazioni del territorio ma che nel tempo sono state costantemente innovate iniziando anche una profonda commistione tra i diversi settori. Negli ultimi anni il tessuto produttivo si è arricchito della localizzazione di una grande gruppo chimico multinazionale, la **Dow Chemical** che ha acquisito un'impresa locale potenziandone gli impianti produttivi, ma anche scegliendo di localizzarvi il centro di Ricerca e Sviluppo per l'Europa.

## I Profili delle imprese del territorio

L'analisi fin qui prodotta in termini di sistematizzazione dei diversi racconti raccolti nella forma del colloquio – intervista con i responsabili delle 30 imprese di eccellenza del territorio trova poi riscontro nella forma di un approfondimento ottenuto dall'elaborazione delle risposte raccolte tramite un questionario postale. I dati disponibili (Tab. 1) sono riferiti ad un campione di 136 imprese composto da 30 aziende metalmeccaniche, 20 del tessile – abbigliamento, 15 del settore plastica – gomma e 13 del settore agroalimentare. A questo aggregato, coerente con le linee di sviluppo industriale e produttivo del territorio, vanno sommate 53 imprese appartenenti alla filiera dell'edilizia operanti sia nel settore delle costruzioni che dell'artigianato di servizio e di supporto.

<b>Tab. 1 – Imprese rispondenti suddivise per settori</b>		
	v.a	%
<b>Metalmeccanico</b>	30	22,1
<b>Plastica – gomma</b>	15	11,0
<b>Agroalimentare</b>	13	9,6
<b>Moda – tessile – abbigliamento</b>	20	14,7
<b>altro</b>	53	39,0
<b>Non indicato</b>	5	3,7
<b>Totale</b>	131	100,0

Fonte: Consorzio AASTER 2008

Seppur in assenza di una rappresentatività statistica, le informazioni sulle aziende che hanno collaborato alla realizzazione di questa indagine consentono di approfondire (e fortunatamente di superare) molti degli stereotipi – sia positivi che negativi – e lo stile autocelebrativo che solitamente accompagna l'analisi e il commento sulle caratterizzazioni distrettuali di Correggio. In particolare, le elaborazioni effettuate restituiscono l'immagine di un tessuto produttivo stratificato tra **imprese di eccellenza, imprese di qualità e imprese in crisi di crescita.**

Questa lettura sostanzia fin da subito un approccio orientato sia a illustrare le evidenze statistiche che via via emergono, che a individuare differenze e analogie tra stili di impresa in modo da consentire l'individuazione e il riconoscimento di una serie di elementi distintivi e identitari tra gruppi omogenei di imprese. Coerentemente si forniranno alcuni supporti conoscitivi ai decisori (enti locali, imprenditori, rappresentanze, autonomie funzionali, enti formativi e così via) per la programmazione di una serie di interventi,



iniziative e progetti specificatamente dedicati sia al riconoscimento di specifiche domande che ad un inedito e innovativo percorso di valorizzazione delle differenze.

In termini aggregati la disposizione delle risposte definisce il contesto delle *maturità* che organizzano, strutturano e tipizzano il sistema produttivo e manifatturiero dell'area di Correggio – Rio Saliceto e San Martino in Rio.

Questo a dire che pur in presenza di una crescita continuata, ininterrotta e generalizzata del tessuto di micro e piccole imprese (vedi Tab.2), i dati disponibili fotografano una situazione dove la vitalità di certi settori appare in declino accentuato e in via di progressivo esaurimento. E' il caso, in particolare, del settore della plastica – gomma e di quello agroalimentare. In questi due comparti produttivi, sempre sulla base dei dati raccolti, la nascita di nuove imprese negli ultimi 15 – 20 anni appare un evento più che eccezionale rispetto ad un andamento generale degli altri settori certamente meno espansivo ma comunque segnato dall'affacciarsi nel corso del tempo di un numero significativo di nuovi operatori - imprese.

L'immagine della parabola è quella che meglio descrive e circoscrive una lettura cronologica e tipologica della natalità dell'impresa manifatturiera sul territorio dei tre comuni. All'andamento ascende che (ovviamente) contraddistingue la fase nascente del Distretto, segue il picco di massima proliferazione imprenditoriale per i settori del metalmeccanico, del tessile abbigliamento e dell'edilizia individuato nel periodo compreso tra il 1976 e il 1990. In questa classe d'anzianità risultano collocate, sulla base del campione sotto osservazione, il 37% delle imprese metalmeccaniche e della filiera edile e il 40% di quelle operanti nel settore moda - tessile – abbigliamento. Per contro, le imprese anagraficamente più mature, cioè quelle fondate prima del 1975, sono prevalentemente ascrivibili ai settori della plastica – gomma e dell'edilizia.

Più in generale i dati evidenziano che il tessuto di imprese è costituito principalmente da realtà di prima generazione attorniate da un *nocciolo duro* di aziende che hanno affrontato e risolto il passaggio critico del ricambio imprenditoriale e della continuità d'impresa. D'altra parte la vitalità recente che si afferma dal punto di vista dell'imprenditorialità della filiera edile va interpretata, come vedremo successivamente, più nei termini di una scomposizione e frantumazione del ciclo produttivo dell'edilizia che rispetto ad uno spostamento strategico e un adattamento in chiave settoriale della voglia di fare impresa che il territorio comunque esprime.

<b>Tab. 2 – Classi anagrafiche delle imprese</b>		
<b>Anno di fondazione</b>	<b>v.a</b>	<b>%</b>
<b>Prima del 1975</b>	32	23,5
<b>1976 – 1990</b>	49	36,0
<b>1991 – 2000</b>	29	21,3
<b>2001 - 2007</b>	26	19,1
<b>Totale</b>	131	100,0

Fonte: Consorzio AASTER 2008

D'altra parte, nell'integrazione tra classi d'anzianità e attuali caratterizzazioni dimensionali si scorge l'aspetto di crescita e di affermazione sui mercati di molte imprese del Distretto e al contempo si evidenziano le molte difficoltà *nell'attivare processi di crescita* da parte di un numero non irrilevante di aziende. La *quantità* di esperienza operativa che un'impresa ha accumulato nel corso del tempo ne stabilisce, generalmente, l'attuale dimensione. Un'azienda operante nel Distretto di Correggio che risulta fondata prima del 1975 ha più di 3 probabilità su 10 di essere attualmente una media impresa (sopra i 50 addetti) e quasi 4 su 10 di aver acquisito e consolidato il profilo di piccola impresa (da 11 a 50 addetti). Tuttavia si verifica anche la possibilità, per più di 3 aziende su 10, che dopo 30anni ininterrotti di operatività sui mercati la micro impresa sia rimasta tale e cioè con meno di 3 addetti. Non era tra le finalità di questa indagine fornire conoscenze e interpretazioni sui *perché* di questa fenomenologia. Tuttavia la presenza documentata nel distretto di Correggio di un così significativo gruppo - cluster di imprese solleva più di un interrogativo sulle motivazioni che soggiacciono a questo tipo di condizione e di posizionamento all'interno del mercato. In sintesi, il sistema produttivo locale è oggi ampiamente attestato e posizionato all'interno di una fase di maturità e consolidamento con il conseguente affievolirsi di quel vitalismo molecolare e imprenditoriale che aveva marcato, in particolare, il ventennio compreso tra gli anni '70 e gli anni '90.

Nel quadro delle caratterizzazioni sulla natura giuridica delle realtà d'impresa i dati emersi e riportati nella Tab.3, se raffrontati con quelli generali elaborati dalla CCIAA di Reggio Emilia, informano che il campione sotto osservazione è sottorappresentato dal punto di vista delle ditte individuali e conseguentemente sovra esposto dal punto di vista delle società di persone e di capitali.

Conseguentemente, se per un verso le informazioni e le osservazioni che si andranno a presentare dovranno essere opportunamente ricontestualizzate dall'altro, le caratteristiche interne del campione consentiranno di

approfondire la conoscenza di un nocciolo di imprese che risultano certamente più strutturate e organizzate rispetto al contesto economico ed imprenditoriale del Distretto. In questa prospettiva il focus delle imprese sotto osservazione finisce per accreditarsi come una piccola élite territoriale con l'idea che le osservazioni che via via emergeranno potranno costituire una sorta di finestra sul futuro e sui percorsi – evolutivi o regressivi – per le imprese e per il sistema multi - distrettuale di Correggio.

<b>Tab. 3 – Natura giuridica dell'impresa</b>		
	v.a	%
<b>Ditta individuale</b>	40	30,5
<b>Società cooperativa</b>	2	1,5
<b>Sas</b>	2	1,5
<b>Snc</b>	37	28,2
<b>Srl</b>	43	32,8
<b>Spa</b>	7	5,3
<b>Totale</b>	131	100,0

Fonte: Consorzio AASTER 2008

D'altra parte, l'analisi che integra natura giuridica e settore di operatività rivela che il segmento delle imprese individuali è principalmente dominio del settore edile con questo accentuando il peso statistico e il significato prospettico di ciò che emergerà a proposito delle imprese collocate nei settori guida del Distretto.

A dettaglio, fatto 100 l'universo di imprese operanti in uno stesso settore, se si osserva il settore della filiera edile si nota che 44 di queste imprese sono ditte individuali; scendono a 27 su 100 se il settore osservato è quello metalmeccanico; divengono 20 nel sistema moda – tessile, 15 nell'agroalimentare e 13 nel settore della plastica - gomma. Se il dato viene poi proiettato all'interno della natura giuridica stessa, fatto 100 il numero complessivo delle società individuali censite da questa indagine 60 di queste dichiarano di operare nella filiera edile, 20 nel metalmeccanico, 10 nel tessile abbigliamento e 5 nella plastica – gomma e dell'agroalimentare.

D'altra parte, se si osserva la distribuzione delle risposte sul versante delle società di capitali (Srl e Spa) fatto sempre 100 le imprese operanti in uno stesso settore, ben 53 società su 100 che dichiarano di operare nel metalmeccanico sono società di capitali, 50 in quello della plastica – gomma, 39 in quello agroalimentare, 35 in quello della moda, e 25 in quello della filiera edile.

Che il campione intercettato da questa indagine sia mediamente più qualificato rispetto alla realtà distrettuale lo si ricava anche dall'analisi delle caratteristiche dimensionali. Come appare nella Tab.4, il segmento delle micro imprese e del lavoro autonomo configurato nella forma impresa (da 1 a

3 addetti) condensa (soltanto) il 37% dei casi rispetto ad una media ufficiale riferite all'insieme delle imprese registrate in Camera di Commercio superiore al 60%. Per le classi dimensionali superiori i singoli pesi statistici tendono a sovra rappresentare in particolare le imprese dimensionalmente maggiori e cioè quelle comprese tra 11 e 50 addetti e quelle al di sopra dei 50 occupati. Le correlazioni tra natura giuridica e classe dimensionale evidenziano andamenti noti: le società di capitali (Spa e Srl) tendono ad assumere il profilo della piccola e media impresa, mentre tra le società di persone (Snc e Sas) è più ricorrente un dimensionamento da piccola o da micro imprese.

<b>Addetti</b>	<b>v.a</b>	<b>%</b>
<b>1- 3</b>	50	36,8
<b>4 – 10</b>	38	27,9
<b>11 – 50</b>	29	21,3
<b>maggiore di 50</b>	19	14,0
<b>Totale</b>	136	100,0

Fonte: Consorzio AASTER 2008

Le correlazioni tra classi dimensionali e settori economico – produttivi fa emergere specifiche caratterizzazioni. In particolare:

- l'agroalimentare e il metalmeccanico sono i comparti dove si manifesta il maggiore equilibrio statistico tra i diversi assetti dimensionali. Questo a dire che in questi due settori operano sia medie che piccole e micro imprese e che, al contempo, il peso delle medie imprese è più significativo che altrove;
- il settore della plastica gomma dal punto di vista dimensionale è *schacciato al centro*, è cioè prevalente nella ripartizione tra classi dimensionali la piccola dimensione (da 11 a 50 addetti);
- nel settore moda, è quasi del tutto scomparsa la media dimensione e coerentemente l'indagine fotografa un settore dominato dalla piccola e dalla micro dimensione;
- nell'edilizia la situazione dal punto di vista dimensionale è fortemente caratterizzata da una polarizzazione tra i due estremi della scala dimensionale per cui, tendenzialmente, o si è una micro impresa oppure si è una media azienda.

Nell'arricchire di osservazioni quanto fin qui delineato contribuiscono i dati riferiti ai fatturati consolidati nell'anno 2006 e il loro andamento previsionale. Com'è ovvio aspettarsi, il quadro economico di un'azienda riflette (parzialmente o integralmente) gli elementi strutturali che la caratterizzano quali l'assetto organizzativo ed occupazionale, la dimensione dei mercati, la tipologia di prodotti realizzati, la produttività interna, il livello tecnologico e così via. Tuttavia, l'obiettivo di questa indagine resta circoscritto ad un plus di

conoscenza e di informazioni sugli operatori e sulle imprese del distretto di Correggio anche perché, soprattutto per la voce fatturati, generalmente tra le imprese prevale il malcostume della reticenza o al più quello di fornire dati (come anche in questo caso) che sulla base di evidenze non risultano né coerenti, né corretti. Ed con questa avvertenza che presentiamo, come illustrato nella Tab. 5, la disposizione dei valori e la relativa aderenza con le classi percentuali riferite al numero di addetti riportate nella Tab.4.

<b>Tab. 5 – Classi di fatturato (anno 2006)</b>		
<b>in euro</b>	<b>v.a</b>	<b>%</b>
<b>meno di 100mila</b>	32	25,0
<b>tra 100 e 500mila</b>	38	29,7
<b>da 501mila a 1 mil.</b>	15	11,7
<b>da 1 a 5 mil</b>	24	18,8
<b>da 5 a 25 mil.</b>	15	11,7
<b>oltre i 25 mil.</b>	4	3,1
<b>Totale</b>	128	100,0

Fonte: Consorzio AASTER 2008

A dettaglio, la totalità delle micro imprese e delle imprese individuali si collocano all'interno delle prime due classi di fatturato. Il 64% delle imprese che occupano al massimo tre addetti dichiara un fatturato inferiore ai 100mila Euro, le imprese rimanenti sono collocate nel range superiore e cioè dichiarano volumi inferiori ai 500 mila Euro. Per la classe dimensionale superiore – da 4 a 10 addetti – più del 50% delle imprese dichiara un fatturato tra 100 e 500 mila Euro, il 25% tra 500 mila e 1 milione di euro, e ben il 19% tra 1 e 2 milioni di Euro. Per la classe 11 – 50 addetti, cioè le piccole imprese, più delle metà delle imprese dichiara un fatturato compreso tra 1 e 2 milioni di euro mentre il 30% ha fatturati superiori cioè compresi tra 5 e 25 milioni di Euro. Poco meno della metà delle medie imprese del distretto di Correggio (oltre 50 addetti) ha dichiarato dati di fatturato coerenti con le caratteristiche dimensionali e conseguentemente si è ritenuto opportuno soprassedere alla presentazione dei dati e limitarci a collocarle nella parte alta delle classi di fatturato.

Collocati sotto la lente delle appartenenze settoriali, la scomposizione delle classi di fatturato evidenzia innanzitutto (e soprattutto) lo schiacciamento verso il basso delle attività che ruotano intorno al settore edile. Il 43% degli operatori edili o degli artigiani di servizio e di supporto al settore delle costruzioni dichiara di non superare un fatturato di 100mila Euro l'anno e il 29% di avere un volume d'affari compreso tra i 100 e i 500mila euro. Più della metà degli operatori del settore moda tessile si aggrega nella classe di fatturato compresa tra 100 e i 500mila Euro. Nell'agroalimentare e nel settore

della plastica- gomma risulta prevalente la classe di fatturato compresa tra 1 e 2 milioni di Euro visto che il 42% delle imprese agroalimentari e il 46% di quelle della gomma si trova collocato all'intero di questa classe. Il metalmeccanico dal punto dei vista dei fatturati delle aziende è il settore più orizzontale con picchi di rappresentatività sia per fatturati compresi tra 500mila e 1 milione di euro che tra i 5 ed i 25 milioni.

Il questionario consente di indagare sui rapporti che si vengono a stabilire tra gli andamenti in termini di fatturato del recente passato e aspettative di sviluppo del business così da mappare i movimenti – positivi, negativi o stabili - dei diversi settori nel corso degli ultimi anni e prospettare che cosa le imprese si immaginano per l'immediato futuro. Il quadro che ne deriva è positivo nel senso che un nocciolo consistente di imprese ha dichiarato che dal 2000 al 2006 i fatturati sono mediamente e costantemente cresciuti. A fronte di una situazione passata dove risulta dominante la crescita, dal punto di vista del business, il futuro si presenta più incerto perché gli ottimisti si riducono sensibilmente anche se ad ampliarsi è la classe degli attendisti rispetto a quella certamente più problematica dei pessimisti.

**Tab. 6 – Fatturato e prospettive sul fatturato.**

	Fino al 2000 v.a	Fino al 2000 %	Al 2010 v.a	Al 2010 %
<b>Fatturato in crescita</b>	70	54,3	43	34,1
<b>Fatturato in diminuzione</b>	22	17,1	31	24,6
<b>Fatturato stabile</b>	37	28,7	52	41,3
<b>Mancanti</b>	7	5,1	10	7,4
<b>Totale</b>	129	100,0	126	100,0

Fonte: Consorzio AASTER 2008

A dettaglio, il 54,3% delle imprese ha visto crescere dal 2000 ad oggi i propri volumi di fatturato; per il 28,7% delle imprese i fatturati sono rimasti stabili e solo il 17,1% li ha ridotti. Rispetto a questo quadro generale ciascun settore presenta delle particolarità distintive con una forte dominanza della crescita dei fatturati tra le imprese metalmeccaniche. A fronte di una dato positivo generale del 54,3%, il 76% delle imprese metalmeccaniche ha dichiarato un aumento di fatturato. Anche l'agroalimentare è cresciuto mediamente di più in termini di fatturato negli anni scorsi, visto che il 62% delle imprese collocate in questo settore denunciano incrementi di volumi. Più aderente con i valori medi risulta il settore della plastica dove il 57% delle imprese risulta collocato all'interno di questo gruppo, mentre più problematica risulta la situazione dell'edilizia e dell'artigianato dei servizi al mondo delle

costruzioni visto che solo il 43% delle aziende collocate in questo settore ha visto i propri fatturati in crescita e che il 41% li dichiara stabili nel corso di questo periodo.

La situazione si complica in relazione alle previsioni di fatturato perché la scomposizione tra ottimisti, pessimisti e attendisti premia più che le posizioni poste ai due estremi della scala valutativa, quella posizione intermedia legata ad un atteggiamento prudentiale e riflessivo sulle prospettive del mercato. Il mantenimento degli attuali volumi di fatturato, selezionata dal 41,3% delle imprese, diviene così la principale modalità di interpretazione del futuro. Si riducono sensibilmente le imprese che stabiliscono una linea di continuità tra crescita passata e futura, passano dal 54,3% al 34,1% e cioè si dimezza la percentuale di coloro che provenendo da una serie di risultati positivi si auspica che questa tendenza possa confermarsi anche per il futuro. In questo quadro, tuttavia, la percentuale di imprese che pensa in termini negativi e cioè immagina una riduzione dei volumi di fatturato si attesta al 24,6%.

In questo quadro, i settori che meglio di altri comunque manifestano delle attese positive per i prossimi anni sono quelli della meccanica e dell'agroalimentare, mentre i pessimisti sono mediamente più rappresentati nel settore della moda e dell'edilizia. D'altra parte nel settore meccanico emerge il significativo peso percentuale degli attendisti, cioè di coloro che immaginano un andamento stabilizzato dei volumi di fatturato per i prossimi tre anni. Nell'agroalimentare poi, di pessimisti puri se ne registra solo uno su 29 casi d'impresa trattati.

A fronte dell'andamento dei volumi di fatturato delineati precedentemente quali sono stati i comportamenti delle imprese dal punto di vista occupazionale? Si è stabilita e in che misura una correlazione tra crescita economico - finanziaria e crescita dimensionale delle imprese del Distretto?

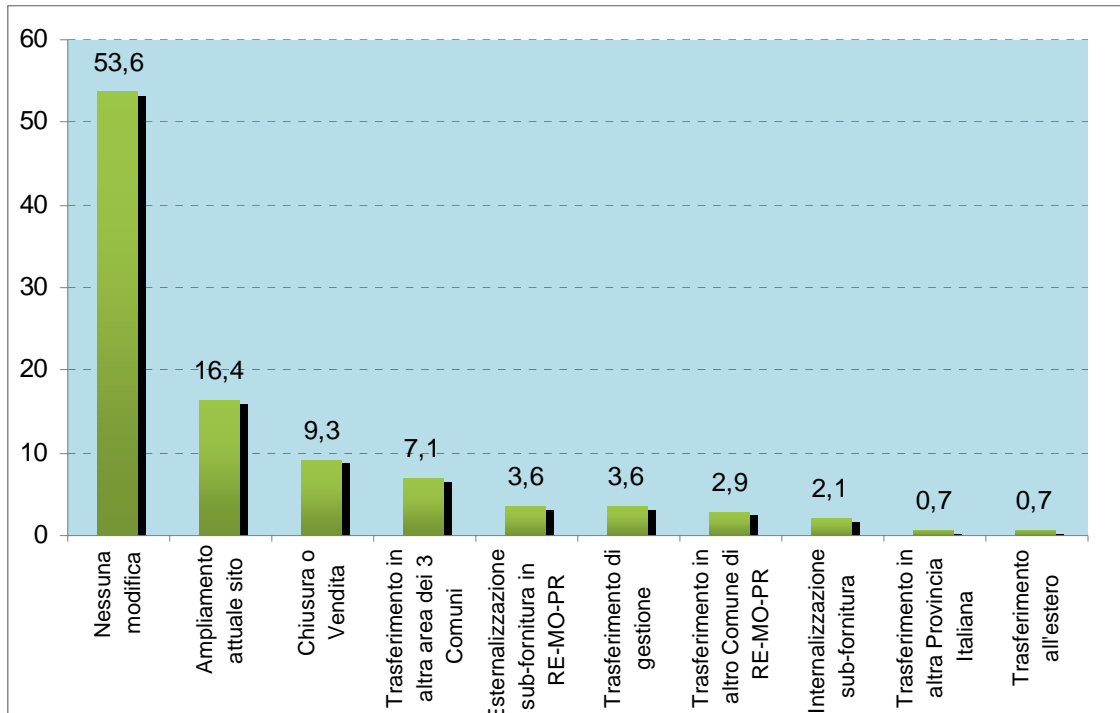
I dati emersi pur confermando un'evidente crescita dimensionale delle imprese oggetto di questa indagine segnalano che in diversi casi l'aumento dei fatturati è stato perseguito significativamente più attraverso (un probabile) un aumento della produttività del lavoro. Che questo risultato sia stato raggiunto attraverso processi di innovazione tecnologica, un aumento delle ore lavorate, un intensificazione dei ritmi produttivi, il ricorso a forme di lavoro flessibile o più coerentemente integrando a vari livelli i diversi fattori produttivi individuati non era oggetto di questa indagine e di conseguenza non vi sono elementi certi per poter avanzare osservazioni fondate e utili. Ciò che tuttavia emerge è che per il prossimo biennio il 28,9% delle imprese sotto osservazione investirà per assumere nuovi dipendenti, il 58,6% delle imprese non prevede mutamenti nell'organico e il 12,5% ritiene necessario avviare una razionalizzazione. L'offerta di opportunità occupazionali ha riguardato in particolare due gruppi di imprese: le medie (sopra i 50 addetti) e le micro (da

4 a 10 addetti). Per contro, le imprese che hanno manifestato una minore vitalità sul mercato del lavoro risultano quelle individuali (da 1 a 3 addetti) e le piccole (da 11 a 50 addetti). Da punto di vista settoriale, le aziende che hanno manifestato una maggiore virtuosità in termini occupazionali, coerentemente con l'insieme delle variabili finora analizzate, risultano quelle collocate nel settore metalmeccanico, seguite dalla plastica – gomma e dall'agroalimentare. Al contempo, le imprese che manifestano una tendenza contenuta o nulla verso la crescita dimensionale risultano quelle del tessile – abbigliamento e della filiera edile e delle costruzioni.

Con l'apertura dei mercati e la globalizzazione delle economie territoriali, le imprese sono chiamate ad attivare un processo di adattamento continuo rispetto alle sollecitazioni provenienti dal mercato, dai competitors e più in generale nei confronti dei cambiamenti e dei mutamenti che interessano il proprio contesto operativo al fine di elaborare una propria strategia di presenza, di posizionamento e di affermazione di una propria identità coerente con le scelte strategiche adottate. Nel quadro di un'analisi delle criticità e delle prospettive che caratterizzeranno l'operatività dell'impresa nel breve periodo è stata predisposta una domanda che offriva la possibilità di fornire una o più risposte in riferimento all'individuazione di una serie di fatti (veri o presunti) che condizioneranno nei prossimi tre anni la vita dell'impresa. In particolare interessava indagare e comprendere quali fossero le prospettive in termini localizzativi e di decentramento – delocalizzazione della attività d'azienda in relazione alle aree industriali e ai comparti produttivi attualmente utilizzati dalle imprese.



Graf. 1: Nei prossimi tra anni l'impresa sarà oggetto di qualche operazione? (Possibili più risposte)



Fonte: Consorzio AASTER 2008

Dal quadro delle risposte emergono fundamentalmente quattro indicazioni:

- che il 53,6% delle imprese intervistate nel corso di questa indagine non prevede per i prossimi tre anni alcuna modifica dell'attuale assetto organizzativo e localizzativo;
- che il 16,4% delle imprese prevede un ulteriore ampliamento dell'attuale localizzazione - sede;
- che l'9,3% dichiara che andrà incontro a processi di chiusura o di vendita;
- che il 7,1% si trasferirà all'interno di uno dei tre comuni che hanno promosso il PSC.

D'altra parte un'analisi più puntuale rivela che le imprese maggiormente orientate a non modificare l'attuale assetto produttivo in termini di trasferimenti, delocalizzazione ed esternalizzazione sono, in ordine gerarchico, quelle operanti nel sistema moda, seguite da quelle plastica e del metalmeccanico. Allo stesso tempo una percentuale discreta di imprese del metalmeccanico (30%) e dell'agroalimentare (27%) prevede un ampliamento dell'attuale sito localizzativo o il trasferimento in un'altra area produttiva

all'interno dei tre comuni. Una sola impresa del campione ha espressamente dichiarato di pensare a trasferirsi all'estero.

La lente dimensionale è altresì l'elemento differenziale nella definizione delle strategie e dei comportamenti d'impresa rispetto ai temi localizzativi. Nella situazione di una sostanziale stabilizzazione degli attuali assetti dimensionali, localizzativi ed economico – finanziari delle imprese del Distretto di Correggio, emerge la vitalità della media (sopra i 50 addetti) e della piccola impresa (da 11 a 50 addetti) nel dichiarare che entro i prossimi tre anni realizzerà ampliamenti all'interno dell'attuale localizzazione. Di contro la micro impresa (da 4 a 10 addetti) e le forme imprenditoriali del lavoro autonomo (1 – 3 addetti) più che a strategie espansive guardano al futuro in termini regressivi segnati da processi di stagnazione o di chiusura – vendita.

Il distretto di Correggio, secondo quanto fin qui emerso, può contare su un'elevata fidelizzazione delle proprie imprese in termini localizzativi e di radicamento territoriale e, per i prossimi anni, su un ulteriore slancio espansivo in termini produttivi e dimensionali delle piccole e medie imprese soprattutto afferenti al settore metalmeccanico. L'insieme di queste osservazioni validano le osservazioni qualitative sviluppate in varie parti di questo rapporto e centrate sui temi della maturità produttiva e imprenditoriale del Distretto, della tipicità espresse dal modello emiliano in rapporto ai processi di delocalizzazione – internazionalizzazione, al superamento della crisi del settore tessile per quelle aziende che sono rimaste operative sul territorio e alla crisi di prospettiva e di continuità d'impresa che interessa un numero significativo di micro aziende e di ditte individuali.

In una situazione di cauto ottimismo circa le prospettive future i principali problemi avvertiti dalle aziende, in ordine di peso statistico, risultano:

<p><b>importanti</b> pressione fiscale (84%); carenza di manodopera specializzata (34%); competizione internazionale (30%); contrazione della domanda (30%).</p> <p><b>poco importanti</b> servizi alle imprese (16%); accesso al credito (16%); viabilità (16%); carenza di manodopera generica (12%)</p> <p><b>scarsamente importanti</b> eredità imprenditoriale (6%); accesso all'innovazione (5%);</p>
---

Nel gruppo dei problemi che le aziende del Distretto collocano tra i più importanti troviamo quegli aspetti che sono stati affrontati in varie parti di questo rapporto e riferiti sia alla carenza di manodopera che alle strategie poste in essere dalle aziende per sostenere lo sforzo competitivo. Un'analisi a dettaglio evidenzia che il problema della manodopera – sia generica che specializzata – tende ad interessare maggiormente le aziende del tessile e dell'agroalimentare ma soprattutto che la percezione della gravità del problema è direttamente proporzionale alla dimensione. Più ci si sposta lungo la scala dimensionale dal piccolo verso il grande e più crescono le difficoltà nel reperire manodopera sia generica che specializzata.

Un andamento analogo connota anche il problema dell'esposizione alla competizione internazionale: al crescere della scala dimensionale aumentano le preoccupazioni sul mantenimento degli aspetti competitivi dell'azienda. In questo scenario emerge, tra l'altro, che il problema della competizione internazionale è particolarmente avvertito dal settore del tessile abbigliamento. A fronte di un dato medio sull'importanza del problema tra il campione delle imprese pari al 30% circa, lo stesso passa al 77% nel caso di aziende del tessile – abbigliamento. Per contro il settore che manifesta un basso indice di tensione alla concorrenza internazionale risulta quella della plastica.

Le aziende che presentano un minor indice di esposizione verso la competizione internazionale guardano, di conseguenza, con maggiore apprensione al processo di contrazione della domanda. E' il caso delle imprese dell'agroalimentare e delle piccole imprese (da 11 a 50 addetti).

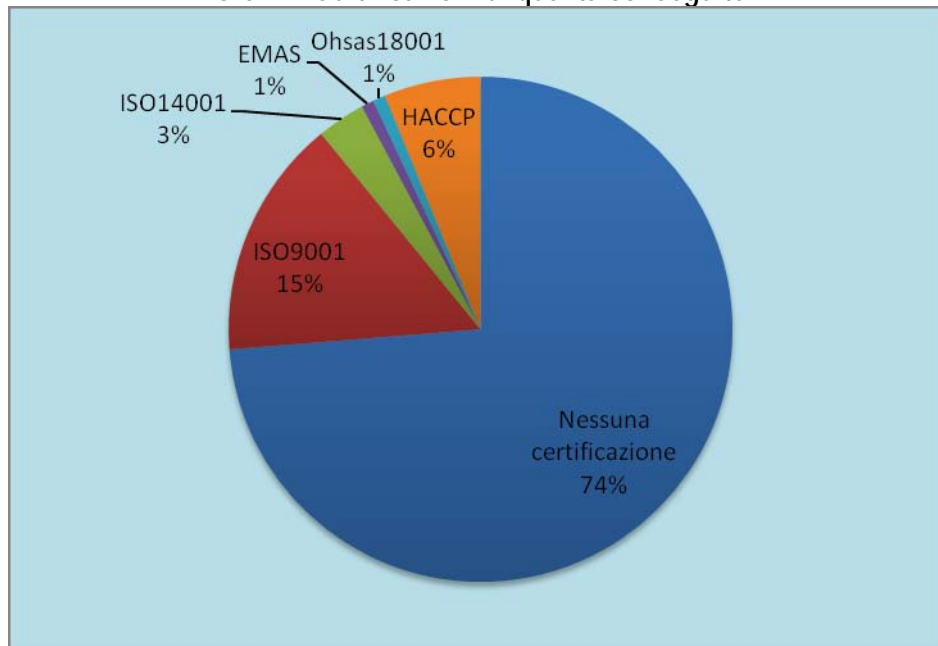
Nel secondo gruppo si collocano quei problemi percepiti come relativamente importanti, che interessano (principalmente) la fornitura di servizi di natura esterna all'impresa e che nel caso del Distretto di Correggio vanno anche interpretati in termini di insufficienze del sistema territoriale in quanto tale. Ci si riferisce:

- al tema della carenza di servizi alle imprese che risulta particolarmente importante sia per le medie imprese (sopra i 50 addetti) che per le aziende del settore plastico;
- alle difficoltà di accesso al credito, un problema che tocca principalmente il tessuto delle micro imprese in particolare dei settori del tessile e dell'edilizia;
- al trasferimento / accesso alle innovazioni che interessa le piccole imprese (da 11 a 50 addetti) e quelle operanti nel settore agroalimentare;

Nel terzo gruppo sono raccolti i problemi poco rilevanti dal punto di vista statistico ma al contempo interessanti poiché consentono di individuare e connotare alcune specificità in particolare rispetto al problema dell'eredità

imprenditoriale. Quali sono le imprese maggiormente esposte all'incognita della continuità d'impresa? Il quadro statistico le individua nettamente: sono le micro – imprese (da 4 a 10 addetti) che operano nel settore della plastica.

Graf. 2: Certificazioni di qualità conseguite



Fonte: Consorzio AASTER 2008

Il percorso verso la certificazione di qualità appare ancora molto lungo. Sono poche le imprese che hanno investito per adeguare i propri prodotti e i processi produttivi a standard riconosciuti a livello internazionale. Una lacuna importante se lo scenario competitivo su cui ci si vuole (o si è obbligati) confrontare, non è più l'Italia ma il mondo. La spinta verso la certificazione non può essere considerata come un "di più", un fattore aggiuntivo all'offerta, ma è ormai parte integrante dell'offerta stessa, una chiave indispensabile per penetrare in committenze a più alto valore aggiunto, dato che ormai quasi tutte le imprese multinazionali utilizzano l'accreditamento con una certificazione di qualità per selezionare i propri fornitori. Altro aspetto rilevante è la standardizzazione dei linguaggi, la possibilità di certificare e organizzare le proprie conoscenze contestuali, interne all'azienda, in maniera da omogeneizzarle rispetto ai linguaggi di altre imprese con cui si entra in contatto. Operando all'interno di una piccola rete locale, le imprese avevano e acquisivano linguaggi tecnici simili e se necessario, il confronto poteva essere rapido e immediato. Operando su reti lunghe è necessario riuscire a costruire un lessico comune che permetta la libera circolazione delle informazioni necessarie ai processi produttivi.

Solo il 26% delle imprese rispondenti ha conseguito una qualche forma di certificazione, con un maggioranza di imprese, il 15%, che ha conseguito

l'ISO9001 il sistema più diffuso al mondo di gestione per la qualità, pensato per monitorare i processi aziendali affinché siano indirizzati al miglioramento della efficacia e dell'efficienza della organizzazione. In pratica l'ISO9001 rappresenta per le imprese che operano su reti globali *l'esperanto* necessario per riconoscersi e operare insieme. L'ISO14001 che attesta la capacità dell'impresa di organizzare la propria gestione ambientale è stata conseguita solo dal 3% delle imprese, un dato che non deve stupire dato che a differenza dell'ISO9001 che può ormai essere considerata il livello minimo indispensabile, la ISO14001 è invece un processo di crescita non ancora imposto dai mercati, indice di una precisa strategia aziendale di miglioramento delle performance di gestione ambientale dei processi.

La famiglia ISO è potenzialmente trasversale alla dimensione d'impresa o al settore produttivo, mentre l'HACCP è specifica del comparto alimentare e appare discretamente diffusa tra le imprese rispondenti con il 6% sul totale. L'Italia sui temi della sicurezza alimentare e sulla tracciabilità dei prodotti è ormai da anni molto ben posizionata, e la gran parte delle imprese dell'area correggese attive nel settore agroalimentare sono inserite in qualche protocollo per le produzioni DOP e IGP che di fatto hanno reso più semplice il conseguimento di una qualche forma di certificazione di qualità.

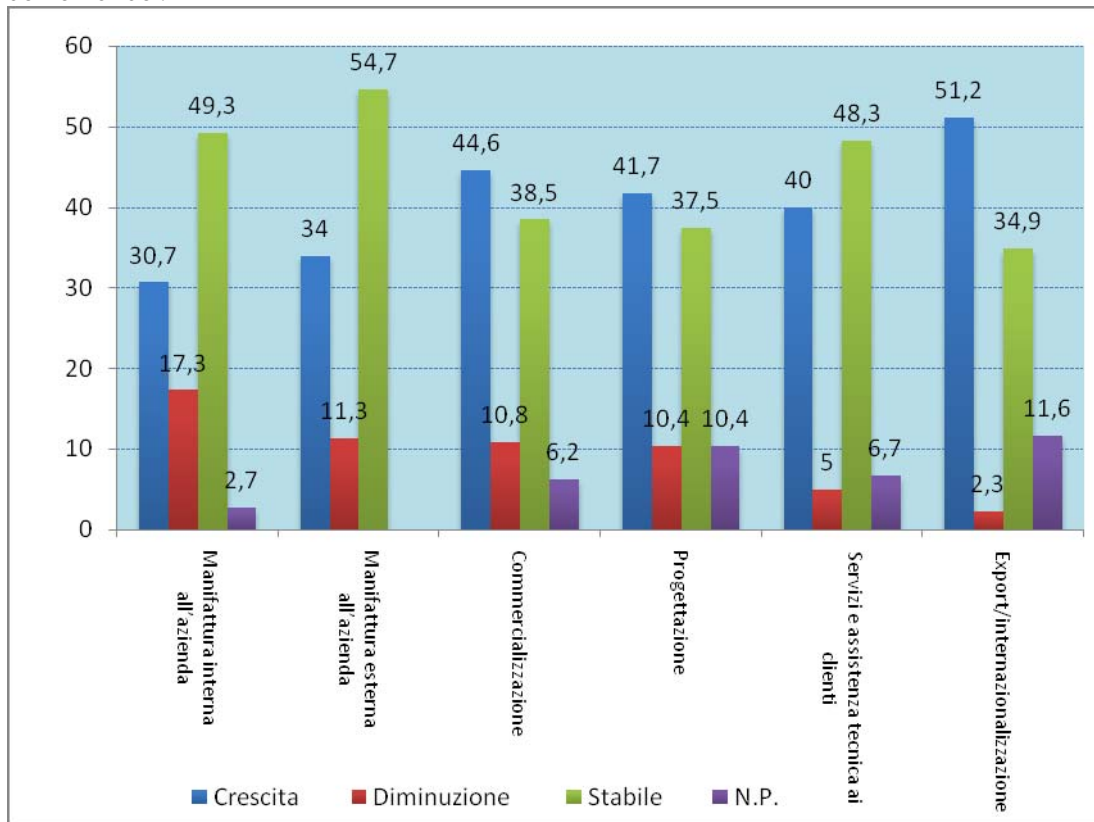
Meno diffuse sono i protocolli EMAS (1%), teso a valutare e migliorare le prestazioni ambientali e fornire al pubblico e ad altri soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale e l'OHSAS (1%) per valutare la sicurezza e i rischi sul lavoro.

Più volte, all'interno del percorso di lettura dei caratteri evolutivi e di transizione del modello economico del Distretto di Correggio, si è accennato al tema della terziarizzazione delle imprese, all'ampliamento delle funzioni im-materiali e al processo di intellettualizzazione del lavoro. Conseguentemente, uno degli obiettivi di questa indagine è relativo all'individuazione di alcune tendenze proiettate sul medio termine delle funzioni svolte dall'azienda. Si è fatto riferimento, in particolare, ai temi dell'esternalizzazione – internalizzazioni di fasi o lavorazioni, alle azioni di supporto svolte da attività quali la commercializzazione, la progettazione, l'assistenza ai clienti, agli aspetti esportativi e di internazionalizzazione.

A livello aggregato, le risposte evidenziano un'attenzione generalizzata da parte delle imprese del Distretto verso tutti gli aspetti proposti. Questo a sottolineare che le strategie d'impresa tendono a svilupparsi in più ambiti e sfere funzionali secondo una logica di ricerca pluralistica di vantaggi competitivi. Certamente e in considerazione della loro caratterizzazione manifatturiera, il principale aspetto su cui le imprese del Distretto prestano attenzione è quello relativo alle lavorazioni e al controllo delle diverse fasi del loro ciclo produttivo. In quest'ambito la manifatturazione dei prodotti all'interno delle mura dell'azienda risulta la principale scelta e opzione strategica. Che si tratti di incrementare o comunque di mantenere l'attuale

livello di efficienza produttiva, ciò che emerge tra le aziende di Correggio intercettate da questa indagine è innanzitutto la centralità dell'azienda stessa nella ricerca e nella definizione di un proprio posizionamento sul mercato. Questo significa che anche dove sono presenti processi di esternalizzazione di fasi e di lavorazioni e anche dove laddove si prevede un ulteriore potenziamento di questa funzione, la scelta sembra rispondere più a logiche di integrazione che di scomposizione e frantumazione del ciclo produttivo finalizzata alla ricerca di nuovi e diversi valori aggiunti. In questa prospettiva co – evolutiva, di valorizzazione del bacino diffuso di intelligenza sociale e di responsabilità sociale e territoriale delle imprese va letta, collocata e promossa l'eccellenza del tessuto di imprese del Distretto di Correggio. Questo non significa che non siano presenti anche tendenze al progressivo degrado dell'ambiente economico ed imprenditoriale con tentativi di ricerca di vantaggi competitivi da parte delle imprese guida a danno delle micro e piccole imprese contoterziste. Però, in continuità con lo sviluppo per linee interne (si veda il relativo capitolo), una parte significativa di imprese dell'area a specializzazione industriale di Correggio è oggi proiettata dentro i processi di terziarizzazione nei termini di un potenziamento dei servizi rivolti alla clientela.

Graf. 3: Quale è la tendenza di medio termine (5 anni) delle diverse funzioni svolte dall'azienda?



Fonte: Consorzio AASTER 2008

A dettaglio (rammentando che il quesito sulle funzioni svolte in azienda veniva indagato su sei aspetti, che uno non escludeva l'altro e che la risposta poteva essere espressa in quattro modalità - crescita, diminuzione, stabile e non pertinente) prevedono di incrementare le attività produttive interne il 30,7% delle imprese rispondenti che in questo caso costituivano poco più della metà dell'intero campione; prevedono viceversa di diminuire il 17,3% e di mantenersi sugli attuali livelli il 49,3%. Se scomposta in riferimento alle classi dimensionali, la crescita delle attività manifatturiere interne interessa statisticamente più le medio - grandi aziende (sopra i 50 addetti), mentre per le piccole e le micro la tendenza è verso una maggiore stabilizzazione. Coniugata per settori, l'internalizzazione del processo produttivo è statisticamente più rappresentativa per le aziende agroalimentari e della plastica - gomma.

I processi di esternalizzazione di attività sono funzioni che interessano un gruppo imprese attestato statisticamente al di sotto del 40% dell'intero campione. Tra queste il 34% tendenzialmente incrementerà la quota di attività data all'esterno, il 54,7% la manterrà stabile e l'11,3% ne prevede una riduzione. Attivano ovviamente di più il regime di subfornitura le medio grandi

imprese rispetto alle piccole; tra le medio grandi imprese l'80% prevede un incremento dei processi di esternalizzazione.

Tuttavia, in relazione alle caratteristiche del ciclo produttivo dei settori portanti di Correggio, internalizzazione ed esternalizzazione delle attività più che caratterizzarsi in termini di attività separate e per molti versi opposte, tendono ad affermarsi più nella prospettiva dei rapporti simbiotici. Questo a sottolineare che i due processi si sostengono e si alimentano reciprocamente, in virtù dell'elavata coesione tra aziende, del livello di specializzazione raggiunto dai subfornitori, dal valore che assumono (ancora e per fortuna, ci sia permesso almeno per una volta affermarlo) quell'insieme di pratiche relazionali e fiduciarie che danno forma al capitale sociale del territorio. In questa prospettiva i due processi non vanno osservati in modo disgiunto, ma integrati in un tutt'uno, generando così l'immagine che i due principali settori – il meccanico e la plastica – porteranno dentro e fuori dalle mura aziendali gli effetti dei loro processi di crescita. Questo non significa che non vi sia la tendenza, soprattutto in chiave prospettica, da parte delle medie aziende nell'esternalizzare parti delle fasi produttive, ma qui (più che altrove) la logica sembra dettata più che da convenienze economiche (che per altro esistono) dal tentativo di concentrare sforzi, risorse, energie e funzioni sul raggiungimento e sul mantenimento dell'eccellenza acquisita.

Per le funzioni con caratteristiche più im-materiali, la graduatoria elaborata a partire dalla numerosità delle risposte vede in termini di importanza al vertice il tema della commercializzazione (65 risposte), seguita dai servizi e dall'assistenza tecnica ai clienti (60 risposte), dalla progettazione (48 risposte) e dall'esposizione – internazionalizzazione (43 risposte).

Prevedono un potenziamento degli aspetti connessi alla commercializzazione dei prodotti soprattutto le medio – grandi aziende (sopra i 50 addetti) e le micro imprese (tra 4 e 10 addetti). Rispetto a questa modalità va anche osservato che nessuna delle medie imprese intervistate prevede una diminuzione del proprio sforzo commerciale.

La seconda funzione im-materiale in termini di importanza e che risulta strategica anche in relazione alle caratteristiche e alle particolarità dei prodotti realizzati fa riferimento a quella gamma di servizi post vendita e di assistenza tecnica ai clienti. In quest'ambito oltre all'ovvia presenza di aziende che manifaturano prodotti finali e soprattutto di medie imprese (sopra i 50 addetti) appare significativa la presenza di piccole imprese (da 11 a 50 addetti).

I servizi di progettazione per i settori metalmeccanico e della plastica – gomma, com'è noto, assumono funzioni di rilievo strategico soprattutto in tema di innovazione di prodotto e di risoluzione tecnica di quesiti o problemi posti dal cliente – committente. Non sorprende conseguentemente che questa funzione sia, insieme alla promo - commercializzazione, l'aspetto su cui le aziende prevedono il più significativo potenziamento funzionale per i



prossimi anni. A ritenerla così strategica sono soprattutto le medie aziende (75%) e le piccole imprese (45%).

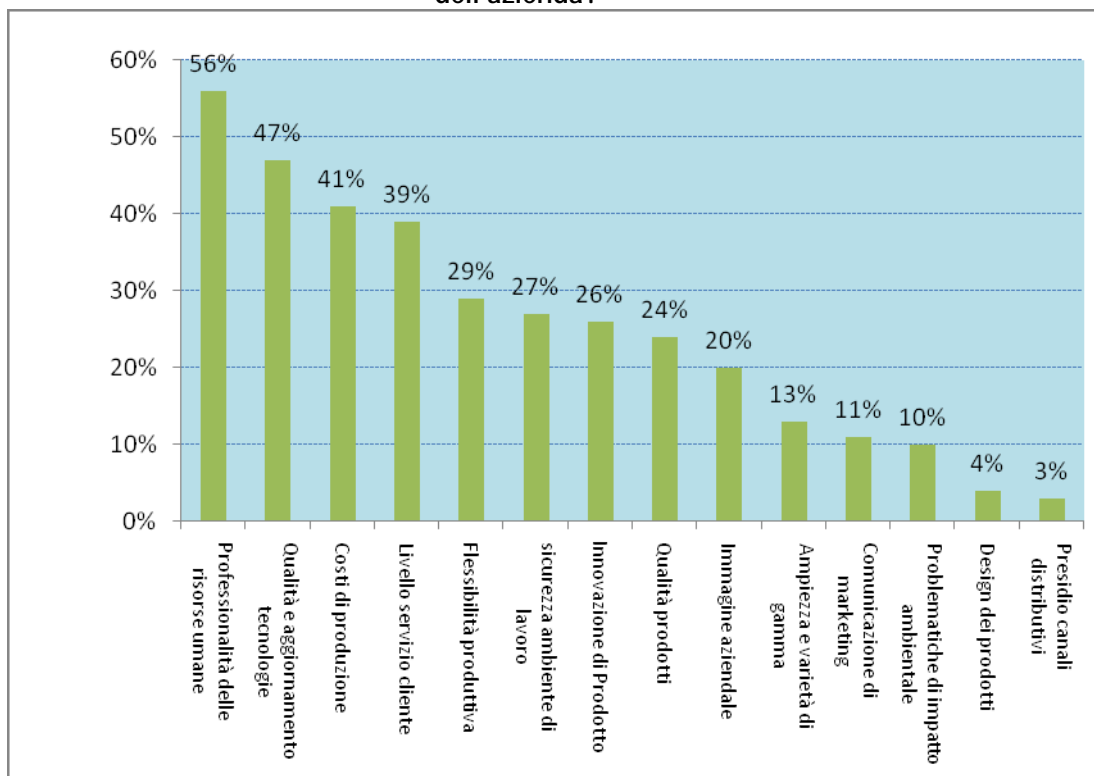
Infine, una parte dello sforzo competitivo delle aziende si concentra nel potenziamento di quelle funzioni direttamente collegate al tema della presenza sui mercati che qui è stato riassunto sia dal punto di vista della capacità di esportare prodotti che in quella certamente più complessa e sofisticata dell'internazionalizzazione. Va detto fin da subito che l'insieme delle imprese rispondenti (43 casi) non prevede per i prossimi anni alcuna diminuzione di risorse da destinare a questa funzione e che, all'opposto, soprattutto nel caso delle medie imprese, vi sarà la tendenza a potenziare questa specifica funzione aziendale.

Il tema del potenziamento funzionale e divisionale delle imprese del Distretto nell'ottica di un'analisi del processo di terziarizzazione può essere, a seguito del quadro delle risposte fin qui presentate, ulteriormente sintetizzato evidenziando alcuni dei passaggi più significativi.

- Il primo elemento di riflessione è che circa la metà del campione di imprese intervistate è impegnato sia nella qualificazione ma soprattutto nel potenziamento di una serie di funzioni post produttive e cognitive riferite in particolare agli aspetti della commercializzazione, della progettazione e dell'esportazione - internazionalizzazione. In questo scenario va anche colta l'intensità profusa soprattutto da parte delle medie aziende del Distretto nel potenziamento dell'insieme di questi servizi – funzione.
- Il secondo elemento che emerge è un'evidente differenziazione delle strategie competitive in chiave terziaria tra piccole imprese (da 11 a 50 addetti) e micro – imprese (da 4 a 10 addetti), probabile esito di un diverso posizionamento all'interno delle catene e delle reti del valore. La piccola impresa appare maggiormente concentrata sul potenziamento dei servizi a supporto del cliente. Segno, probabilmente, che in questa classe dimensionale è collocate buona parte di quella subfornitura evoluta e di aziende di qualità. Per la micro impresa invece l'attenzione si sposta sul tema della commercializzazione.
- La terza osservazione, è che il tessuto del lavoro autonomo e del fare micro impresa risulta completamente spiazzato dall'insieme di questi processi evolutivi con la conseguente emersione di una dinamica regressiva ed involutiva che finisce per condizionare la qualità del lavoro e la modalità di presenza di queste realtà sul mercato. D'altra parte, nell'attuale fase di maturità del Distretto questo gruppo di imprese rappresenta più un problema che un

ulteriore opportunità rigenerativa del tessuto d'impresa. Rispetto a questa condizione di progressiva marginalizzazione vi è la prospettiva di strutturare un Progetto di Distretto che preveda interventi mirati per lo sviluppo di nuove opportunità sia in termini di aggregazione tra pari che di progetti di affiancamento e tutoraggio da parte di quell'insieme di aziende eccellenti e di qualità di cui l'area (in abbondanza) dispone.

Graf. 4: Quali sono gli attuali vantaggi competitivi dell'azienda?



Fonte: Consorzio AASTER 2008

La validità delle osservazioni precedentemente sviluppate a proposito dei processi di internalizzazione – esternalizzazione delle attività, trova poi un'ulteriore conferma dall'analisi dei vantaggi competitivi e distintivi delle aziende di Correggio – San Martino in Rio e Rio Saliceto. In un ideale percorso, le aziende ritengono che l'eccellenza conseguita vada innanzitutto spiegata in termini di professionalità delle risorse umane (56%) che permette di investire nell'aggiornamento tecnologico (47%) producendo una riduzione dei costi di produzione (41%), garantendo risorse per un elevato livello di servizio al cliente (39%) grazie alla flessibilità produttiva (29%) e alla sicurezza dei luoghi di lavoro (27%). Questi vantaggi sono ritenuti esclusivi e

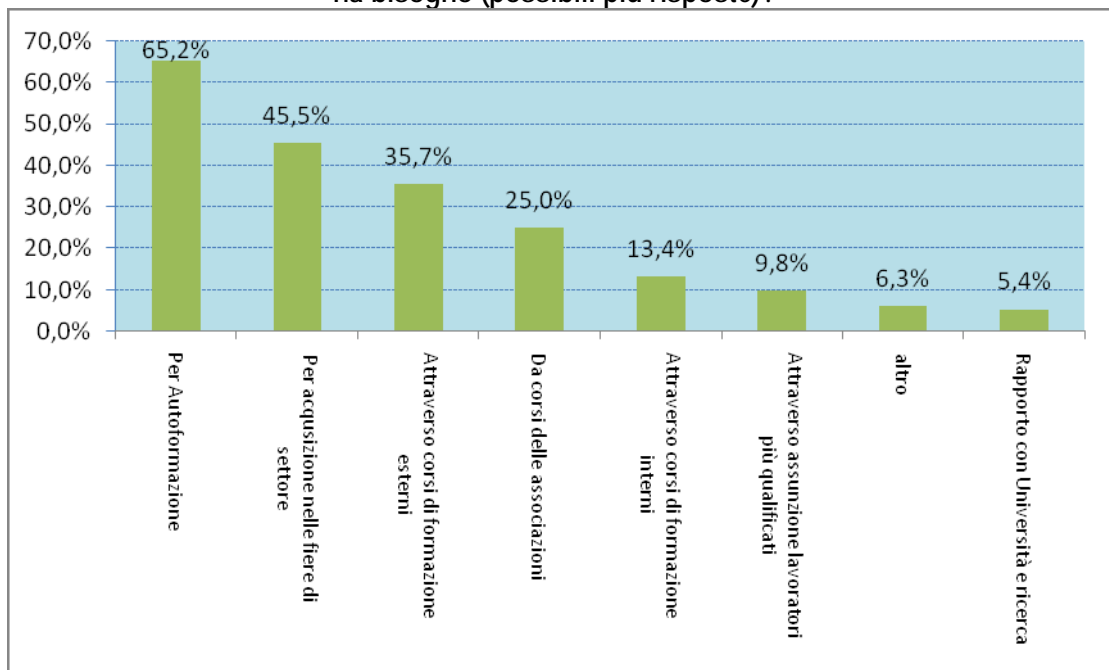
distintivi al punto che le aziende concentreranno, con gli stessi pesi statistici, gli investimenti dei prossimi cinque anni.

Un'analisi più dettagliata riverbera scostamenti statistici significativi se correlati alle caratteristiche di settore e di classe dimensionale. I settori che meglio di altri beneficiano della professionalità delle risorse umane interne sono il tessile, la plastica – gomma e l'edilizia. Per contro si segnala che il settore con maggiori problemi in riferimento alla qualità delle risorse umane impiegate è quello dell'agroalimentare. Sul livello qualitativo dei dipendenti convergono con valori statistici pressoché identici, tutte le classi dimensionali considerate.

L'agroalimentare, d'altro canto, è il settore che meglio di altri ha acquisito vantaggi competitivi dal punto di vista del livello di servizio al cliente e per contro, è nel settore della plastica – gomma dove questo aspetto risulta particolarmente debole. E' in particolare il segmento delle medie e delle piccole imprese che affermano di possedere dei plus nella capacità di produrre servizi rivolti alla clientela.

La flessibilità produttiva costituisce un plus, in continuità con la storia e con il modello di successo della piccola e media impresa territorializzata, per i tre principali comparti del Distretto - meccanico, plastica e tessile. Tuttavia, una scomposizione per classe di addetti evidenzia che il modello della specializzazione flessibile è un vantaggio competitivo nella sua integrale trasposizione letterale. Risulta cioè un fattore competitivo soprattutto per le piccole e medie imprese, mentre per le micro imprese e per le forme del lavoro autonomo non ha una significazione di altrettanta rilevanza. La capacità di adattamento dell'impresa alle sollecitazioni esterne non è ritenuta dalle imprese del settore agroalimentare un plus significativo. In questo settore a differenza di altri assumono rilevanza alcuni plus riferiti all'ampiezza ed alla varietà della gamma di prodotti proposti, l'immagine aziendale, la comunicazione ed il marketing e il design dei prodotti. Design che ovviamente assume rilevanza strategica anche per il sistema moda.

Graf. 5: Attraverso quali canali l'azienda acquisisce le conoscenze tecnologiche di cui ha bisogno (possibili più risposte)?



Fonte: Consorzio AASTER 2008

Il tema dell'acquisizione delle conoscenze – competenze tecnologiche, e più in generale dell'innovazione e della Ricerca e Sviluppo in ambito industriale, è oggetto da diverso tempo di un confronto che ha portato all'emergere di due posizioni difficilmente sovrapponibili. Da un lato vi sono coloro che, sulla base dei dati disponibili, sottolineano la carenza di investimenti da parte delle imprese in tema di innovazione tecnologica con la conseguente perdita di competitività del sistema – paese. Sul versante opposto i Distrettualisti fanno osservare che l'innovazione tecnologica e la R&S va colta non tanto in termini di investimenti diretti e all'interno di canali istituzionalizzati quali l'Università, i centri di ricerca, i progetti promossi dall'UE e dai diversi Ministeri, quanto e piuttosto in tutta quella serie di relazioni, collaborazioni e partnership che si vengono a stabilire tra i diversi attori dell'economia territoriale cioè all'interno delle filiere, tra imprese committenti e subfornitrici, nel ruolo di guida esercitato dai cercatori di nicchie e delle imprese leader e così via. In questa seconda accezione l'innovazione assume un profilo di sistema.

In questa prospettiva interessava, a fini di un'analisi del sistema produttivo, mappare attraverso quali canali le imprese dell'area di Correggio acquisivano e aggiornavano le proprie conoscenze e competenze tecnologiche. Tre sono i principali canali:

- quelli connessi al rapporto con committenti, clienti e fornitori;
- per autoformazione sul lavoro;

- in relazione alla partecipazione a fiere specializzate di settore.

Con minore rappresentativa, ma comunque di rilievo statistico, appare il canale riferito alla partecipazione a corsi di formazione realizzati esternamente all'azienda molte volte organizzati dalle associazioni di rappresentanza.

D'altra parte si evidenzia il ruolo marginale assunto dall'Università e dai centri di ricerca nel favorire processi di trasferimento tecnologico, fatta eccezione per il settore della meccanica che qui assume la declinazione in Meccatronica e della filiera delle costruzioni. Ma i rapporti tra Università, centri di ricerca e mondo dell'impresa per quei pochi casi censiti da questa indagine sono da interpretare più nei termini di un apporto consulenziale che le aziende forniscono all'Università nell'ambito dei corsi di laurea in Ingegneria.

**Focus emersi dall'indagine sulle imprese del settore manifatturiero  
dei Comuni di Correggio – San Martino in Rio – Rio Saliceto**

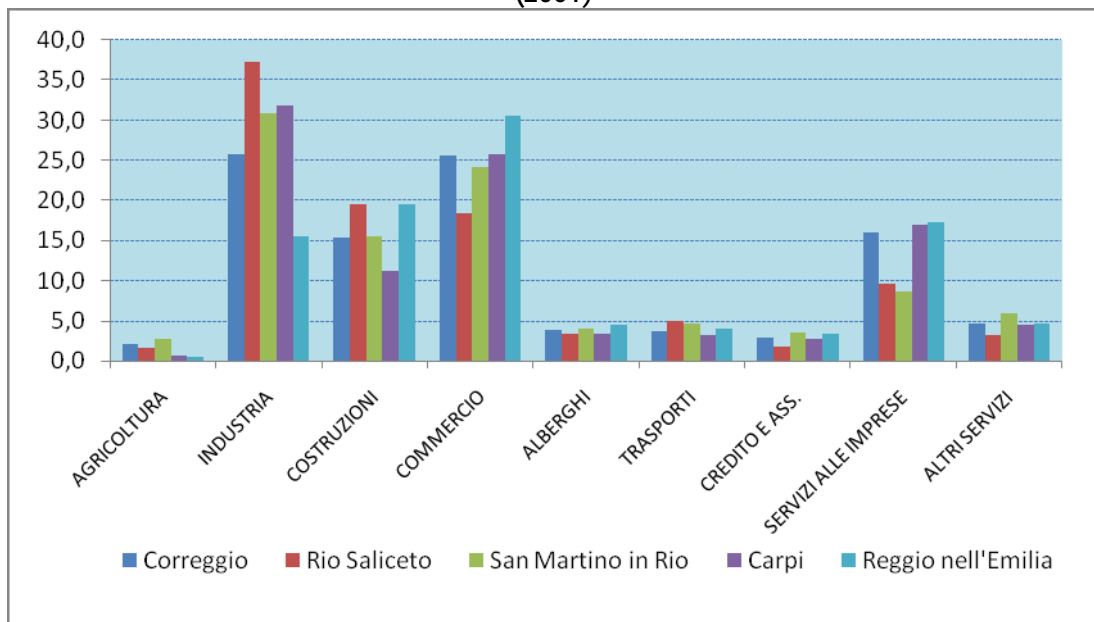
- Distretto è *guidato* dai **cercatori di nicchie** e dalle **medie aziende leader** molte volte organizzate nella forma di gruppo.
- Più in generale è in corso un processo di consolidamento e riorganizzazione funzionale del tessuto di piccole e medie imprese diffuse sul territorio;
- meno spontaneità e voglia di intrapresa / più organizzazione e qualità territoriali
- presenza di un segmento di micro e piccole aziende anagraficamente mature
- processo di diffusione del lavoro autonomo nel settore edile
- nel settore della moda tendono a sparire gli operatori di medio grande dimensione occupazionale
- settore della plastica e dell'agroalimentare stanno esaurendo la loro spinta espansiva e propulsiva
- Meccanico si conferma il settore di punta del Distretto di Correggio

## IL QUADRO STATISTICO

La composizione delle diverse attività economiche mostra con forza la transizione in atto del sistema economico Correggese.

Rio Saliceto e San Martino in Rio mostrano infatti di possedere ancora una forte base manifatturiera, così come la stessa Carpi, anche se essendo i dati risalenti all'ultimo censimento disponibile, non colgono in maniera piena la dura crisi del tessile che ha colpito il distretto carpigiano.

Graf. 6: Composizione attività economiche (2001)



FONTE: ns. elaborazione su base CIS

Correggio, al contrario, già nel 2001 registra una componente manifatturiera pari al 25% dell'intera economia locale, un dato ancora significativo, ma che mostra il riposizionamento in atto nel sistema locale.

Riposizionamento che può essere meglio compreso se si osserva la composizione di Reggio Emilia, unica "città metropolitana" tra quelle analizzate e come tale luogo di condensa di funzioni e servizi di rango superiore. Reggio Emilia registra una componente manifatturiera pari solo al 15%, mentre più forte è la componente di servizi e il ruolo del commercio che si attesta intorno al 30%, infatti per alcuni esercizi commerciali Reggio Emilia rappresenta il fulcro dell'intero sistema provinciale.

Correggio può essere quindi analizzata come un polo di livello sovralocale, in cui la componente manifatturiera viene sostituita da una vocazione commerciale e più in generale da una terziarizzazione dell'economia.

Le imprese di Rio Saliceto e San Martino in Rio molto probabilmente si rivolgono al centro del distretto, Correggio, per accedere ai servizi più complessi, non è un caso se in questi due comuni quindi non è fortemente sviluppata il segmento dei servizi alle imprese, che tende a concentrarsi in pochi poli di livello superiore da cui servire un mercato più ampio.

Vantaggio dell'area correggese è anche l'ampia eterogeneità settoriale, accanto alla manifattura – ancora importante – ai servizi e al commercio che si stanno configurando come asset forte per il sistema locale, permane una componente agricola e si afferma anche il settore della ricettività alberghiera e del credito.

Analizzato sotto quest'ottica il sistema che si organizza tra Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio riesce a garantire una buona mixità settoriale, riuscendo ad assicurare al sistema una discreta flessibilità rispetto a potenziali problematiche esterne. Carpi ad esempio, è un sistema potenzialmente più a rischio, la forte componente manifatturiera, specializzata tra l'altro in pochi settori ha mostrato la fragilità del sistema rispetto alla crisi del tessile.

Tab. 7: Andamento Settoriale Addetti e Unità Locali, Censimento 1981-2001: Correggio

	1981			1991			2001			Var% 81-01 UL	Var% 81-01 Add
	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL		
<b>Agricoltura e pesca</b>	20	39	2,0	31	64	2,1	37	97	2,6	85,0	148,7
<b>Industria estrattiva</b>	3	7	2,3	2	37	18,5					
<b>Industria manifatturiera</b>	608	4102	6,7	514	4590	8,9	449	5471	12,2	-26,2	33,4
<b>Energia, gas e acqua</b>	3	59	19,7	4	63	15,8	0				
<b>Costruzioni</b>	234	664	2,8	194	448	2,3	269	683	2,5	15,0	2,9
<b>Commercio e riparazioni</b>	500	1129	2,3	471	1257	2,7	446	1294	2,9	-10,8	14,6
<b>Alberghi</b>	33	94	2,8	57	187	3,3	68	249	3,7	106,1	164,9
<b>trasporti e comunicazioni</b>	127	239	1,9	93	250	2,7	66	199	3,0	-48,0	-16,7
<b>Credito e assicurazioni</b>	17	99	5,8	31	164	5,3	50	178	3,6	194,1	79,8
<b>Altri servizi</b>	316	1365	4,3	422	1642	3,9	713	2430	3,4	125,6	78,0
<b>Totale</b>	1861	7797	4,2	1819	8702	4,8	2098	10601	5,1	12,7	36,0

FONTI: Istat, CIS



Tab. 8: Andamento Settoriale Addetti e Unità Locali, Censimento 1981-2001: Rio Saliceto

	1981			1991			2001			Var% 81-01 UL	Var% 81-01 Add
	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL		
<b>Agricoltura e pesca</b>	12	29	2,4	2	13	6,5	7	12	1,7	-41,7	-58,6
<b>Industria estrattiva</b>	0	0		5	14	2,8					
<b>Industria manifatturiera</b>	185	1012	5,5	172	1077	6,3	164	1265	7,7	-11,4	25,0
<b>Energia, gas e acqua</b>	0	0		1	1	1,0	0				
<b>Costruzioni</b>	37	94	2,5	51	142	2,8	86	187	2,2	132,4	98,9
<b>Commercio e riparazioni</b>	84	184	2,2	122	272	2,2	81	176	2,2	-3,6	-4,3
<b>Alberghi</b>	8	25	3,1	12	37	3,1	15	42	2,8	87,5	68,0
<b>trasporti e comunicazioni</b>	33	28	0,8	23	40	1,7	22	53	2,4	-33,3	89,3
<b>Credito e assicurazioni</b>	2	15	7,5	3	14	4,7	8	24	3,0	300,0	60,0
<b>Altri servizi</b>	43	141	3,3	66	179	2,7	114	287	2,5	165,1	103,5
<b>Totale</b>	404	1528	3,8	457	1789	3,9	497	2046	4,1	23,0	33,9

FONTE: Istat, CIS

Tab. 9: Andamento Settoriale Addetti e Unità Locali, Censimento 1981-2001: San Martino in Rio

	1981			1991			2001			Var% 81-01 UL	Var% 81-01 Add
	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL	Unità Locali	Addetti	Add. Per UL		
<b>Agricoltura e pesca</b>	11	33	3,0	9	26	2,9	7	37	5,3	-36,4	12,1
<b>Industria estrattiva</b>	0										
<b>Industria manifatturiera</b>	207	1822	8,8	181	1915	10,6	164	2706	16,5	-20,8	48,5
<b>Energia, gas e acqua</b>	0	0		2	2	1,0	0				
<b>Costruzioni</b>	68	180	2,6	64	170	2,7	86	157	1,8	26,5	-12,8
<b>Commercio e riparazioni</b>	135	235	1,7	126	305	2,4	81	239	3,0	-40,0	1,7
<b>Alberghi</b>	13	28	2,2	14	36	2,6	15	56	3,7	15,4	100,0
<b>trasporti e comunicazioni</b>	37	30	0,8	26	44	1,7	22	59	2,7	-40,5	96,7
<b>Credito e assicurazioni</b>	6	23	3,8	9	28	3,1	8	53	6,6	33,3	130,4
<b>Altri servizi</b>	68	200	2,9	91	230	2,5	114	333	2,9	67,6	66,5
<b>Totale</b>	545	2551	4,7	522	2756	5,3	497	3640	7,3	-8,8	42,7

FONTE: Istat, CIS

L'analisi settoriale dell'andamento delle unità locali e dei relativi addetti ai censimenti 1981, 1991 e 2001 disaggregato a livello comunale permette di fare alcune considerazioni sull'ampia evoluzione dei tre differenti sistemi economici, che mostrano diversità, ma anche alcune notevoli similitudini.

Primo punto di contatto tra i tre diversi comuni, la manifattura in questi ultimi vent'anni è cresciuta in maniera importante e costante, l'aumento degli addetti fluttua da un +25% per Rio Saliceto fino a un +48,5% per San Martino in Rio, con Correggio che si attesta a metà strada con 5471 addetti che si traducono in aumento del 33,4% rispetto al dato del 1981.

Diminuiscono però le Unità Locali, un ridimensionamento che comporta un aumento dimensionale delle imprese, e che quindi può essere letto come un rafforzamento del sistema locale, nato sulla micro-impresa ma che cresce dimensionalmente razionalizzando la filiera produttiva.

Diventa quindi interessante osservare il rapporto addetti/unità locali, cogliendo in maniera piena e diversificata per ogni comune, questo fenomeno di crescita. A Correggio la dimensione media è passata da 6,7 addetti per UL a 12,2 del 2001, un dato particolarmente importante poiché data l'ampiezza del campione di imprese di Correggio è proprio l'analisi statistica di questo comune quella che risente in maniera minore di fenomeni individuali.

In altre parole, in comuni di piccole dimensioni quali Rio Saliceto o San Martino in Rio, la delocalizzazione di una sola grande impresa ha la forza di cambiare in maniera significativa il dato statistico, è questo probabilmente ciò che è accaduto a San Martino in Rio, in cui oltre a una crescita settoriale standard, la localizzazione di una grande realtà a raddoppiato la dimensione media delle imprese, arrivando a registrare un significativo 16,5 addetti per UL. Rio Saliceto mostra una crescita più modesta in vent'anni la dimensione media è aumentata da 5,5 a 7,7 addetti.

Ragionando di terziarizzazione dell'economia è già stato sottolineato il ruolo di fulcro rispetto all'area vasta che svolge Correggio, i dati della tabella 7 tali conclusioni. In vent'anni il commercio è leggermente cresciuto, mantenendo pressoché invariata la dimensione media, un dato importante considerando l'arrivo sulla scena della grande distribuzione organizzata, che in altri contesti ha attestato duri colpi al piccolo commercio che è invece uno dei più importanti settori per mantenere vitali e dinamici i centri urbani, un patrimonio che andrà tutelato anche in futuro.

Sono fortemente cresciuti sia come addetti, sia come unità locali l'ampio settore dei servizi e quello del credito. Una crescita generalizzata anche negli altri due comuni, ma che trova in Correggio la densità maggiore anche in relazione con la fortissima crescita del comparto dei servizi ricettivi e di ristorazione. Negli ultimi vent'anni alberghi e ristoranti sono cresciuti del 164,9% (addetti) e del 106,1% (Unità locali), una crescita quantitativa e

qualitativa, che i responsabili di grandi imprese salutano con favore, sottolineando il fatto che trovare un offerta di qualità per i propri manager in visita è un importante fattore di competitività per il territorio.

*“L'albergo quattro stelle è un fiore all'occhiello, perché per tantissimi stranieri che arrivano dall'estero e vedono un albergo di quella qualità, di quel servizio, è un impatto molto favorevole. Di solito quando noi andiamo fuori ci troviamo in siti che sono fuori dalle grandi città, e la qualità degli alberghi è abbastanza bassa, anche dal punto di vista dei ristoranti.” G. Priolo, Direttore Commerciale Dow Chemical Italia*

Le costruzioni sono un settore che in questi ultimi anni ha subito alcune modifiche piuttosto importanti. È infatti in questo settore che più forte si è fatta sentire la precarizzazione del lavoro, con medie imprese che subappaltano le lavorazioni ad una filiera lunga di sub-fornitori in cui l'impresa individuale è l'organizzazione prevalente. Infatti andando ad analizzare la dimensione media d'impresa è questo l'unico settore dove non si è registrata una razionalizzazione, ma al contrario la dimensione è diminuita, portando ad una frammentazione molto elevata del comparto. Il caso di San Martino in Rio è emblematico di questa trasformazione, gli addetti sono diminuiti del 12,8% mentre le unità locali sono aumentate del 26,5% con una dimensione media passata da 2,6 addetti a 1,8. Una frammentazione del mercato che potrebbe avere ripercussioni anche sul sistema sociale dei piccoli comuni. Rio Saliceto ha invece avuto una dinamica di crescita generalizzata con la presenza di oltre 86 UL, +132,4% rispetto al dato 1981 e quasi il raddoppio (+98,9%) degli addetti, ma con una dimensione media che non supera i 2,2 addetti.

Tab.10: Distribuzione delle unità locali e degli addetti nell'industria

Comune	Unità Locali 1981	Unità Locali 1991	Unità Locali 2001	Addetti 1981	Addetti 1991	Addetti 2001
Correggio	608	514	449	4102	4590	5471
Rio Saliceto	185	172	164	1012	1077	1265
San Martino in Rio	207	181	155	1822	1915	2706
Carpi	3141	2574	2038	16010	15693	13264
Reggio nell'Emilia	2390	2036	2046	19226	18898	19532

FONTE: Istat, CIS

Tab. 11: Dimensione media (addetti/unità locali)

Comune	1981	1991	2001
Correggio	6,7	8,9	12,2
Rio Saliceto	5,5	6,3	7,7
San Martino in Rio	8,8	10,6	17,5
Carpi	5,1	6,1	6,5
Reggio nell'Emilia	8,0	9,3	9,5

FONTE: Istat, CIS

La tenuta del sistema manifatturiero dell'area oggetto di studio, appare ancora più importante se posta in relazione con le performance dei due maggiori centri limitrofi, Carpi e Reggio Emilia. Abbiamo già sottolineato come per certi versi sia stato fisiologico il ridimensionamento dei comparti produttivi negli ultimi vent'anni per le medie e grandi città, che hanno altresì sviluppato una più forte vocazione terziarie e commerciale. Ciononostante l'Emilia Romagna ha mantenuto un'armatura produttiva di tutto rispetto anche nei centri maggiori, che quindi con le dovute attenzioni ci permette di fare alcune comparazioni e analisi.

Raffrontando Correggio a Carpi, non si può non registrare l'andamento opposto, alla crescita di Correggio (+33,4% degli addetti) fa da contraltare la diminuzione degli addetti a Carpi, con una perdita netta di 2746 addetti, pari a -17,4%, la crisi era evidentemente già in atto, mentre la plurispecializzazione correggese permetteva di ammortizzare le ripercussioni negative sul tessuto locale. Una crisi che si ripercuote anche sulla dimensione d'impresa che a Correggio arriva a 12,2 addetti per unità locale, mentre pur crescendo a Carpi rimane ancorata alla piccola dimensione con 6,5 addetti.

Tab. 12: Andamento unità locali settore metalmeccanico<sup>4</sup>

	U.L. 1981	U.L. 1991	U.L. 2001	U.L. 2004	U.L. 2007
<b>Correggio</b>	189	182	185	257	266
<b>Rio Saliceto</b>	60	68	61	79	74
<b>San Martino in Rio</b>	58	57	56	87	85
<b>Carpi</b>	357	277	321	480	462

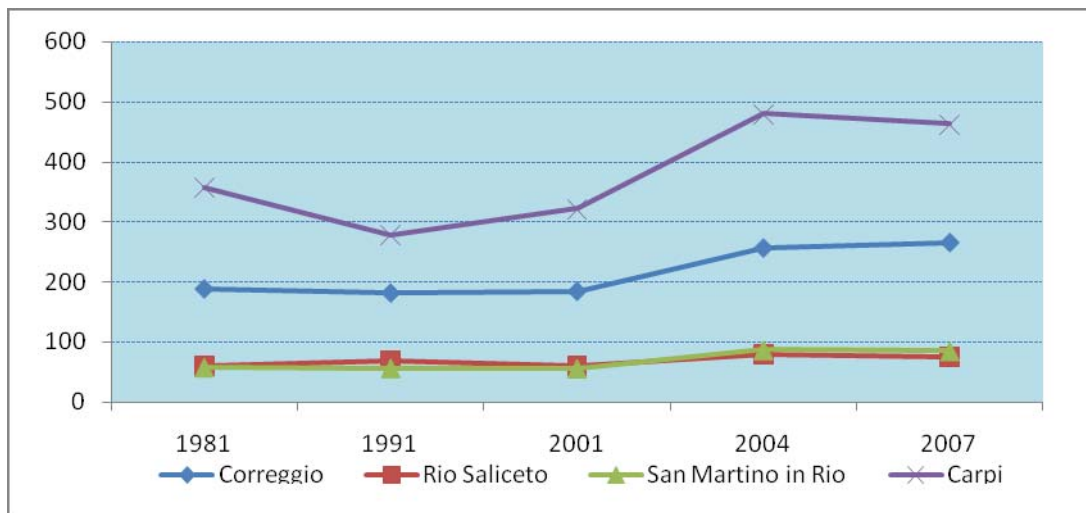
FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

Il settore metalmeccanico rappresenta ancora la principale vocazione produttiva dell'area correggese, che ai dati 2007 forniti dalla Camera di Commercio registra 266 unità locali a Correggio (+40% rispetto al 1981), 74 a Rio Saliceto (+23%) e 85 a San Martino (+46%).

Un settore che alle tre rilevazioni censuarie ha dimostrato una sostanziale tenuta, con scostamenti intercensuari di poche unità. È invece in questi ultimi anni che sembrerebbe affermarsi un nuovo trend di crescita con una crescita delle unità locali dal 2004 al 2007 di oltre il 3,5% a Correggio.

Trend di crescita generalizzato per tutta l'area, infatti a registrare un aumento di unità locali tra il 2001 e il 2004 sono anche Rio Saliceto e San Martino in Rio, e la stessa Carpi mostra un trend di decisa crescita.

È invece la sola Correggio a registrare una crescita costante tra il 2004 e il 2007, mentre gli altri comuni registrano un progressivo ridimensionamento del fenomeno.



FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

<sup>4</sup> Le soglie del 2004 e del 2007 sono state elaborati grazie alla collaborazione della CCIAA di Reggio Emilia nelle persone della dott.sa Compagni e della dott.sa Burani. La CCIAA ha elaborato i dati dei registri camerali, potendo così fornire per i vari comuni le unità locali dei diversi settori, è però da sottolineare che per l'analisi statistica i CIS e i registri Camerali sono fonti differenti difficilmente comparabili.

Tab. 13: Andamento unità locale settore tessile

	U.L. 1981	U.L. 1991	U.L. 2001	U.L. 2004	U.L. 2007
<b>Correggio</b>	252	178	102	81	63
<b>Rio Saliceto</b>	94	70	67	39	34
<b>San Martino in Rio</b>	100	72	40	35	29
<b>Carpi</b>	2519	2051	1454	1.262	1.073

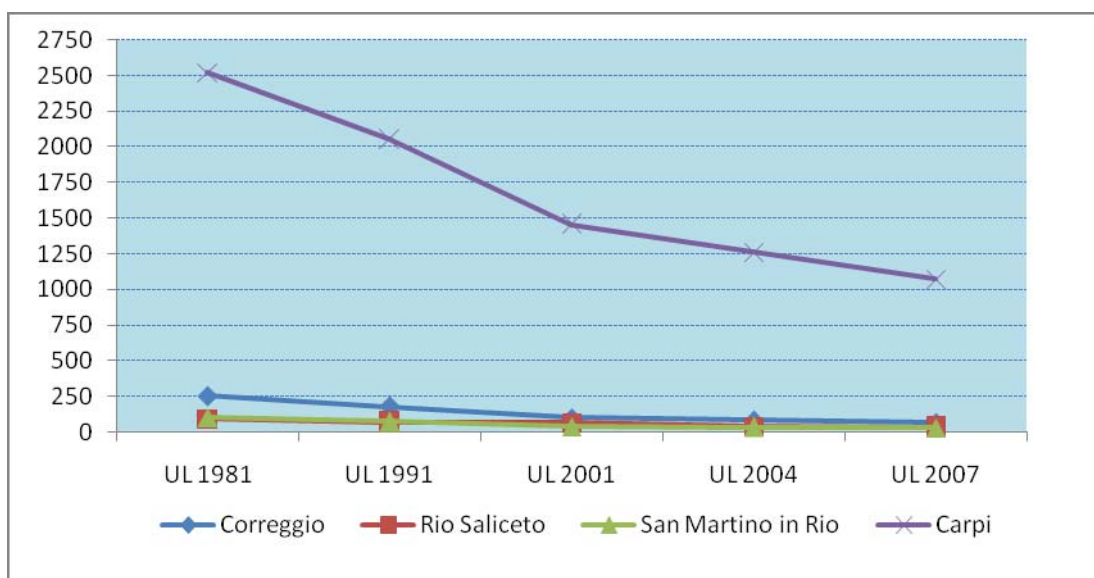
FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

Teoricamente sul territorio di Correggio insiste il distretto del tessile abbigliamento, che ha il proprio fulcro nell'area carpigiana, ed è ancora una specializzazione produttiva importante per l'economia locale.

I dati mostrano la crisi del tessile in tutta la sua forza, una crisi che parte da molto lontano. Infatti la riduzione del numero di unità locali inizia già a partire dagli anni ottanta, un processo non ancora finito, e che ha portato ad una profonda riorganizzazione del settore.

Nella sola Carpi sono state perse dal 1981 al 2007 oltre 1400 unità locali, con una diminuzione del 57,7%. I dati per Correggio, se possibile sono ancora più netti, la riduzione registra un -75%, San Martino -71% e Rio Saliceto -63%.

Una crisi che non accenna a rallentare se a Carpi, basandosi sui dati della CCIAA, tra il 2004 e il 2007 c'è stata una riduzione del 14%, mentre a Correggio del 22,2%, a Rio Saliceto del 12,8% e a San Martino in Rio del 17,1%



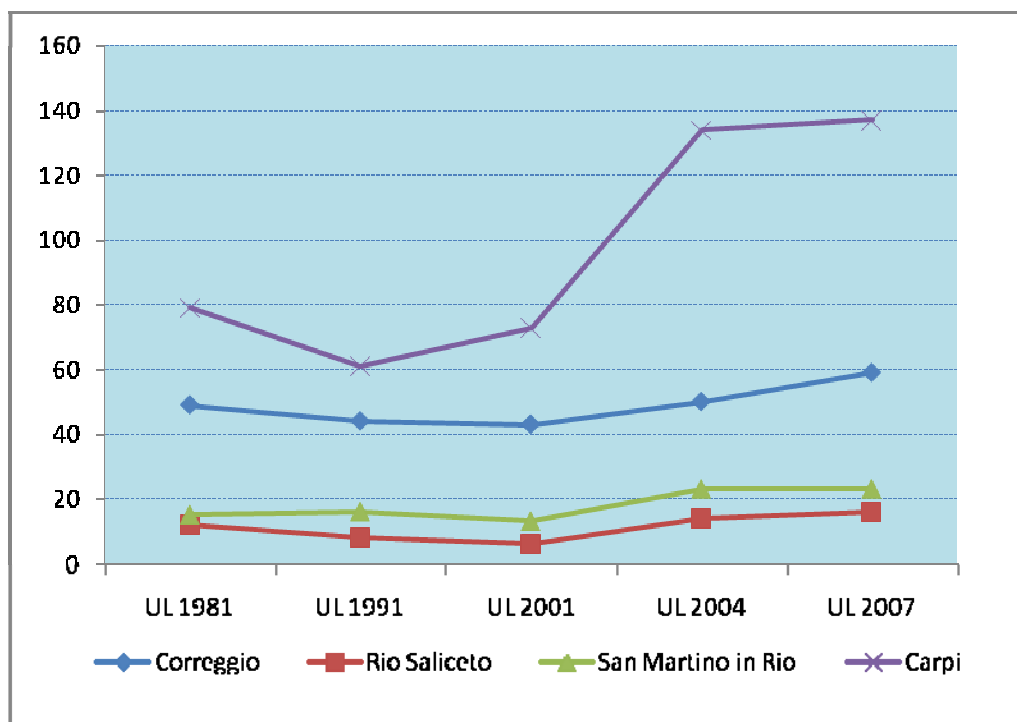
FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

Tab. 14: Andamento unità locali industria alimentare

Comune	UL 1981	UL 1991	UL 2001	UL 2004	UL 2007
Correggio	49	44	43	50	59
Rio Saliceto	12	8	6	14	16
San Martino in Rio	15	16	13	23	23
Carpi	79	61	73	134	137

FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

Il settore agroindustriale locale mostra una buona stabilità ai diversi intervalli censuari. Complessivamente la concentrazione di imprese di questo settore non è tale da permettere di parlare di una specifica specializzazione produttiva, anche se negli ultimi anni sembra registrarsi una buona dinamica di crescita. In particolare Correggio dopo aver avuto una diminuzione del 14% dal 1981 al 2001, dall'ultimo censimento fino all'ultimo dato disponibile del 2007, registra una crescita del +37%. Crescita che interessa anche Rio Saliceto e San Martino in Rio, con però un rallentamento della crescita tra il 2004 e il 2007.



FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

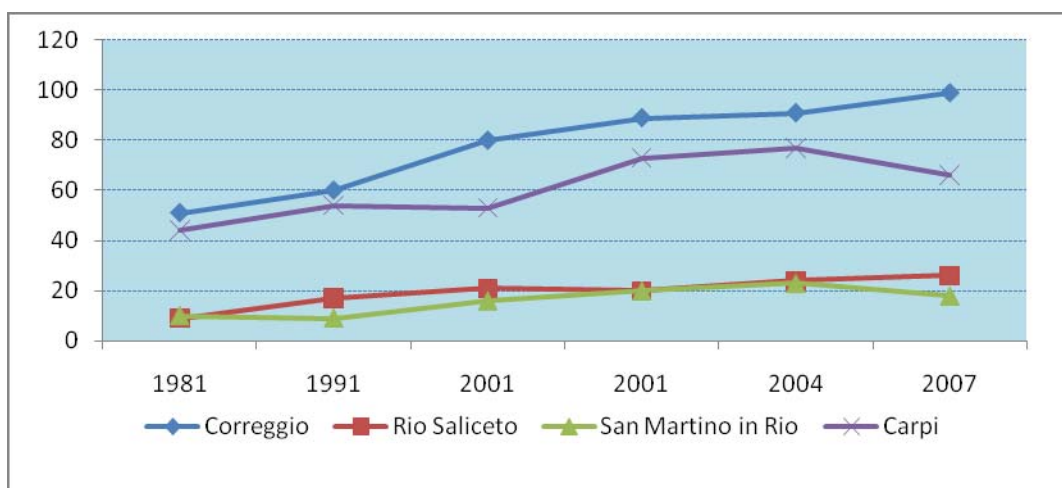


Tab. 15: Andamento unità locali settore chimico/plastico

	U.L. 1981	U.L. 1991	U.L. 2001	U.L. 2004	U.L. 2007
<b>Correggio</b>	51	60	80	91	99
<b>Rio Saliceto</b>	9	17	21	24	26
<b>San Martino in Rio</b>	10	9	16	23	18
<b>Carpi</b>	44	54	53	77	66

FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

Non è scopo del presente rapporto individuare le nuove specializzazioni produttive del territorio correghese ed esiste già una discreta analisi del cluster dello stampaggio plastico. È però da sottolineare come questo comparto sia ormai una realtà affermata all'interno del sistema locale, che garantisce una buona capacità produttiva e sicuramente rappresenta una delle principali specializzazioni territoriali. Una specializzazione che si è consolidata nel tempo che ha portato Correggio, il polo principale di questo cluster, a raddoppiare (+94%) il patrimonio di unità locali tra il 1981 e il 2007. Una crescita che ha interessato anche gli altri comuni esaminati, Rio Saliceto ha progressivamente rafforzato la presenza nel settore plastico passando da sole 9 imprese nel 1981 fino a 26 nel 2007, mentre San Martino in Rio dopo una crescita forte e costante fino al 2004 (+103% rispetto al 1981) ha registrato una flessione perdendo in tre anni 5 imprese. Un percorso di crescita, rallentamento e ridimensionamento simile a quello affrontato dalla vicina Carpi, che dapprima ha registrato un saldo positivo, + 20% fino al 2001, e una crescita al 2004 rispetto al 2001 di oltre 24 UL, per poi subire una flessione negativa nel 2006.



FONTE: Istat e CCIAA Reggio Emilia

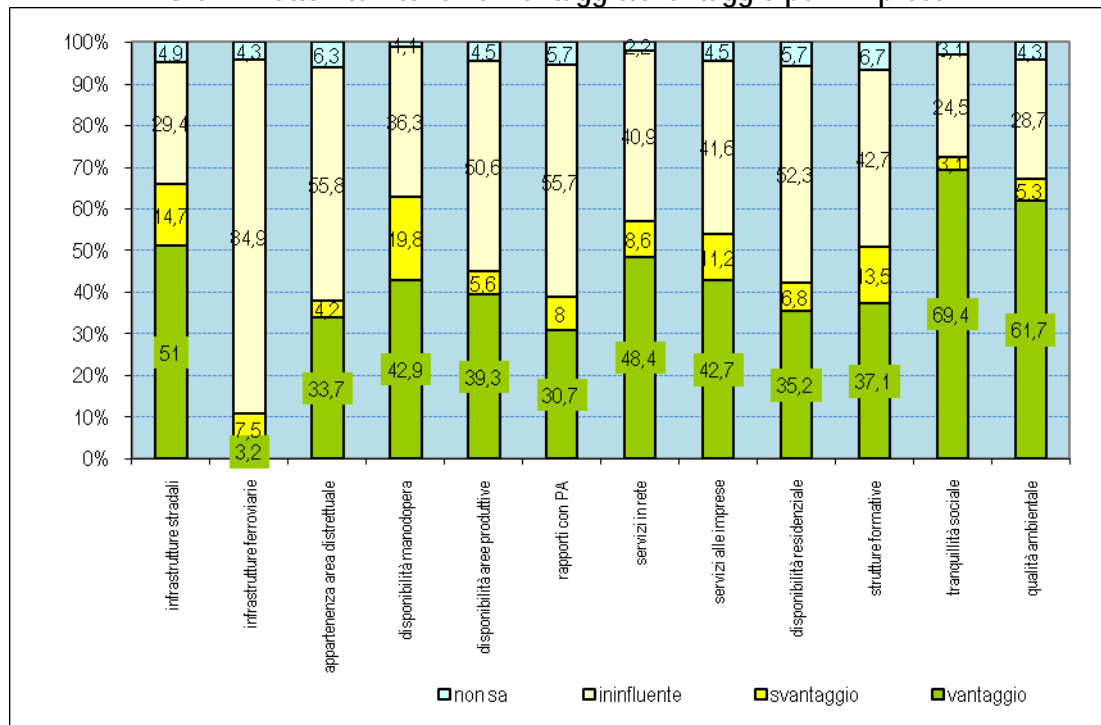
## Costruire il posizionamento futuro: 4 assi di lavoro per il PSC e oltre.

Difficilmente gli imprenditori hanno l'esperienza per distinguere chiaramente le istanze per un preciso strumento di piano quale il PSC. Nella vita d'azienda i confini tra Stati diventano sempre più labili, figurarsi quelli tra piccoli e medi comuni, così come le responsabilità sono genericamente della Pubblica Amministrazione.

Elementi di cui occorre tenere conto quando si cercano di mappare i bisogni delle imprese, perché buona parte di queste "domande di territorio" non possono essere facilmente incasellate in uno strumento anziché in un altro, ma sono da leggersi all'interno di una strategia complessiva di sviluppo di un territorio, dai confini sempre più sfumati.

Per questi motivi prima di ricostruire nella maniera più puntuale possibile le domande espresse dalle imprese nei confronti del nuovo strumento urbanistico e più complessivamente di sviluppo del territorio, può essere utile analizzare quali siano i fattori che per gli attori economici dell'area correggese rappresentano un vantaggio o un elemento di criticità per la propria impresa.

Graf. 7: Fattori territoriali di vantaggio/svantaggio per l'impresa



Fonte: Consorzio AASTER 2008

Utilizzando i dati del questionario somministrato ad oltre 1500 imprese del territorio si può preliminarmente notare come non siano elementi squisitamente economici o infrastrutturali a rappresentare specifici vantaggi. Il 69,4% dei rispondenti ritiene un vantaggio, anche per la propria impresa, il fatto di essere inseriti in un territorio che garantisce una buona tranquillità sociale. Tranquillità che si può declinare in diversi modi:

- percezione di sicurezza *“Per mantenere la qualità della vita che c’è nel Reggiano, si deve solo garantire la sicurezza. Lì è volontà e capacità politica, indipendentemente dallo schieramento politico. A Correggio tra l’altro siamo in aperta campagna e non abbiamo mai avuto problemi.” A. Malavolti, AD AMA Group*
- integrazione dei flussi migratori *“L’integrazione avviene quando uno è in grado di esprimersi, quando progetta intenzioni, quando il vocabolario è ricco. Vedo qualche iniziativa sul tema della lingua italiana, che è molto importante per integrare i tanti immigrati che vivono qui.” M. Veneroni, Segretario CGIL zona Correggio*

Fattore che più intervistati hanno richiamato diverse volte, anche considerandolo come uno dei principali fattori di radicamento nell’area. Sicuramente indice di una buona coesione sociale e di più che discreti livelli di servizio alle persone, elementi fondamentali di quelli che Putnam<sup>5</sup> chiama le “virtù civiche”, il capitale sociale che diventa elemento di sviluppo e di competitività per il territorio.

Il 61,7% richiama quale vantaggio la qualità ambientale dell’area. Una risposta da leggersi in relazione con la precedente, è complessivamente il “territorio” ad essere considerato quale fattore competitivo e il “radicamento” degli imprenditori, che prima di tutto sono individui e cittadini sottolinea che seppur sotto stress per elementi esogeni lo spirito di comunità e il senso di appartenenza in questi comuni è ancora molto forte. Un elemento indispensabile per poter ragionare concretamente sul futuro.

La dotazione di infrastrutture e i servizi in rete sono elementi di vantaggio per oltre il 51% e il 48% dei rispondenti, la conferma che gli sforzi delle amministrazioni locali degli ultimi anni stanno venendo riconosciuti da parte delle imprese.

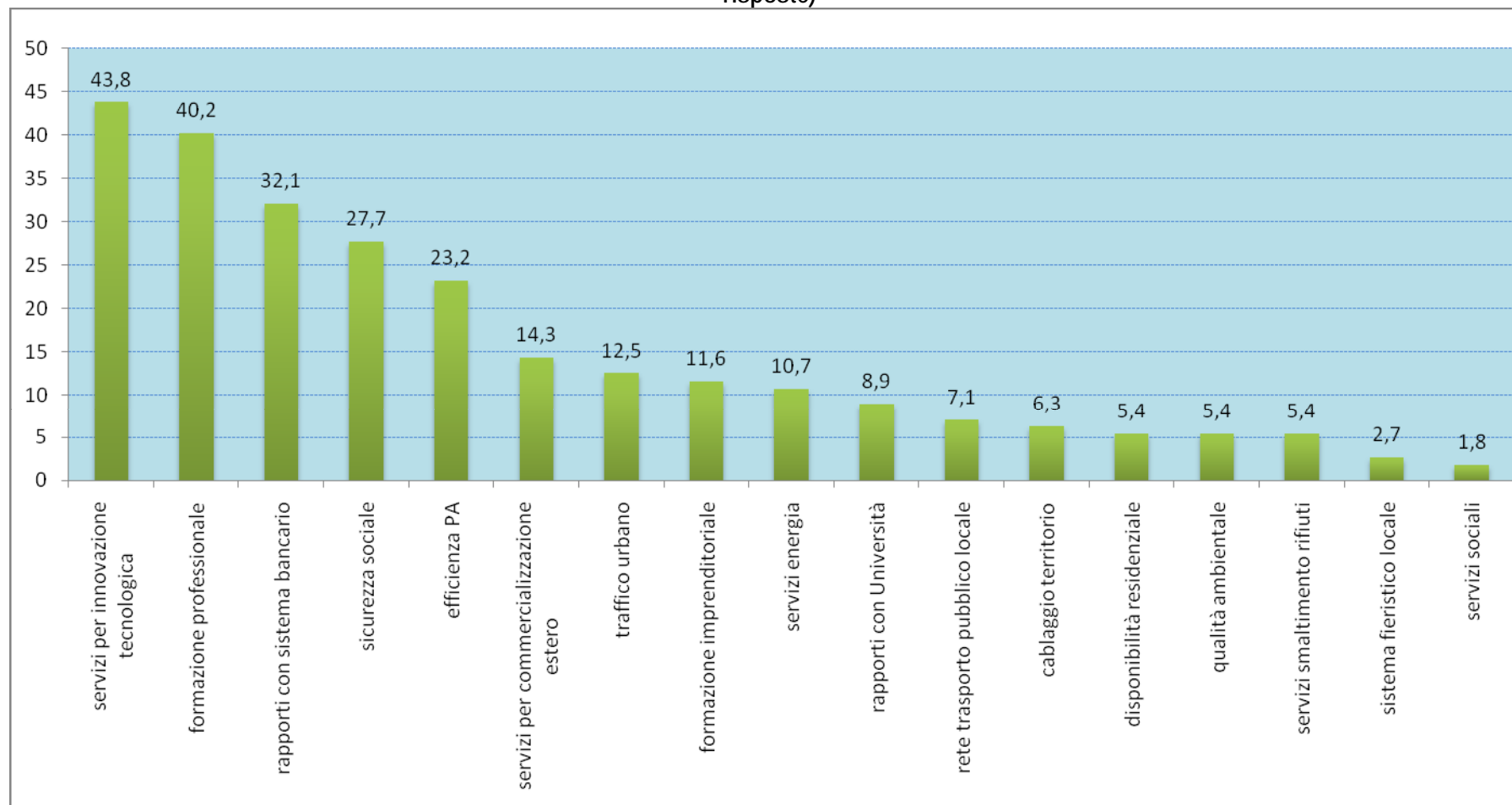
La disponibilità di manodopera è un tema di sicuro interesse per il sistema economico locale, interviste e questionari restituiscono impressioni ambivalenti. Per alcuni, specie per le imprese più grandi la manodopera non è un problema stringente, le fasi più dequalificate della produzione possono essere ben coperte dall’ampia manodopera straniera. Per le grandi imprese è critica la reperibilità sul territorio di quadri formati e di figure manageriali,

---

<sup>5</sup> R.Putnam, “La tradizione civica delle regioni italiane”, Milano 1993

una mancanza che alla lunga può rappresentare un freno allo sviluppo. Sono però le imprese più piccole, soprattutto quelle artigiane che indicano la disponibilità di manodopera come lo svantaggio principale dell'area (19,8% dei rispondenti al questionario), infatti in queste imprese l'operaio deve riuscire ad adattarsi a più funzioni all'interno del ciclo produttivo, una flessibilità che difficilmente si può trovare in operai completamente dequalificati.

Graf. 8: Fattori territoriali da migliorare per incrementare la capacità competitiva dell'impresa (possibili più risposte)



Fonte: Consorzio AASTER 2008

E' il rapporto con il capitalismo delle reti il fattore su cui lavorare nei prossimi anni, o almeno così appare dall'analisi dei questionari.

La capacità di raccordare il capitalismo di territorio, costituito dalle centinaia di piccolo e medie imprese attive nelle diverse filiere produttive, con attori quali i centri di ricerca e il sistema bancario che garantiscono conoscenza, risorse e progetti per mantenere e accrescere la competitività del sistema locale è la domanda che sembra emergere con più forza da parte degli attori territoriali. Anche gli istituti professionali e la formazione diventano, o tornano ad essere, elementi importanti del sistema. Infatti, il tema della disponibilità e della qualificazione della manodopera è uno degli elementi più volti citati dagli intervistati e ben presente anche nei questionari, se le piccole imprese di quest'area riusciranno a fare un salto di qualità, smarcandosi dalla concorrenza basata su fattori di costo, questo salto dovrà necessariamente passare attraverso la disponibilità di una manodopera in grado di portare all'interno delle piccole aziende conoscenza, creatività ed innovazione.

E' evidente come il rapporto con il capitalismo delle reti non può essere un elemento fondante del nuovo PSC, che seppur cambiato ed evoluto rispetto al PRG rimane uno strumento urbanistico, ma rimanda ad un ordine di complessità maggiore, ad una visione strategica di sviluppo in cui la capacità di lavorare in sinergia tra territori simili diventa l'amalgama su cui strutturare progetti e alleanze per poi potersi raffrontare con le grandi banche, i grandi attori della logistica, le università e i centri di ricerca.

Un percorso evolutivo che seppur incentrato sulla capacità futura di questo territorio di relazionarsi con gli attori delle reti non può e non deve tralasciare la dimensione comunitaria in cui il capitale sociale cresce e si riproduce. Ed infatti, il quarto elemento su cui i questionari richiamano l'attenzione per i prossimi anni è la sicurezza sociale, perché se muta la base fiduciaria su cui le relazioni interpersonali si sono strutturate viene meno uno dei pilastri su cui le tante comunità operose dell'Emilia si sono costruite. Correggio così come Rio Saliceto e San Martino in Rio hanno il difficile compito di declinare le sfide della modernità con la tutela e il recupero della dimensione comunitaria, solo operando in queste due dimensioni si riuscirà a costruire un equilibrio virtuoso in cui lo sviluppo economico e la coesione sociali non entrino in un conflitto in grado di erodere capitale sociale, una delle ricchezze di queste aree.

*"Il patrimonio di coesione sociale, che ci arriva da lontano, patrimonio che non si alimenta da solo e c'è il rischio che vada esaurendosi e dobbiamo tenerlo alimentato. Abbiamo retto meglio perché c'è questo residuo di cultura della collettività locale, di controllo sociale, di coesione insieme ad altri fenomeni che ci hanno permesso di reggere e di svilupparci" M. Iotti, Sindaco di Correggio*

## **Aree produttive**

L'avvio dell'iter procedurale che porta alla redazione di un nuovo strumento urbanistico quale il PSC provoca immediatamente negli attori locali un aumento della soglia di attenzione nei confronti delle iniziative avviate dalla Pubblica Amministrazione.

Capire gli intendimenti del nuovo piano è un quesito che dapprima si sviluppa in sordina, ma in fretta diventa LA domanda che gli stakeholders pongono e si pongono.

Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio non fanno eccezione e per molti, ma non per tutti, il PSC è ancora sinonimo di Piano Regolatore che a sua volta viene tradotto in nuove previsioni di aree edificabili o trasformabili.

Le amministrazioni locali, in continuità con quanto finora realizzato, appaiono orientate ad assecondare la domanda di aree favorendo gli ampliamenti o cercando di favorire l'accorpamento delle aziende, laddove questo sia possibile. Emerge, d'altro canto, l'orientamento del decisore pubblico ad innalzare le barriere "in entrata" nelle aree industriali al fine di favorire l'insediamento o il consolidamento di quelle attività manifatturiere a maggior valore aggiunto e/o che producono benefici considerevoli sia in termini di occupazione che di profili professionali impiegati. "Governare gli esiti della crescita e non la crescita stessa". Intorno a questa prospettiva prendono forma le future scelte urbanistiche delle tre amministrazioni comunali sia in tema di aree e comparti industriali che di sviluppo residenziale.

*Le richieste di nuove aree produttive sono iniziate subito dopo l'ultimo PRG. Nel Piano abbiamo inserito delle aree produttive in modo molto limitato. [...] La domanda delle imprese è prima di tutto di spazi. Nella prospettiva del PSC il problema è dove andare ad individuare un polo di espansione produttiva e residenziale fuori dal centro. R. Lupi, Sindaco Comune di Rio Saliceto*

Con la realizzazione, a partire dagli anni ottanta, di aree di insediamento industriale ed artigianale le amministrazioni locali perseguivano essenzialmente tre obiettivi pianificatori:

- rispondere alla domanda espressa dal tessuto imprenditoriale non solo in termini di messa a disposizione di suolo, ma proponendo anche degli standard tipologici, architettonici e, implicitamente, culturali e identitari. La "modernità" si è manifestata soprattutto in termini di "nuovo costruito";
- tentare di governare e monitorare, con gli strumenti urbanistici, l'edificazione e il consumo di territorio, anche introducendo - è il caso di Correggio e di San Martino in Rio - vincoli urbanistici in grado di arginare i tentativi di inserimento da parte di aziende ceramiche

provenienti dal vicino distretto di Sassuolo e, contemporaneamente, di riconoscere alcune aziende locali come imprese “di rilievo” per il territorio;

- acquisire risorse tramite gli oneri di urbanizzazione per la realizzazione di opere infrastrutturali e per la creazione o il potenziamento dei servizi in materia sociale, culturale, scolastica, socio-sanitaria.

Le sinergie tra le diverse componenti della società locale integrate dagli strumenti di pianificazione territoriale hanno fatto sì che le aree produttive dei tre comuni siano generalmente occupate da aziende locali. La realizzazione, il riempimento e i successivi ampliamenti dei comparti produttivi dei tre comuni hanno “risposto” alle logiche di crescita del tessuto imprenditoriale ed industriale “locale”. Anche le imprese esterne, diverse le multinazionali, non sembrano aver applicato una logica da “colonizzazione” del territorio, al contrario arrivate tramite acquisizione di storiche imprese locali hanno ristrutturato e riorganizzato, ma hanno anche impiantato nuove linee di produzione e proposto più in generale un progetto di sviluppo.

*“La Dow Chemical ha acquistato una piccola azienda di poliuretani e poi ha trasferito qui il vertice della R&S mondiali e sta tuttora crescendo, perché questi gruppi mi riferisco anche a Montorsi hanno trovato qui una situazione ideale, Hanno trovato un territorio ospitale e ben servito e i manager non vogliono andarsene hanno una buona qualità di vita e le imprese stanno quindi crescendo.” M. Iotti, Sindaco Comune di Correggio*

Il modello emiliano di minuto capitalismo di territorio seppur governato negli anni della crescita attraverso un buon ricorso agli strumenti di pianificazione rispondeva ad una logica prettamente locale. E’ chiaro il riferimento alla genesi e al successo dei distretti industriali, in cui gli imprenditori avevano un contatto diretto con i sindaci i quali hanno accompagnato la crescita del sistema manifatturiero promovendo aree industriali e poli artigianali che ormai punteggiano l’intero territorio emiliano.

E’ una problematica che appartiene all’intero Nord Italia ed anzi in Emilia si è tentato di governare questa crescita, ciononostante nell’intera provincia di Reggio Emilia, si contano oltre 180 aree produttive con una superficie superiore ai 20.000 mq, una proliferazione che ha prodotto un alto consumo di suolo e congestione tra funzioni urbane e produttive.

Non è un caso se la Provincia di Reggio Emilia nel lavoro di redazione del nuovo PTCP si stia spendendo fortemente per razionalizzare il patrimonio di aree industriali, spingendo per realizzare in futuro solo pochi comparti di grandi dimensioni. Una decisione di grande interesse per l’assetto futuro del territorio, ma che va ad impattare su una delle risorse a disposizione dei comuni, il governo del proprio territorio, spesso utilizzato anche con finalità di



reperimento di ulteriori risorse finanziarie. Rimane quindi sullo sfondo il problema di un nuovo modello di localizzazione che per funzionare avrà bisogno di una grande sforzo di visione comune dei singoli attori istituzionali, un risultato tutt'altro che scontato.

Il modello proposto dal recente PTCP è senz'altro ambizioso e assume alla pianificazione provinciale un difficile compito di organizzazione degli assetti territoriali. Obiettivo strategico del PTCP è di: *“sostenere l'evoluzione e la qualificazione del sistema economico a partire dalla gerarchizzazione e specializzazione degli ambiti per insediamenti produttivi, verso gli ambiti di qualificazione produttiva”*. Per perseguire tale obiettivo il Documento Preliminare individua una articolazione delle diverse aree produttive provinciale, distinguendo per cerchia tra aree di livello *sovraprovinciale* e aree di livello *sovracomunale*. Specificando poi se gli ambiti sono da considerarsi *di sviluppo* e sui quali si prevedono ulteriori previsioni di piano oppure *consolidati* e che quindi non si dovrebbero vedere localizzate nuove strutture a causa dell'esaurimento degli spazi disponibili oppure della non adeguata dotazione delle reti ambientali o infrastrutturali.

- |   |             |
|---|-------------|
| - Ambiti di qualificazione produttiva di rilievo sovraprovinciale | Consolidati |
|   | Di sviluppo |
| - Ambiti di qualificazione produttiva di rilievo sovracomunale    | Consolidati |
|   | Di sviluppo |

Uno dei grandi temi che andranno a caratterizzare il PSC di Correggio, Rio Saliceto e San Martino in Rio è proprio la previsione da parte del PTCP di localizzare un'area produttiva di rilievo sovracomunale di sviluppo nell'area di Prato Gavassa, a cavallo tra Correggio e il Comune di Reggio Emilia. Un'area che viene descritta nel PTCP<sup>6</sup> come *potenzialmente idonea ad assumere caratteri di ambito di qualificazione produttiva di rilievo*

---

<sup>6</sup> Provincia di Reggio Emilia, "Documento Preliminare al PTCP", 2007

*sovracomunale con suscettibilità di sviluppo a servizio oltre che di Reggio Emilia e Correggio anche di San Martino in Rio e Bagnolo.*

Un progetto così descritto dal Dirigente di Presidenza Andrea Tagliavini della Provincia di Reggio Emilia:

*“C’è una necessità che è quella di riorientare i fabbisogni esistenti di nuovi insediamenti anche di carattere produttivo e la ricollocazione di insediamenti invece sparsi che ci sono su tutto il territorio provinciale ed anche in questa zona all’interno di aree meglio connesse con il sistema della viabilità, meglio servite dal sistema delle reti infrastrutturali e telematiche, che sono la nuova sfida che il PTCP si pone.*

*Cioè bisogna individuare 12-13 aree strategiche e su quelle cercare di concentrare tutte le previsioni urbanistiche future. L’area di Prato-Gavassa che è individuata come sovracomunale di sviluppo, noi nel PTCP abbiamo individuato un bacino che prevede il Comune di Correggio e quello di Reggio Emilia che sono quelli territorialmente coinvolti, che però riguarda come area sovracomunale anche il Comune di San Martino e di Rio Saliceto, e abbiamo inserito anche se forzando un po’ per dare un segnale anche il comune di Bagnolo, poi si tratterà di vedere come questo possa effettivamente avvenire.*

*L’idea è che ragionando con questi comuni che stanno svolgendo un lavoro encomiabile di PSC associato, sia possibile individuare attraverso degli accordi territoriali le quote che ognuno conferirà all’interno di quell’area in termini di potenzialità edificatorie che non vengono espresse sul proprio territorio perché c’è un accordo a monte.”*

Una costruzione complessa, poiché il Governo del proprio territorio è uno dei punti di maggior attenzione da parte dei Comuni, che dalla gestione delle urbanizzazioni ricavano risorse fondamentali. Infatti, il progetto proposto dalla Provincia si basa essenzialmente sul coinvolgimento a monte delle diverse amministrazioni in un’assunzione di responsabilità fondamentale per lo sviluppo e l’equilibrio territoriale dei prossimi anni. Una strategia di dialogo che l’ente provinciale intende portare avanti con forza, anche perché si è ben consci che un gestione del territorio esercitata esclusivamente attraverso vincoli e norme ha enormi difficoltà di attuazione. Anche per questo il dialogo servirà a capire come riuscire a tenere insieme esigenze diverse, da quelle dei piccoli imprenditori che hanno bisogno di poche aree in continuità con la localizzazione originale, fino alle richieste di grandi superfici per nuovi stabilimenti da parte delle imprese più strutturate.

*“È un ragionamento che va mediato con la necessità di ogni singolo comune di dare delle risposte in loco alle piccole aziende, ai piccoli artigiani che hanno storicamente un legame con il territorio e faticano a ragionare su una scala sovraprovinciale a differenza di grandi aziende, magari di proprietà di multinazionali, che operano già su scala globale. Con queste piccole aziende abbiamo inserito una indicazione del PTCP che consentirà degli ampliamenti, saranno ammessi dei piccoli ampliamenti, ovviamente sul concetto di ampliamento dovremmo poi intenderci ed accordarci.*

*[...] Il PTCP dovrà indicare delle linee che dovranno essere recepite dai PSC, la funzione non è di essere vincolanti nei confronti dei comuni perché l'urbanistica fatta di vincoli ha dei limiti enormi. Quindi quando valuteremo i PSC di Rio Salice, San Martino e Correggio dovremmo cercare quell'equilibrio tra capacità di ampliare delle aree produttive per dare risposte ad aziende già insediate per il quale il discorso della delocalizzazione non è attuabile, rispetto alle esigenze di concentrare all'interno delle grandi aree produttive tutte quelle nuove previsioni e quelle delocalizzazione per cui ci sono le condizioni, faticosamente e trattando, per poterle delocalizzare." A. Tagliavini, Dirigente di Presidenza Provincia di Reggio Emilia*

Il progetto della Provincia è ben presente all'interno dell'agenda politica locale, i diversi Sindaci già stanno prendendo posizioni in merito e iniziano a ragionare su come è possibile trovare il giusto equilibrio tra esigenze locali, risorse e governo dell'area vasta. Il capitale coalizionale, indispensabile per un progetto ambizioso quale quello proposto dal PTCP esiste già, bisogna iniziare a confrontarsi sui contenuti reali, sui progetti di infrastrutturazione e sull'allocazione delle risorse.

*"Per quanto riguarda il produttivo, c'è l'area che è già in essere, però in sintonia con il PTCP. Qui il problema diventerà anche di strumenti finanziari rispetto al comune e quindi l'aspettativa che abbiamo rispetto al PTCP è che si definiscano, con certezza e precisione, i fondi di perequazione. Se conveniamo sulla concentrazione di aree produttive e sulle localizzazioni che sono state fissate dal PTCP è necessario che in parallelo ci siano anche le risorse perequative." O. Zurlino, Sindaco San Martino in Rio*

Probabilmente il problema più urgente è iniziare a confrontarsi con le imprese del territorio dato che molte non sembrano conoscere ancora gli intendimenti del PTCP, anche se potrebbero essere potenzialmente interessate nel localizzarsi in una nuova area produttiva. Altro fattore critico saranno i costi di nuove aree realizzate secondo le più avanzate normative ambientali, un fattore non di poco conto per un tessuto imprenditoriale fatto da piccole imprese con bassa disponibilità ad investimenti estranei al core business aziendale. Potrebbe quindi accadere che molte PMI pur potenzialmente interessate ad una nuova localizzazione meglio servita e dotata di buon reti ecologiche preferiscano evitare l'investimento perché non ritenuto strategico.

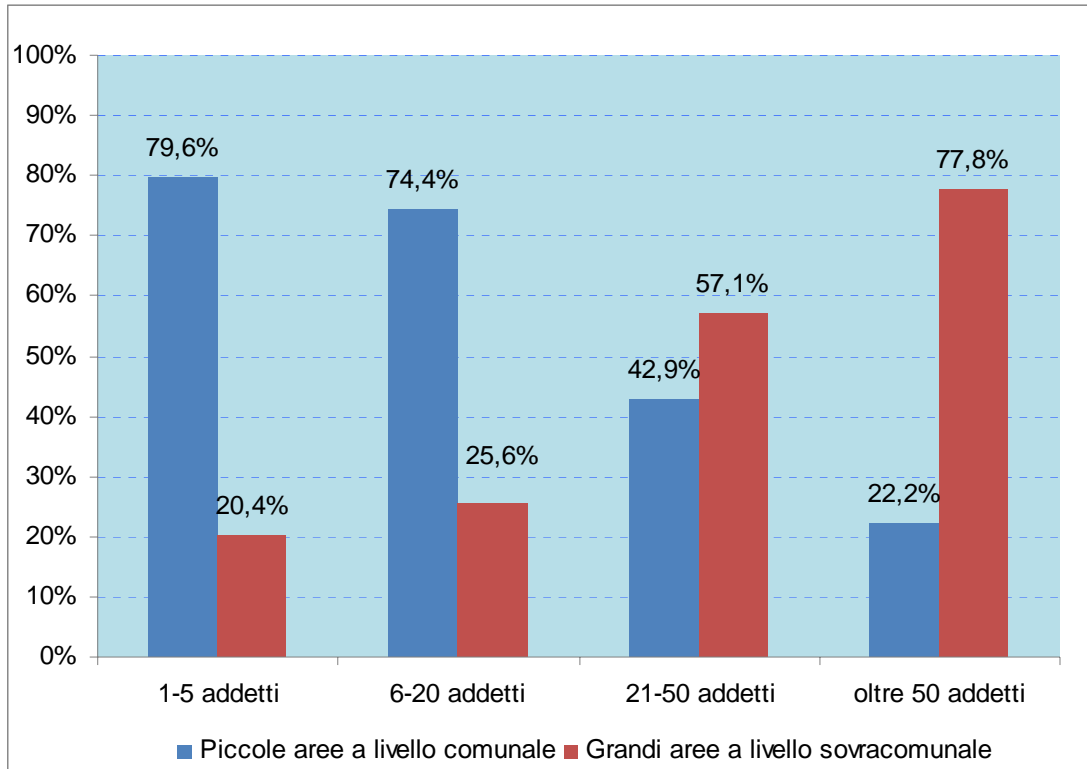
*"Ad oggi l'ipotesi di una grande area a Prato-Gavassa non ci era mai stata prospettata. Non pongo barriere a nulla. Nel caso in cui dovesse partire un progetto del genere, sarebbe una considerazione che si potrebbe fare. Oggi il fatto che noi siamo qua, è legato più che altro ad un fatto di comodità, Tutto lì, niente di più." M. Brunetti, Amministratore Delegato Navigare- Manifattura Riese*

*"Questo percorso che va verso la razionalizzazione delle aree, l'individuazione di aree dotate di servizi avanzati per le imprese anche dal punto di vista architettonico,*

*dell'ambiente, del verde è una strada che condividiamo come associazione. [...] Adesso il problema è: facciamo aree ecologicamente attrezzate, pensiamole con delle gestioni unitarie nel campo dei servizi, della manutenzione, dell'energia, però bisogna garantire che questo sistema non sia una barriera in entrata per le imprese più piccole. Un tempo le amministrazioni pubbliche avevano una dotazione anche di aree proprie che mettevano sul mercato e questo riusciva a calmierare i prezzi delle aree produttive. Adesso questa dotazione non esiste più per cui la domanda è: come si fa ad intervenire su questo tema per ridurre la barriera del prezzo delle aree, della speculazione immobiliare?" G. Mazzi, Responsabile Politiche associative CNA Reggio Emilia*

Sono le imprese più grandi e strutturate quelle che considerano con maggior favore l'ipotesi proposta dal PTCP. Una grande azienda ha già un bacino di provenienza della manodopera abbastanza ampio, quindi a determinate condizioni è meno rigida a considerare un eventuale nuova localizzazione in un'area con servizi di alto livello e con una buona accessibilità. Si potrebbe valutare all'interno del processo del PSC di individuare le imprese potenzialmente interessate ad uno spostamento per utilizzare le aree così liberate per soddisfare le richieste di spazi che provengono dalle imprese più piccole, che hanno richieste di servizi tendenzialmente minori e hanno una manodopera localizzata in un raggio ristretto di chilometri.

Graf. 9: Dimensione ottimale aree produttive e grandezza imprese rispondenti



Fonte: Consorzio AASTER 2008

Anche perché uno dei temi segnalato con forza da molte aziende è la proliferazione e la progressiva saturazione degli *spazi produttivi*, ma permane anche una costante domanda di nuovi spazi. La struttura localizzativa delle attività produttive è caratterizzata da una grande dispersione territoriale delle stesse, dovuta ad un modello di sviluppo industriale diffusivo e fortemente incentrato su risorse locali.

Questo ha portato, nel recente passato, alla creazione di localizzazioni che spesso versano in situazioni che non possono dirsi sempre valide, sia dal punto di vista delle compatibilità con gli usi contermini, sia dal punto di vista delle funzionalità e delle convenienze per le imprese stesse. Nella maggioranza di tali situazioni, il disagio localizzativo è dovuto alla carenza di connessioni infrastrutturali, di spazi per le necessarie opere di ampliamento e/o ammodernamento, nonché alla difficoltà di adeguamento alle norme igienico-sanitarie ed ambientali.

Anche in presenza di dati economici che delineano un sistema produttivo sostanzialmente maturo permane la costante domanda di nuovi spazi da destinare alle produzioni manifatturiere, una richiesta trasversale alla dimensione d'impresa o al settore di appartenenza.

E' evidente come la richiesta di nuove aree nasca anche per cercare di massimizzare vantaggi individuali, per cambiare destinazioni a terreni che potrebbero diventare presto appetibili per il mercato immobiliare, ma la domanda di spazi non può essere liquidata come esclusivamente speculativa.

Le imprese di questo territorio incorporano ancora una fase manifatturiera molto importante, i settori tradizionali appaiono maturi, ma le imprese dimostrano di avere ancora ampi margini di miglioramento. Un percorso di crescita che quindi non può dirsi concluso e calante, come mostrano anche i dati economici che sottolineano come magari ci sia una bassa natalità d'impresa, ma in generale i settori appaiono solidi. Semplicemente le imprese del territorio chiedono spazi perché continua ad esserci domanda di prodotti e gli imprenditori locali piuttosto di delocalizzare all'estero preferiscono investire nella modernizzazione e nell'ampliamento degli stabilimenti correggesi. Una scelta che è propria non solo delle piccole e medie imprese, le quali potrebbero attuare una delocalizzazione con maggiori difficoltà, ma anche da parte dei leader locali, quali la Corghi o la Spal. La prima ha acquisito un'area a Prato Gavassa per inaugurarvi una nuova linea produttiva, la seconda sta realizzando un ampliamento presso il proprio sito e già possiede aree limitrofe al sito originale per un eventuale nuova operazione di crescita.

Certamente quindi si deve operare con attenzione nella scelta di nuove destinazioni, cercando di evitare il più possibile nuovo consumo di suolo e previsioni di piano che potrebbero essere sfruttate solo a fini speculativi, però

sembra evidente come molte richieste di spazi siano dettate da una volontà di crescita basata sulle evidenze dei mercati.

*“Pensando alla migliore delle ipotesi, che riusciamo a raggiungere gli obiettivi che ci siamo dati di crescita e di espansione, la parte amministrativa stile e progettazione, sicuramente avrà bisogno di essere rinforzata, di espandersi, ma non avrà bisogno più di tanto di interventi strutturali pesanti in questa realtà. Quindi, andremo a realizzare magari una parte in più di uffici, ma sono cose abbastanza limitate. Cosa diversa, invece, è la parte logistica per cui noi abbiamo già avviato un discorso con l’Amministrazione di Rio Saliceto, nel senso che abbiamo intenzione di arrivare, in un futuro, ad avere lo smistamento di tutta la parte logistica Italia-Europa, a Rio Saliceto e per quello avremo sicuramente bisogno di nuovi spazi.” M. Brunetti, Amministratore Delegato Navigare- Manifattura Riese*

*“Le aree nuove, i nuovi insediamenti io li vedo quando sorgono per cui vado e mi informo e scopro che sono già tutte destinate e sono gestite da alcuni imprenditori edili che affittano o vendono. Io che sono produttore quando ho l’esigenza di spazio e mi metto sul mercato arrivo tardi perché prima di me sono arrivati quelli che costruiscono per profitto e quindi successivamente ci sono costi non solo di urbanizzazione ma anche costi del terreno che sono elevati. Noi lo stabilimento l’abbiamo già e c’è il terreno per ampliarci pure, abbiamo la possibilità di ampliarci per altri 800 metri.” S. Alberti, Amministratore Delegato Prima Srl*

*“Per quel che ci riguarda, noi dobbiamo continuare ad espanderci; in maniera minore di quello che abbiamo fatto fino ad adesso, ma dovremo continuare ad espanderci.” D. Salardi, Direttore Cooperativa Corno*

Uno degli aspetti che più preme agli imprenditori, abituati a prendere decisioni strategiche in poco tempo è la lunghezza degli iter autorizzativi per l’avvio di nuovi progetti. Pianificare un ampliamento produttivo o una nuova localizzazione è una scelta ponderata attentamente, ma quando viene presa deve essere possibile concludere l’investimento in tempi brevi. Al contrario molti interlocutori, grandi e piccoli, raccontano di esperienze lunghe e difficili, di investimenti iniziati e poi abbandonati, di progetti pianificati e non perseguiti. Tutti problemi che hanno prodotto perdite economiche e caos nell’organizzazione d’azienda e i principali imputati di questo stato di cose risultano essere i Comuni e una comunicazione spesso fallace e intempestiva. Certamente le imprese possono avere una scarsa dimestichezza con le pratiche burocratiche da presentare per la richiesta di nuovi spazi produttivi, però la tempestività della risposta diventa fondamentale per poter pianificare gli investimenti. Il coordinamento tra uffici di piano e gli sportelli unici per le imprese può essere migliorato, così come il confronto tra associazioni di categoria e assessorati per riuscire a mantenere sotto controllo le diverse pratiche, garantendo rapidità di risposta (anche

negativa) e omogeneità tra le richieste, al fine di poter ottimizzare il governo dei processi di trasformazione.

*“Ci è arrivata una carta dall’azienda che gestiva tutto questo progetto. Un lotto di terra doveva essere costruito, dal Comune con delle reti e capannoni a schiera che poi andavano in agevolazione solo a chi era in affitto, perciò noi entravamo in lista ed era anche la tipologia del capannone che cercavamo. [...] Io sinceramente il Sindaco l’ho sentito un paio di volte, ma non ho ricevuto comunicazione né dal Comune, né tanto meno da questi signori. Fatto sta che dopo è venuti fuori che c’era da fare un’asta per il lotto e già lì si andava male perché da come ci avevano detto che costava un tot, quello non costava più tanto ma era una base d’asta, perciò era una partenza e basta. Dopo di che con tutte queste voci, non mi interessava più, e poi costruivano questo lotto di capannoni e a noi ne sarebbero serviti due...” F. Zini, Titolare Welb’s plast*

Il focus group ha dimostrato una buona partecipazione da parte degli imprenditori, una disponibilità al dialogo e al confronto che non dovrebbe venire dispersa, ma potrebbe invece risultare importante per costruire una base di confronto tra amministratori e imprenditori. Occasioni di dialogo informale e individuale in un centro di medie dimensioni quale Correggio sono numerose, ma un tavolo di confronto mediato, in cui gli interessi individuali diventano parte di argomentazioni generali può essere un elemento importante nel rapporto con gli attori economici del territorio, che spesso hanno sottolineato come il dialogo con i Comuni sia problematico.

E’ già stato sottolineato come la richiesta di nuove aree d’insediamento industriale si debba confrontare con due differenti tipologie di insediamento: piccole aree a livello comunale o, al contrario, grandi aree attrezzate attestare sui più importanti assi di collegamento fornite di centri servizi in grado di dare risposta con rapidità alle esigenze di imprese che devono competere a livello globale. Non è nostro compito in questa sede pronunciarsi a favore di una delle due tipologie, è però necessario illustrare alcune pre-condizioni di fondo rispetto al disegno di nuove aree di insediamento.

- La disponibilità di terreni edificabili in aree appetibili per le industrie è in continua erosione, in particolar modo se si vuole conservare una fascia di rispetto ambientale sia verso il fiume Rio, sia più in generale una cintura verde intorno al Comune.
- L’economia dell’area è composta da un settore manifatturiero molto eterogeneo, è quindi complesso cercare di costruire aree omogenee dal punto di vista produttivo, soluzione peraltro osteggiata anche dagli imprenditori che preferiscono scegliere secondo le disponibilità del mercato.
- Le imprese del territorio sono aziende con una sempre maggiore propensione all’internazionalizzazione delle proprie reti sia di sub-

fornitura sia di committenza, è quindi essenziale l'efficacia nei sistemi di collegamento e di interscambio.

- Analogamente l'area è interessata da una crescente localizzazione di spazi commerciali a forte movimentazione di merci in entrata e in uscita, soprattutto nei territori della limitrofa Provincia di Modena.
- Il Comune di Correggio, come già sottolineato, è perno di un sistema più ampio, è quindi naturale che industrie di territori limitrofi possano cercare spazi o servizi all'interno del territorio.

Occorre allora confrontarsi con tutti quegli elementi che gli imprenditori reputano indispensabili per delle nuove aree attrezzate. I focus e le interviste hanno evidenziato come esista una richiesta per aree di nuova concezione, in grado di fornire oltre che spazi per l'impresa anche servizi individuali e collettivi necessari per poter operare con efficienza.

La crescita degli anni settanta-ottanta delle aree produttive ha lasciato irrisolto un problema di standard qualitativi e ambientali, che i Comuni hanno saputo risolvere solo marginalmente, trascinando nel tempo problematiche che ancora affliggono le aree di più vecchia realizzazione, anche se si è tentato di applicare soluzioni tampone. La rapidità della crescita ha portato ad una veloce saturazione degli spazi già pianificati, costringendo l'edificazione in zone scarsamente preparate e infrastrutturate, non a caso le criticità espresse degli imprenditori si concentrano sulla dotazione e sulla congestione delle arterie di collegamento e sulla scarsa efficacia della rete di urbanizzazione primaria.

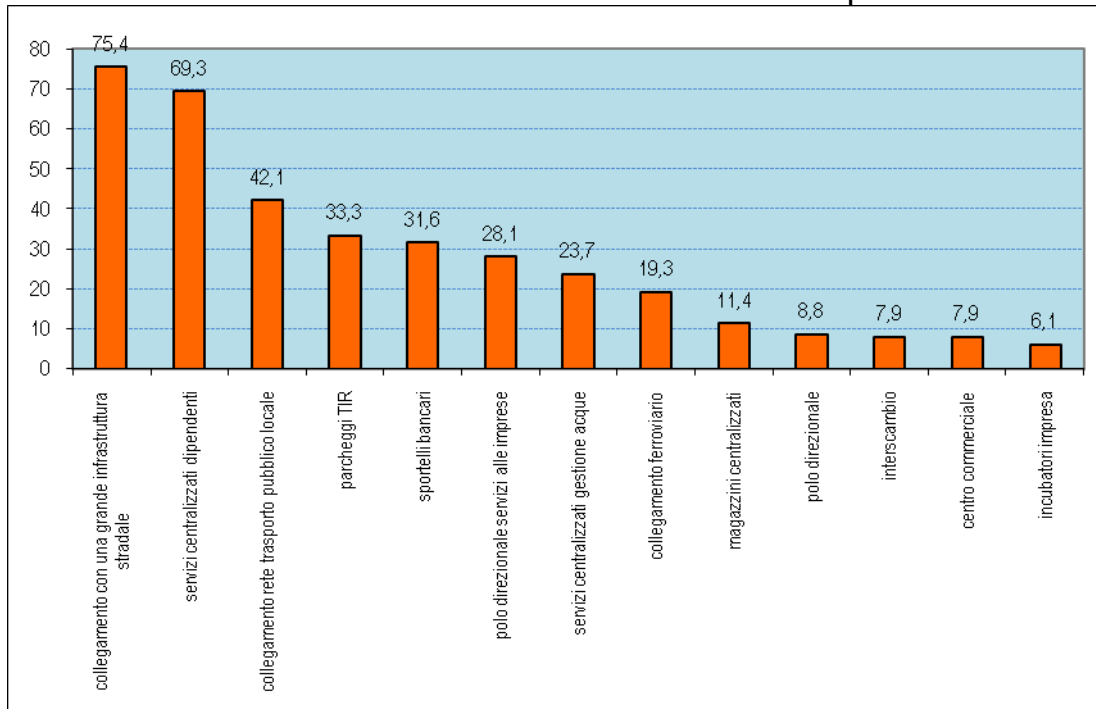
Bisogna peraltro registrare il fatto che gli imprenditori non abbiano richiesto, per le nuove aree servizi particolarmente avanzati o innovativi. Laboratori di prova materiali, complessi centri per l'innovazione, piattaforme di interscambio ferro-gomma non sembrano essere tra le priorità espresse dalle imprese, anche se soprattutto nei focus si è osservato come gli imprenditori più giovani siano più propensi ad utilizzare servizi collettivi a rete, e quindi giudicano positivamente eventuali sforzi in quella direzione, mentre gli imprenditori più maturi ritengono l'impresa un'unità che deve essere autonoma ed indipendente.

*“Gli asili li abbiamo e poi non li vogliamo nelle aree industriali, le mense ci sono, ma alcune le abbiamo chiuse. Molte imprese si stanno attrezzando per conto loro.” Dal Focus Group Aree Industriali*

*“Asili, Autostrada, la Piattaforma logistica c'è a Piacenza ed ha valenza zero per le aziende che io conosco che fanno parte del mio gruppo. Non capisco perché dire spostatevi là che trovate dei servizi aggiuntivi. Bisogna dire spostatevi là perché qui siete circondati e non potete più svilupparvi: allora andiamo là, se poi c'è qualcosa bene, ma dubito che un'azienda si sposti solo perché in una nuova area ci sia qualcosa di meglio.” Dal Focus Group Aree Industriali*



Graf. 10: Quali servizi devono essere localizzati in un'area produttiva?



Fonte: Consorzio AASTER 2008

L'analisi basata sui questionari permette di gerarchizzare gli elementi necessari per un'area produttiva.

Il collegamento con la rete infrastrutturale è requisito imprescindibile per oltre il 75% degli imprenditori. Il sistema infrastrutturale sarà oggetto di specifica trattazione, ma il dato è evidente, per le imprese grandi o piccole la dotazione di una rete stradale efficiente è elemento strategico. Anzi, i questionari hanno registrato la volontà/necessità di ancorarsi alle grandi infrastrutture per poter accedere velocemente al mercato nazionale e internazionale. E' questo un dato particolarmente importante per un sistema produttivo basato ancora fortemente sulla sub-fornitura di filiere prettamente manifatturiere. Le piccole imprese che non possono godere di divisioni logistiche a cui viene deputato il ruolo di ottimizzare trasporti e tempi di consegna sono quindi particolarmente sensibili all'efficienza delle reti di trasporto, dato che il *just in time* è uno degli elementi base su cui si basa il mantenimento di buone reti di committenza.

*“Noi abbiamo una strada che porta a Carpi e c’è il casello di Carpi, che è già una bella strada; abbiamo la strada che porta a Reggiolo e qui c’è l’autostrada del Brennero, che per noi è la più pratica. Ma in generale siamo ben connessi alle autostrade, perché è fondamentale.” F. Mantovani, Direttore Generale Marplast Spa*

Probabilmente è la forte presenza di un ricco tessuto di piccole e medie imprese, ma la presenza di una buona dotazione di servizi centralizzati per i dipendenti viene valutato come un elemento molto importante. La grande impresa può organizzarsi internamente, ma per un’impresa artigiana è difficile poter organizzare – ad esempio - un servizio di mensa. Fino ad ora la vicinanza delle aree industriali con i centri abitati ha permesso il ritorno a casa per pranzo, eliminando alla radice il problema, ma provocando una maggiore pendolarizzazione dei lavoratori.

Se in futuro l’indirizzo sarà quello di costruire aree di livello sovracomunale, probabilmente sarà difficile mantenere la vicinanza al domicilio per la maggioranza degli addetti insediati nell’area e quindi diventerà sempre più necessario pensare a strutture in grado di servire più imprese, magari dotando le diverse aree di un insieme eterogeneo di servizi. Strutture in grado di ospitare anche sportelli bancari e piccoli poli direzionali con sale riunioni, attrezzate con reti di comunicazione. In fin dei conti nulla di eccessivamente complesso, però se in questo territorio non si può prescindere dalla piccola dimensione d’impresa allora conviene aiutare il sistema economico locale a diminuire la complessità del fare impresa, dotando le nuove aree produttive di servizi anche semplici ma eccessivamente costosi o scarsamente utilizzati dalle singole imprese, favorendo economie di scala e di scopo.

*“Credo che la maggior parte sia vicino al paese, e quindi senza problemi di nursery, perché la maggior parte sono personale locale. Noi avevamo una mensa e l’abbiamo tolta, però se effettivamente nel futuro ci si allontanerà dal paese, nel lungo periodo ci si potrebbe anche pensare.” Dal Focus Group Aree Industriali*

*“Un problema potrebbe essere quello di non avere ancora, nonostante la presenza di diverse attività produttive, un servizio mensa interaziendale.” A. Rigetti, Titolare Righetti srl*

Un elemento che dovrà essere tenuto in debita considerazione nella futura pianificazione è la difficoltà e il costo di una nuova localizzazione, specie da parte delle imprese più piccole, che come già sottolineato usufruiscono di servizi esterni all’impresa ma posti all’interno dell’area urbana.

*“Secondo me non c’è tanta disponibilità degli imprenditori e spostarsi perché ci sarebbero delle spese enormi, non riusciamo a farlo, perché siamo piccoli industriali, piccoli artigiani. Se da Rio vanno già a Rolo fanno già 6-7 km, perché a*

*Rolo abbiamo la comodità dell'autostrada e dei servizi." Dal Focus Group Aree Industriali*

L'esigenza di migliorare e implementare il trasporto pubblico locale dovrà essere calibrato rispetto alla scelte più generali di pianificazione urbanistica. Se si intende prevedere una nuova urbanizzazione di aree produttive è assolutamente necessario investire in un servizio di TPL in grado di servire, perlomeno, il collegamento tra centri abitati e aree produttive. Tutto ciò rimanda però ad un problema di pianificazione della mobilità più generale che dovrà essere affrontato nelle sedi progettuali adeguate, individuando soluzioni di area vasta, includendo più Amministrazioni perché solo in questa logica si può raggiungere la dimensione critica sufficiente per avviare investimenti importanti, in grado di implementare soluzione realmente risolutive.

Può forse apparire un servizio banale e ormai dato per scontato, però la buona dotazione di aree di sosta per i Tir risulta essere un elemento fondamentale per le aree produttive. La relazione stretta tra sistema economico locale e mercati Nord Europei passa ancora in maniera determinante attraverso il trasporto su ruota. Non a caso l'importanza per gli imprenditori di un collegamento ferroviario o di un sistema di interscambio, è molto bassa se non inesistente, anche le imprese più strutturate confermano di utilizzare (raramente) il quadrante Europa di Verona o il Cepim di Parma. Il camion è così un elemento determinante per l'efficienza della fabbrica diffusa in cui i diversi stadi di lavorazione sono organizzati su una filiera territoriale ampia, ancora una volta la rete stradale è elemento strategico per l'impresa, così come la possibilità di parcheggiare in sicurezza i camion, magari dotando le aree industriali di strutture di accoglienza e di uffici per sbrigare le più semplici procedure burocratiche. Ancora una volta servizi semplici, ma essenziali per un capitalismo di territorio ancora costituito da piccole e medie imprese.

*"Sicuramente noi abbiamo la problematica del trasporto perché da noi entrano 30 camion al giorno e ne escono altrettanti e vengono da lontano, avere la possibilità di parcheggiare e sostare anche un giorno. Quindi avere un area attrezzata per questo è qualcosa che sentiamo in maniera forte." Dal Focus Group Aree Industriali*

Le richieste nei confronti di nuove aree industriali è quindi pressante, così come i servizi necessari per offrire alle imprese un'area che non sia un semplice spianata di terreno, ma sia un elemento qualificante per la competitività dell'impresa e più in generale di un territorio. Servizi complessi quali poli per il trasferimento tecnologico, uffici per l'innovazione, vengono richiesti solo da una piccola frazione di imprese e riguardano solo le punte più avanzate di un sistema economico maturo ed efficiente. Certamente non può e non deve essere tralasciato l'importanza di accompagnare le imprese

del sistema locale verso una transizione compiuta verso la modernizzazione e quindi l'importanza di dotarsi di elementi qualificanti dinanzi la concorrenza globale. Ma più semplicemente, dal percorso fatto sul territorio le imprese raccontano come per un'area produttiva sia importante una buona pianificazione dei servizi primari e secondari, lasciando magari al mercato l'erogazione dei servizi più complessi.

È questo un punto importante, anche perché le risorse ormai scarse permettono solo investimenti mirati da parte delle amministrazioni e le normative ormai impongono un investimento per adeguarsi a standard ambientali non più prorogabili. Nel futuro sarà quindi fondamentale pianificare con attenzione le nuove aree, per permettere la migliore allocazione delle risorse, magari decidendo per costruire un parcheggio in più o per migliorare l'accessibilità di qualche polo, piuttosto che destinare risorse a servizi che non saranno sfruttati appieno.

Correggio vive una particolare situazione, diversi siti produttivi sono ancora incastonati all'interno dell'area centrale, o per meglio dire lo sviluppo residenziale della città ha lentamente inglobato nel tessuto gli insediamenti industriali che non hanno attivato meccanismi di delocalizzazione verso l'esterno. Questa situazione rappresenta certamente uno dei punti cardine del nuovo piano, infatti, riuscire a liberare parti centrali della città potrebbe rappresentare l'occasione per ridisegnare alcune aree periferiche del Comune di Correggio. È però necessario tenere conto che le imprese rappresentano una ricchezza imprescindibile per la città, si deve quindi pensare ad uno spostamento in aree maggiormente funzionali, evitando però di costringere le imprese a delocalizzare in altri Comuni. Un percorso negoziale lungo e complesso che deve vedere il coinvolgimento da parte di più attori anche con funzioni di mediazione rispetto agli interessi di parte. L'ampio patrimonio di capitale relazionale che caratterizza il rapporto tra imprese e Pubblica Amministrazione in questo territorio è un patrimonio importante per costruire una base di discussione in cui entrambe le parti devono essere in grado di raggiungere un equilibrio soddisfacente rispetto agli obiettivi iniziali.

Le due principali imprese che vivono questa particolare situazione già da tempo hanno attivato soluzioni per minimizzare l'impatto nei confronti delle aree residenziali limitrofe. La Riccò si è dotata della certificazione di qualità EMAS, la più stringente in fatto di tutela ambientale. Certificazione ricercata sia perché elemento qualitativo nei confronti dei clienti sia come elemento di garanzia verso la cittadinanza, per provare la non nocività dell'azienda. Mentre la Veroni ha riorganizzato il proprio insediamento per spostare al centro del proprio lotto le attività produttive più rumorose e ha pianificato la logistica e l'arrivo e la partenza dei camion.

*“Già nel 2002 avevamo stilato un progetto di delocalizzazione in quella zona (Prato-Gavassa ndr) poi fallito perché non economicamente sostenibile. L’operazione aveva un costo complessivo di 37 milioni di euro, poiché sarebbe stato necessario costruire ex novo stabilimenti, impianti e magazzini. Infatti per la natura della nostra produzione non è possibile interrompere il ciclo, o parte di esso, smontare i macchinari e rimontarli in un altro luogo e reiniziare la produzione. Quindi è difficilmente pensabile uno spostamento parziale degli stabilimenti, anche perché il mercato è fortemente competitivo e tenderebbe ad escludere un’impresa che si trovasse ad interrompere la produzione per uno o due mesi.” O. Riccò, Presidente CdA Riccò Spa*

*“Noi infatti stiamo ottenendo la certificazione EMAS, quindi quella migliore per l’impatto ambientale proprio per poter dare una garanzia anche al nostro stabilimento, per il fatto che è ubicato ormai in zona residenziale.” F. Veroni, Presidente Veroni Spa*

La possibilità di avviare un percorso di nuova localizzazione è un’opzione già presente nelle strategie degli imprenditori, anche se la diversa dimensione d’azienda delinea percorsi diversi. La Riccò per la stessa struttura produttiva difficilmente può sostenere il peso di una plurilocalizzazione e la frenata del mercato immobiliare non sembra permettere di reperire le risorse necessarie per un delocalizzazione in totale autonomia. Il ricorso a risorse pubbliche, magari di provenienza regionale è probabilmente indispensabile per sbloccare l’impasse, anche se si potrebbe individuare negli strumenti urbanistici, magari attraverso il ricorso alla perequazione, un meccanismo premiale per incentivare lo spostamento.

*“Inoltre data la relativa saturazione del mercato immobiliare di Correggio dalla cessione a terzi della zona industriale attuale, una volta riconvertita, non sarebbe stato possibile ricavare più di 15 milioni di euro. Di conseguenza sarebbe stato necessario indebitare l’azienda quasi per il suo intero fatturato annuo e dunque il progetto è stato abbandonato.” O. Riccò, Presidente CdA Riccò Spa*

Discorso differente per la Veroni, la quale potrebbe essere incentivata a concentrare a Correggio le sole funzioni direzionali e amministrative di un gruppo agroindustriale ormai di buona dimensione. La costituzione di un forte head quarters potrebbe avere riflessi positivi anche sull’indotto commerciale e dei servizi di Correggio, ma occorre anche sottolineare che l’ampio lotto attualmente occupato dalla Veroni non sarebbe completamente riutilizzato. Forse in questo caso si potrebbe verificare la possibilità di costruire un accordo che portasse in uno degli altri siti le attività produttive, permettendo altresì un investimento residenziale o terziario all’attuale proprietà. Un riuso di aree produttive anche in linea con le più recenti pratiche urbanistiche che cercano di favorire il più possibile la nuova edificazione su lotti già compromessi dai processi di urbanizzazione. Questa è una strategia possibile anche se deve essere verificata rispetto alla normativa regionale,

che sembrerebbe prevedere un disegno di legge che complicherebbe molto qualsiasi tentativo di delocalizzazioni.

*“C'è un certo progetto di legge della Regione Emilia Romagna, sugli insediamenti industriali in zona urbana. In sostanza le aziende che dovessero trasferirsi o dismettersi c'è un'iniziativa di legge per limitare l'utilizzo delle aree industriali liberate; nel senso che si prevede che debba diventare zona verde, o zona di servizio pubblico.*

*Cioè, mentre prima all'azienda che decideva di spostarsi veniva dato un premio magari anche urbanistico per poter recuperare i costi, o parte di un nuovo insediamento... ora si impedisce una nuova destinazione che non sia a verde o a servizio collettivo.” F. Veroni, Presidente Veroni Spa*

### **Infrastrutture e Intermodalità**

Il tema dominante è *l'efficienza delle reti infrastrutturali locali* che collegano i diversi segmenti delle filiere produttiva territorializzata in cui si produce *just in time* e dove spesso le infrastrutture stradali (che possono essere considerate le linee di montaggio dei prodotti nella fabbrica territorializzata) sono rimaste quelle di decenni fa, penalizzando la produzione, ma anche la qualità della vita in questi territori.

Il favorevole posizionamento geografico di Correggio, insieme ad ingenti investimenti ha garantito negli ultimi anni una buona accessibilità all'area, ma questa favorevole condizione può mutare rapidamente sotto la pressione dei sempre maggiori volumi di traffico. Una funzione di baricentro territoriale rispetto sia agli nord-sud interni alla provincia di Reggio Emilia, sia rispetto alla limitrofa provincia di Modena. In particolare è il rapporto con Carpi e l'emergere di una organizzazione reticolare tra i due centri che porrà sempre di più con forza il tema della pianificazione congiunta anche a livello sovraprovinciale. Il sistema Carpi-Correggio come già analizzato in precedenza organizza un ampio sistema industriale che nei due centri urbani maggiori ricerca servizi complessi, generando così una domanda di traffico molto forte, che dovrà essere gestita e convogliata.

*“La prima cosa è che la gravitazione intorno a Correggio come centro attrattore ed erogatore principale dei servizi è molto forte; ed è una zona a stretta correlazione con l'ambito di Carpi e il modenese.” A. Tagliavini, Dirigente di Presidenza Provincia di Reggio Emilia*

La dotazione infrastrutturale non influisce solamente sui tempi di consegna delle merci, ma anche sulla capacità da parte delle imprese di attrarre figure manageriali e più in generali “talenti”. Per le medie e grandi imprese questo è

una fattore anche più importante rispetto alla capacità logistica, infatti in assenza di buoni collegamenti trasportistici il mercato del lavoro si restringe. Per imprese in cui la funzione produttiva perde centralità rispetto alle altre fasi della catena del valore la non possibilità di attrarre figure dirigenziali diventa un fattore di mancata competitività.

*“La buona viabilità non consente solo un traffico corretto delle merci ma anche una logistica corretta delle persone, per non dover sempre e solo attingere ad un mercato del lavoro locale, ma poter attingere ad un mercato del lavoro più allargato. Questo facilita anche la selezione dei migliori talenti. Non sempre è così semplice perché se i manager vengono da Bologna c’è un ragionevole problema di viabilità.”*  
A. Spaggiari, Presidente Spal Spa

Se la redazione di un Piano Strutturale Comunale non può influenzare in maniera significativa la realizzazione dei grandi assi infrastrutturali invocati a gran voce da parte di tutti gli attori, sicuramente il piano ha la responsabilità di guidare le scelte per la viabilità locale e di attraversamento, snellendo e migliorando sensibilmente situazioni in cui la congestione è la norma.

Gli investimenti per la realizzazione di un sistema tangenziale per alleggerire il traffico su Correggio ha trovato compimento negli ultimi, ma non sono pochi gli attori intervistati che pur giudicando positivamente l’opera sottolineano come per raccogliere le risorse necessarie si sia fatta pressione nei confronti del sistema imprenditoriale. Una strategia che se ha permesso a Correggio di realizzare le opere principali in completa autonomia rispetto ai finanziamenti statali o regionali ha sottoposto le imprese ha una pressione fiscale di un certo peso. Forse tale limite oggi lo si potrebbe superare utilizzando nuovi strumenti quali il *project financing*.

*“Noi dovevamo per forza aggiornare le nostre infrastrutture viarie e lo abbiamo fatto, a livello locale stiamo realizzando una tangenziale che vada a sostituire quella esistente, e non ci aiuta nessuno, nel senso che la stiamo finanziando noi, anche rendendo disponibili nuovi terreni, abbiamo cercato di crescere con ordine, portando una risposta di adeguamento alla domanda.”* M. Iotti, Sindaco Comune di Correggio

Una scelta quella dell’autonomia fondamentale per permettere al territorio di risolvere in tempi brevi le principali problematiche di traffico. Gli stessi imprenditori, specie quelli delle imprese più grandi che hanno stabilimenti in più zone, riconoscono gli importanti miglioramenti raggiunti in questi anni. Un risultato di non poco conto, se si pensa che l’accessibilità di un territorio è ormai diventato uno degli asset competitivi su cui si gioca la sfida dell’economia globale.

*“Dal punto di vista infrastrutturale sicuramente è stato fatto un passo avanti perché è la nuova viabilità è cambiata radicalmente. A Reggio Emilia si può arrivare*

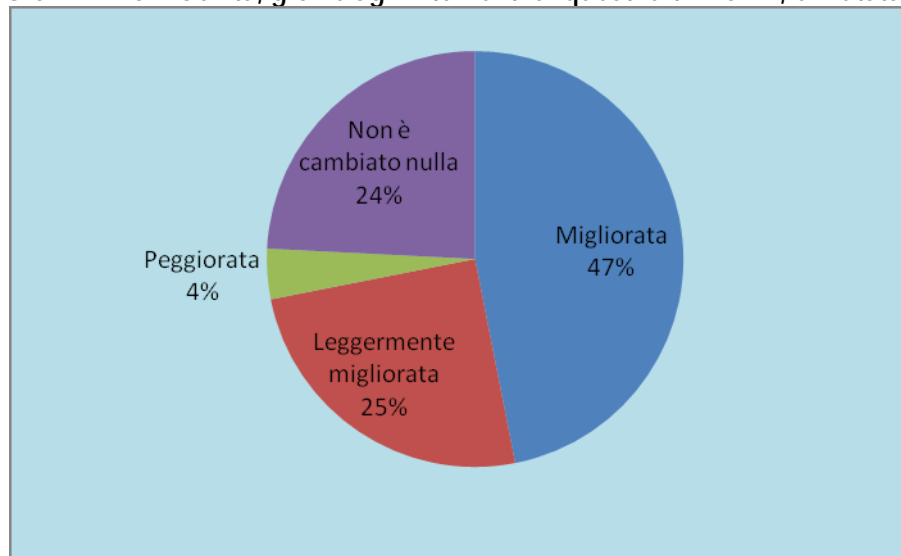
*tranquillamente; c'è l'uscita di Carpi, quindi da questo punto di vista è stato fatto un passo avanti." G. Priolo, Direttore Commerciale Dow Chemical Italia srl*

Come viene sottolineato anche dalla CNA l'area Correggese gode di una più che discreta dotazione infrastrutturale, ma per il futuro sarà necessario riuscire a coordinare lo sviluppo della aree produttive con l'adeguamento della maglia stradale

*"La situazione è cambiata notevolmente però è chiaro che occorre fare un ragionamento sulle infrastrutture. Non possiamo pensare ad aree produttive senza pensare ai collegamenti. Qui siamo in un'area che ha una sua dotazione infrastrutturale, mi riferisco soprattutto alle autostrade. Questo problema è comunque meno pressante e meno sentito dalle nostre imprese rispetto ad altre parti del territorio della provincia dove invece questo tema è fortemente sentito. Esiste però anche qui il tema dell'adeguare la viabilità alle esigenze del territorio però in questa direzione si è lavorato abbastanza." E. Toffoli, Resp. CNA – Area Padana*

Il giudizio positivo rispetto ai grandi investimenti degli ultimi anni è quindi abbastanza generalizzato, anche l'analisi dei questionari mostra la validità degli sforzi compiuti. Il 46,9 dei rispondenti registra un miglioramento netto nella viabilità locale, mentre un 25% pur soddisfatto ritiene che la situazione sia solamente "leggermente migliorata". Complessivamente è oltre il 70% degli imprenditori che apprezza i miglioramenti ottenuti in questi ultimi anni, un dato importante che però non può distogliere da un programma di investimenti in grado di incidere anche sulla dotazione futura di infrastrutture.

Graf. 11: La mobilità, grazie agli interventi di questi ultimi anni, è mutata?



Fonte: Consorzio AASTER 2008



I problemi maggiori si riscontrano, eventualmente, nella viabilità di livello inferiore, nelle tante strade che si irradiano dai caselli della rete autostradale. Non è però un problema di poco conto, perché se gli investimenti non riescono ad essere equamente distribuiti, il miglioramento di un pezzo della catena di montaggio a cielo aperto, ad esempio la tangenziale di Correggio, viene annullato dai problemi legati all'accesso alle aree produttive. Il tempo guadagnato grazie ad un nuova bretella viene nuovamente perso a causa di qualche collo di bottiglia irrisolto.

*“Creare un centro di raccolta, la logistica va bene ma dobbiamo chiedere alla gente se la merce arriva e parte veloce dalla zona produttiva e ti dice subito quali problemi ha. Bisogna eliminare i colli di bottiglia non buttar giù tutto, bisogna mettere a posto e valorizzare quello che c'è.” Focus Group*

*“L'autostrada del Sole o del Brennero non sono lontane da noi. Basti pensare che abbiamo di fronte, a 50 metri, l'autostrada del Sole. Però le arterie periferiche, cioè quindi dall'uscita autostradale ad arrivare da noi, sono un vero e proprio calvario. Alcune strade sono molto strette, strade che passano all'interno di paesini, San Faustino piuttosto che Fontana e via discorrendo, e c'è quindi un problema con i mezzi che vengono dall'estero, anche perché le stesse segnaletiche, le stesse indicazioni sono molto carenti.” A. Zanotti, Nuova Campari Spa*

Diventa un tema di una certa importanza anche la capacità di collegamento tra i centri abitati e aree produttive che sempre più si sviluppano lontano dalle zone residenziali. Attualmente la macchina privata, o in alcuni casi la bicicletta, rappresentano le due migliori possibilità di spostamento per i numerosi addetti che operano nelle diverse aree industriali. Il ricorso all'autoveicolo oltre che generare inquinamento, incide anche sull'efficienza del sistema della mobilità, dato che in corrispondenza degli orari di entrata o di uscita si genera una forte congestione intorno ai poli produttivi. La bicicletta è sicuramente una soluzione migliore, e non a caso le piste ciclabili protette si stanno sviluppando in maniera importante, ma non può essere considerata quale la soluzione definitiva, dato che il suo uso è soggetto alla distanza da percorrere e agli agenti atmosferici. Anche in questo caso la capacità di riunirsi tra più Comuni potrebbe portare allo sviluppo di una rete di TPL più efficiente in grado di collegare aree produttive e centri abitati, dando un significativo contributo nel ridurre i livelli di congestione sulla rete infrastrutturale locale.

*“Noi ci lamentiamo del fatto che gli operai vengono a lavorare in macchina con una macchina ogni persona, ma non è possibile fare dei servizi pubblici efficienti quando abbiamo distribuito le realtà industriali in giro per tutto il territorio, mescolandole. Con poche aree e lavorando tra più comuni si può arrivare a fare dei servizi di collegamento con pullman.” M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

Un programma di “grandi opere” che partendo dalle tangenziali dei comuni si sviluppa in una progettualità provinciale destinata a colmare e ridisegnare i diversi assi di attraversamento del territorio reggiano. Il PTCP della Provincia si concentra in diversi punti sul macro tema della mobilità, ma il punto più importante sarà la capacità di trovare terreno fertile anche per la realizzazione di **reti di prossimità** che travalicano i confini provinciali. In questo caso, tuttavia, il disegno generale rimanda a logiche di piattaforma che da un lato, ragionando di interdipendenze tra sistemi produttivi, travalicano i confini provinciali e dall’altro si pongono l’obiettivo di interconnettere il territorio alle reti lunghe, riconoscendo ad esse un implicito, e per certi versi ovvio, valore d’area vasta. Questa logica, peraltro già inserita nell’alveo del PTCP, riguarda in particolare la stretta correlazione esistente tra il territorio al confine tra la provincia di Reggio Emilia e di Modena, ed in particolare il già citato rapporto tra i sistemi produttivi di Carpi e Correggio in relazione con l’asse Modena-Brennero, vero e proprio asse d’interconnessione tra la Via Emilia e i paesi dell’Europa Centrale, che in molti casi sono il principale mercato di sbocco estero delle produzioni di piattaforma.

*“Quella di Correggio è una zona a stretta correlazione con l’ambito di Carpi e il modenese quindi abbiamo inserito anche una zona di studio sui sistemi infrastrutturali che ha come obiettivo quello di completare un asse stradale di connessione tra il sud della Provincia di Reggio e il casello autostradale di Reggiolo che abbiamo chiamato “Asse Orientale”; lo abbiamo inserito in una zona di studio perché alcuni di questi tratti dell’asse orientale possono coinvolgere la Provincia di Modena e quindi dovremmo vedere con loro se condividono. Con la provincia di Modena stiamo valutando per quanto riguarda questo ambito due aspetti: il proseguimento da Correggio verso Fabbrico–Rolo per quella connessione con il casello autostradale in senso nord-sud.” A.Tagliavini, Dirigente Provincia di Reggio Emilia*

La capacità di costruire un meccanismo partecipativo, preliminare alle operazioni di pianificazione urbanistica è quindi salutato con favore da parte degli imprenditori, tra i soggetti maggiormente interessati all’efficienza della rete infrastrutturale. Probabilmente il nodo da risolvere è ancora insito nella capacità di superare la fase delle proposte per poi arrivare alla concretezza del progetto e del reperimento delle risorse. Se a livello locale, esiste e si sta rafforzando l’abitudine al dialogo e alla pianificazione interterritoriale tra le istituzioni, ulteriori passi si dovranno fare nella capacità di coinvolgere attori dell’area vasta, con una perimetrazione variabile a secondo del livello di complessità richiesto dalle opere in discussione.

*“La viabilità sappiamo benissimo l’importanza che riveste, così come il servizio delle reti infrastrutturali, positivo il fatto che si cerchi prima di mettere dei pallini sulla cartografia, una condivisione sulle necessità e degli obiettivi che si vogliono portare avanti con uno strumento che ha una valenza temporale molto importante.” Dal Focus Group Aree industriali*

Importante anche la costruzione incrementale degli interventi per le nuove aree produttive. Anziché individuare un’area di trasformazione e lasciare le successive urbanizzazioni ai tempi incerti della capacità di intervento dei singoli comuni, si dovrebbe preferire un processo a step successivi. Dopo aver individuato un’area di trasformazione, le successive opere infrastrutturali – ma medesimo ragionamento è valido anche per i servizi accessori – saranno legate all’indice di occupazione e quindi di successo, dell’area stessa. Più imprese sceglieranno di localizzarsi nella nuova area, più infrastrutture, oltre il livello minimo, saranno realizzate in accordo con la pianificazione provinciale e comunale.

*“Questa logica del far crescere l’area sulla base dell’infrastrutturazione che noi siamo in grado di garantire e non a prescindere da questa ma di pari passo, è secondo me una cosa nuova, altrimenti ci troveremmo magari tra 10 anni ad avere un’area attuata e le infrastrutture no. Quindi è necessario legare l’attuazione all’infrastrutturazione.” A. Tagliavini, Dirigente di Presidenza Provincia di Reggio Emilia*

Una scelta di crescita incrementale che potrebbe in un futuro portare le aree di maggior “successo” a richiedere ulteriori adeguamenti. Stante il livello standard e minimo garantito di servizi e infrastrutture, a livello territoriale le risorse potrebbe distribuirsi in maniera più efficace in quelle aree che esprimono le migliori performance.

*“Se avessimo i numeri si potrebbe andare dalla provincia dicendo Prato-Gavssa è a ridosso dell’autostrada quindi perché non pensare ad un casello per quell’area, sono 25 km tra il casello di Reggio e quello di Modena.” Dal Focus Group Aree industriali*

Diventa quindi un elemento non più prorogabile la progettazione, o perlomeno, la pianificazione della mobilità a livello di aree vaste. I sistemi territoriali sono talmente interconnessi, che non si può ragionevolmente pensare che gli effetti positivi o negativi che siano di un’infrastruttura, impattino esclusivamente il locale, senza irradiarsi in un raggio territoriale direttamente proporzionale all’importanza dell’opera. Il confine provinciale – o comunale – quale limite alla pianificazione delle reti è un elemento di freno alla capacità dei territori di interconnettersi con il sistema globale. Territori considerati fino a poco tempo fa marginali rispetto al cuore dell’Europa, grazie agli ingenti finanziamenti da parte dell’Unione Europea stanno ormai investendo risorse sempre più importanti in ambiziosi progetti infrastrutturali,

che migliorando l'accessibilità verso est potrebbero cambiare ulteriormente l'equilibrio instabile tra radicamento territoriale e delocalizzazioni.

*“I problemi infrastrutturali li abbiamo in relazione al collasso della via Emilia. Molto traffico spontaneamente passa attraverso Campogalliano e San Martino in Rio per arrivare a Reggio Emilia. Un fenomeno da tempo studiato: Il transito est – ovest tra le province passa per la viabilità minore perché trova un blocco sulla via Emilia. Qui si ragiona con la Provincia di Reggio da parecchio tempo di un collegamento con Campogalliano che risolverebbe molti problemi. Il problema viene dalla Provincia di Modena che non sono contrari ma hanno altre priorità in particolare alla bretella Sassuolo – Campogalliano.” O. Zurlino, Sindaco Comune San Martino in Rio*

Seguendo una logica di sistema territoriale Parma, Reggio Emilia e Modena costituiscono un'area metropolitana di primaria importanza ed è interessante analizzare la dotazione infrastrutturale di queste aree non in funzione di ogni singolo territorio, ma come un embrione di geocomunità. Queste aree, come molte altre, soffrono di un ritardo nella realizzazione delle grandi infrastrutture che di riflesso fa soffrire sistema economico, impresa e comunità. In un sistema sempre più globalizzato in cui le reti lunghe di distribuzione prendono il sopravvento rispetto alle reti corte e cortissime della tradizionale dimensione distrettuale, i nodi che permettono di inviare le merci in giro per il mondo-mercato assumono un grande rilievo strategico. Poiché la piattaforma geocomunitaria ha una continua necessità di collegarsi con mercati lontani, appare evidente il ruolo fondamentale della distribuzione logistica e dei poli di interscambio. In particolare, l'**Interporto di Noceto** il **Quadrante Europa** a Verona hanno sviluppato particolari interconnessioni con i mercati scandinavi riuscendo a diventare nel corso del tempo punti di riferimento per gli operatori nord europei.

Una grande sfida di area vasta che attende il territorio è tuttavia quella della **Superstrada Cispadana** che correrà parallela alla via Emilia e, partendo da Ferrara, attraverserà le province di Modena, Reggio Emilia e Parma. Da un lato, vi è una grande opportunità di sviluppo, attraverso la possibile attrazione di nuovi investimenti e l'insediamento di nuove realtà produttive. D'altro canto, tuttavia, è diffusa il timore che quest'area –senza una pianificazione adeguata – possa diventare un “nuovo Veneto”, compromettendo il valore ambientale e la qualità della vita del territorio. In questo senso, è auspicabile un'azione d'area vasta che governi tale sviluppo in un'ottica poliarchica, programmando gli insediamenti territoriali sulla base delle funzioni strategiche e delle specificità produttive territoriali e delle possibili interdipendenze e sinergie.

Probabilmente il progetto più ambizioso di interconnessione tra flussi e luoghi è la realizzazione dell'alta velocità ferroviaria, un progetto che permetterà di avvicinare ancora di più la città regione di Milano con gli altri centri economici

del Paese. L'alta velocità e la relativa **fermata Mediopadana** localizzata a Reggio Emilia, hanno rappresentato un vero e proprio "caso diplomatico" con Parma. Per gli attori reggiani è stato un successo per il territorio, in questo caso Reggio è riuscita a fare sistema meglio rispetto a Parma, riequilibrando un gioco che si perpetua da tempo tra le tre città emiliane che vede spesso Reggio città "vassalla tra due ducati". Come dice uno degli attori intervistati, *"poter collocare a Reggio Emilia questa fermata Mediopadana è stato forse il più grosso successo che abbiamo riscosso in questi anni"*. Questo perché la fermata Mediopadana della Tav è un'opera strategica per lo sviluppo tanto di Reggio Emilia, quanto di tutta la piattaforma della Via Emilia da Piacenza a Modena. Quest'opera inserisce Reggio Emilia in una rete che rafforza i legami, non solo con le città italiane, ma con l'Europa, dimezzando gli attuali tempi di percorrenza: ci vorranno solo 40 minuti per raggiungere Milano, 2 ore e 10 per Roma e un'ora e quaranta minuti per arrivare a Parigi. È indubbio che già questo basti a definire un nuovo e più competitivo posizionamento strategico di Reggio Emilia e della sua provincia lungo le reti lunghe dello sviluppo. Non solo questo, tuttavia. Perché la fermata Mediopadana è anche un'occasione di sviluppo e di riconoscimento e rappresentazione territoriale. La proposta integrale di valorizzazione urbanistica del territorio di Mancasale, progettata dal famoso architetto Santiago Calatrava, consentirà infatti di creare importanti sinergie con il vicino complesso fieristico e con la limitrofa zona industriale, assolvendo al ruolo di potenziale attrattore di imprese, risorse, competenze. Allo stesso tempo la suggestiva architettura della stazione e dei tre ponti che scavalcano l'autostrada si pone come un efficace segno distintivo del territorio, quasi una sorta di brand in grado di veicolare sulla modernità della nuova infrastruttura la rappresentazione di Reggio Emilia e della sua Provincia. Indipendentemente dalla sua localizzazione, la fermata Mediopadana – anche in virtù della sua denominazione - è centrale per tutta la piattaforma della Via Emilia, Modena e Parma in primis. Tale "responsabilità di piattaforma", in questo caso, viene garantita attraverso le linee di interconnessione che collegherà la stazione TAV di Reggio Emilia con le stazioni ferroviarie di Parma e Modena.

*"Il sistema baricentrico della fermata Medio Padana di Reggio Emilia, è un polo di eccellenza della zona nord di Reggio, cioè tutto ciò che ruota intorno a Calatrava, che diventa il nome ma che è il simbolo di una zona che vuole essere moderna. Quindi tutte le attività che si svilupperanno in quella zona nord di Reggio, saranno un elemento di forte qualificazione del sistema reggiano ed anche oltre, questo lo abbiamo a Reggio mentre a Parma abbiamo altre infrastrutture come il collegamento della Cisa con la zona del porto di La Spezia, abbiamo l'aeroporto. A Modena c'è un sistema di connessione che corre tra i confini di Reggio e Modena fino in Germania. Siamo un nodo, un nodo che non è più visto come un confine amministrativo il nodo infrastrutturale è un confine molto più ampio. Quindi il passaggio verso la poliarchia c'è già nei fatti se uno lo vuole vedere, bisogna*

*costruirlo con delle scelte coerenti, per esempio la metropolitana di superficie.” A. Tagliavini, Dirigente di Presidenza Provincia di Reggio Emilia*

La realizzazione della linea dell'Alta Velocità apre anche a nuove ipotesi di utilizzo del tracciato ferroviario attuale. Lo spostamento sulla nuova linea, libererà la tratta storica, ed è quindi possibile ipotizzare un investimento per potenziare il trasporto merci, attualmente una delle grandi lacune Emiliane e più in generale italiane. Ma ciò che più interessa sarà la possibilità di comporre la piattaforma emiliana, legando attraverso un servizio metropolitano le tre città della via Emilia. Un ipotesi di questo tipo si andrà a riverberare sull'intero territorio provinciale, favorendo nuovi progetti di collegamento in cui la capacità di fare sistema tra più Comuni può rappresentare una carta in più da giocare in un eventuale accordo con la Provincia. Tanto più Correggio, San Martino in Rio e Rio Saliceto riusciranno a costruire una rete forte di centri intermedi, con un propria e autonoma domanda di trasporto pubblico locale, tanto più sarà possibile trovare nelle istituzioni provinciali interlocutori ricettivi nell'analizzare nuovi progetti di collegamento di livello metropolitano.

*“Tra alcuni anni, perché poi i tempi dell'Italia sono sempre lenti, vedremo veramente la TAV, la linea storica diventerà in parte merci, ma io sono convinto che gli Eurostar quando sarà tutto completo andranno sulla linea nuova. Quindi resteranno gli interregionali, quei treni lì e poi questa diventa quasi una linea metropolitana. Se poi questa metropolitana si collegasse con Cavriago, ci sono già i binari, e con Bagnolo che si deve già fare, e Parma arrivasse a Sant'Ilario si dovrebbe fare proprio un accordo preciso, ma è un progetto possibile.” A. Ferrari, Presidente CCIAA Reggio Emilia*

### **Servizi in rete**

Il tema delle risorse di sistema, o dei “beni collettivi”, è oggetto di crescenti attenzioni da parte degli studiosi di ambito socioeconomico, ma la sua importanza è ormai acquisita anche all'interno delle istituzioni pubbliche. La crescita sociale ed economica, sempre più, è considerata esito di scelte e azioni che non hanno per oggetto un singolo comparto industriale, piuttosto che un'impresa *leader*, ma l'intero territorio di riferimento, con la sua dotazione di infrastrutture di collegamento fisiche, nodi logistici, risorse scientifiche e tecnologiche, qualità del sistema formativo, *know how* diffuso, dorsali e nodi telematici, insediamenti innovativi e servizi qualificati, facilità d'accesso al credito, sistemi di welfare efficienti, infrastrutture culturali, ambientali e ricreative, ecc.

Alla base di questa nuova consapevolezza vi sono svariati processi, variamente interconnessi, di cambiamento sociale ed economico che hanno portato alla (ri)scoperta della dimensione locale come luogo d'effettiva accumulazione di risorse da giocare nella competizione "globale". Tra gli attori interni al *policy making*, si è ormai imposta la convinzione che qualità principale del buon promotore di sviluppo locale sia la capacità di trasformare *beni pubblici* in quelli che definiremo *beni competitivi territoriali*.

Con la definizione di *beni pubblici* s'indicano beni non appropriabili in senso privatistico, il cui godimento è fruibile da ciascuno. I *beni pubblici*, in sé, non sono *beni competitivi territoriali*, ma i processi che affidano alla qualità del territorio una funzione importante anche in termini di competitività economica, li rendono per così dire "ambivalenti", beni pubblici da una parte, e *local collective competition goods* dall'altra. Con quest'ultima definizione, s'indicano, sostanzialmente, i beni fruibili dalla collettività economica di un determinato territorio. Le risorse localmente presenti, vale a dire, che ciascun soggetto economico (grande o piccolo, industriale o di servizio, ecc.) può utilizzare per la realizzazione dei propri scopi, senza pagare un costo associativo "differenziale" che lo qualifichi come membro di un *club* di beneficiari.

La gestione dei servizi a rete va configurandosi come un importante differenziale di sviluppo tra territori. Per il tessuto imprenditoriale poter godere di efficaci servizi primari rappresenta una delle chiavi di volta per potersi affacciare su i mercati con maggiori *chance* di successo.

È chiaro che nello scacchiere della competitività dei territori stanno acquistando un ruolo sempre più decisivo i gestori di questi servizi, le *multiutilities*.

Le scuole di pensiero circa il ruolo e le aggregazioni intorno alle *multiutilities* sono differenti.

Non a caso le scuole di pensiero su cui si consumano gli stessi antagonismi sono sostanzialmente due: chi pensa che ci si debba alleare con grandi realtà per arrivare ad una massa critica che consenta lo sfruttamento delle economie di scala, l'incremento continuo del know-how e una vera competitività sui servizi, e chi pensa che si debbano aggregare realtà nel territorio per mantenere il potere decisionale tutto nel territorio locale.

Come noto nel corso degli ultimi anni questo mondo è stato attraversato da grandi sconvolgimenti organizzativi, culturali e normativi: è cambiato il senso e anche l'identità, il ruolo e la missione di queste realtà che hanno mutato la propria natura di azienda pubblica per diventare aziende in gran parte private che erogano servizi in un crescente regime di concorrenza. Nella diversa declinazione degli assetti si stanno giocando le nuove regole del gioco che variano di territorio in territorio e di azienda in azienda.

E' evidente che questi diversi approcci sono trasversali e sono dettati da strategie di *governance* del territorio, non meno che dal ruolo che le *multiutilities* vorranno giocare nel prossimo futuro.

Il territorio Reggiano ha fino ad ora, trovato una dimensione intermedia di organizzazione, una risposta imperfetta al capitalismo delle reti che avanza e diventa sempre più importante per il capitalismo di territorio costituito dalle imprese.

Molto definiscono l'operazione tra le aziende municipalizzate di Parma e Reggio che ha dato vita nel 2005 ad Enìa una "fusione imperfetta". Enìa, non copre completamente il territorio delle tre province e, ad esempio, le imprese di servizi nel parmense sono cinque, di cui quattro molto piccole. Inoltre, non ha la gestione di tutti i servizi in tutti i territori e cosa che rende difficile la costruzione di sinergie industriali, ad esempio quella tra Piacenza e Parma per il servizio idrico.

Queste due "imperfezioni" sono evidenti sintomi della sostanziale discrasia tra il persistente localismo dei territori e le funzioni obiettivo dei capitalisti delle reti, tese a soddisfare più i bisogni e le esigenze aziendali, piuttosto che le esigenze di presidio e rappresentanza territoriale.

*"Il problema di fondo di questo settore è l'incapacità da parte della politica di "leggere" i bisogni industriali e le performance economiche di un'impresa" A. Allodi, Presidente Enìa*

In quest'ultima citazione è racchiuso il paradosso di un capitalismo che è contemporaneamente "bene competitivo territoriale" ed "impresa". E che, in funzione di questa sua duplice identità deve giocoforza mediare la propria azione. La stessa fusione delle municipalizzate in Enìa è frutto di questa mediazione: da sole, infatti, sarebbero state facilmente acquisibili da grandi *multiutilities* italiane o straniere, deterritorializzandosi ulteriormente. In altre parole, Enìa nasce da una riconsiderazione del territorio, inteso come spazio economico e sociale di riferimento per talune funzioni strategiche. Emerge la consapevolezza che nella *governance* territoriale multilivello trova spazio e riconoscimento anche lo spazio *meso* della piattaforma o geocomunità territoriale.

Il riconoscimento di questa dimensione, tuttavia, non basta. Emerge, dalle parole degli intervistati, una generale sfiducia nella politica, ritenuta – a torto o a ragione – arretrata nelle sue posizioni di retroguardia localista e poco propense a sposare un imprenditorializzazione delle funzioni strategiche territoriali. A tal proposito, la seguente citazione relativa alla quotazione in borsa di Enìa appare paradigmatica della diffidenza nella politica che talvolta si riscontra nei soggetti che rappresentano il capitalismo delle reti.



*“La quotazione è stata quindi una scelta fortemente voluta per staccarsi il più possibile dalla politica. La quotazione, inoltre, ha permesso anche di aprire ad una certa managerialità esterna e l’impresa è diventata appetibile nei confronti di talenti e professionalità indispensabili per la crescita dell’impresa stessa, che prima della quotazione mai si sarebbero avvicinati ad un’azienda pubblica. Se lei cerca un direttore di multiutilities sul mercato del lavoro, lei non lo trova, questo è un mercato che esiste da 5 anni, prima erano solo nomine politiche. Se lei parla di marketing, qui dentro eravamo allo zero assoluto” A. Allodi, Presidente Enia*

Un passaggio quello da “bene pubblico” a “imprese”, scarsamente percepito anche dal sistema imprenditoriale locale, che guarda alla gestione dei servizi come ad un settore di scarsa efficienza data l’ancora ampia presenza della politica all’interno degli organi direttivi delle diverse società. Non è un caso infatti, se l’ipotesi che le nuove grandi aree produttive previste dalla Provincia potessero essere gestite da apposite società di gestione non ha incontrato i favori degli imprenditori. In realtà potrebbe essere il giusto punto di snodo tra capitalismo delle reti e capitalismo di territorio, in cui gli imprenditori hanno come principale preoccupazione quella di gestire il proprio business, mentre il corollario, l’efficienza complessiva dei servizi viene garantita e gestita da un soggetto terzo. Urbanizzazione delle aree, reti telematiche, raccolta e smaltimento rifiuti, tutti servizi erogati da un unico soggetto, in grado di garantire migliori economie di scala, che ha come mission primaria quella di mantenere un elevato livello qualitativo delle aree gestite, pena un ridimensionamento delle tariffe pagate dalle imprese ospitate nell’area produttiva.

*“Magari nella singola area produttiva ci possono essere alcune forme di gestione unitaria del problema della depurazione delle acque, del problema della raccolta dei rifiuti e di un po’ di logistica, ma a livello micro.” M. Severi, Resp. Imm. e Design Corghi Spa*

### **La qualità ambientale**

Il territorio emiliano è caratterizzato da aree di alto valore paesistico e da alcune produzioni agroindustriali di grande spessore ed economicamente rilevanti .

Esiste però un problema di gestione del territorio, infatti le produzioni agricole rischiano di essere compromesse dal fenomeno della disseminazione di microzone industriali.

*“Il Quadro conoscitivo del PTCP ha individuato nella fascia fra Reggio Emilia, SMR e Correggio la più estesa concentrazione di vigneto specializzato DOC della*

*provincia. Quindi siamo in un ambito che oltre allo sviluppo imprenditoriale nei settori più tradizionali, vede la consistente permanenza anche di un settore primario forte.” O. Zurlino, Sindaco Comune San Martino in Rio*

Un tipo di problematica fortemente presente anche nell’area oggetto di studio, in cui convivono produzioni agricole di elevata qualità accanto a siti industriali e manifatturieri. Il processo di sviluppo industriale degli anni sessanta e settanta non è sempre stato razionale e rispettoso degli equilibri naturali, ciononostante il territorio locale presenta ancora una qualità ambientale elevata che, negli ultimi tempi, viene valorizzata attraverso la messa in atto di diverse iniziative per la protezione e lo sfruttamento turistico di diversi siti.

La Coldiretti cita come esempio lo sviluppo dell’area produttiva di Prato-Gavassa come uno dei principali punti di potenziale criticità nel rapporto tra agricoltura e industria. Infatti nella zona ci sono alcune imprese fortemente attive nell’allevamento e nella produzione, soprattutto nella filiera simbolo dell’agricoltura del territorio, il Parmigiano Reggiano. Imprese che devono rispettare rigidi protocolli per qualificare le proprie produzioni, pena perdere la possibilità di produrre DOP.

*“La zona di Prato da quando è stato realizzato il tracciato per la TAV ha avuto una forte espansione di tipo industriale e questo ci sta creando dei problemi perché lì sono concentrate delle aziende di una certa importanza dal punto di vista dell’allevamento. Queste aziende, tra l’altro, sono gestite da dei giovani, cosa che non si trova molto spesso in agricoltura. Di conseguenza sta diventando difficile la coesistenza tra queste realtà anche perché il disciplinare del Parmigiano Reggiano pone dei vincoli alla presenza di residui, polveri e così via prodotti dalle aree industriali. Questo sta creando dei problemi nella produzione del formaggio. Bisognava valutare attentamente dove localizzare le aree industriali soprattutto nel caso di zone precedentemente destinate e dove c’è già una certa presenza di aziende agricole di una certa rilevanza.” I. Salsi, Segretario zona Correggio Coldiretti*

Questo è un caso esemplare di come l’elevata frammentazione dello sviluppo del territorio ha comportato una commistione profonda tra ambiti produttivi incompatibili, lo scenario che si affaccia all’orizzonte è di individuare una traiettoria di sviluppo in grado di equilibrare il rapporto. Il settore manifatturiero continua a mantenere una traiettoria di crescita e quindi una domanda di spazi, ma il settore agroindustriale di qualità si sta scoprendo come un attore economico di peso e che quindi può ragionevolmente avanzare richieste e aspettative. A Correggio si sta affacciando sul mercato una generazione di giovani operatori agricoli con voglia di investire che si stanno mettendo in gioco acquisendo nuove aree e investendo in formazione e tecnologia, un settore quindi che ancor meno che

in passato potrà essere ritenuto marginale, anzi potrebbe divenire uno dei punti di eccellenza del tessuto locale.

*“Il comune di Correggio è destinato ad avere un futuro perché abbiamo un numero notevole di giovani imprenditori in agricoltura. Giovani che credono nell’agricoltura e che di conseguenza stanno facendo dei notevoli investimenti nelle loro aziende agricole soprattutto in termini di ampliamento della superficie coltivata.” I. Salsi, Segretario zona Correggio Coldiretti*

Anche perché la possibilità di associare una forte base industriale con un ambiente naturale di qualità può rappresentare una buona opportunità di promozione per le imprese del territorio. Senza contare che il ricco patrimonio culturale ed eno-gastronomico rappresenta un *biglietto da visita del territorio* che può venir *speso* nei confronti di potenziali clienti stranieri. Da questo punto di vista è però necessario armonizzare le diverse iniziative che autonomamente si muovono sul territorio, in modo da costituire una massa critica in grado di attivare un circolo virtuoso tra produzione e tutela ambientale.

Sebbene sembri per certi versi paradossale, in un contesto di progressiva mondializzazione, la dimensione territoriale acquista, se possibile, ancora più centralità. Tuttavia, tale dimensione, appare sostenibile solo in un’ottica di relazione con il mondo, con quello spazio competitivo globale, lungo i cui flussi, oggi, si decidono i destini delle diverse economie locali.

Il territorio Correggese può immaginare un percorso di sviluppo futuro anche nell’alveo di un “capitalismo dolce” che incorpori specializzazioni tradizionali, nuove funzioni terziarie e sostenibilità ambientale. Ad esempio, un’importante forma di diversificazione che si è affermata di recente è rappresentata dall’attività di turismo rurale, o, più semplicemente, agriturismo. Sempre maggiore è infatti il numero di imprenditori agricoli che avanzano ipotesi di riqualificazioni in chiave agrituristica delle proprie attività. È bene ribadire, infatti, che quella agrituristica rimane un’attività nata per essere un completamento dell’azienda agricola, non una sua completa sostituzione. Diversamente infatti troverebbero legittimazione coloro che per alcuni anni svolgono attività mista agricoltura-gestione dei soggiorni e poi abbandonano l’attività agricola per diventare esclusivamente ristoratori. In questi casi si verificano veri e propri passaggi di settore con la conseguente svalorizzazione del patrimonio agricolo di intere aree territoriali.

Un comparto difficile, insomma, quello agrituristico. Anche perché soggetto a stereotipi in cui facilmente si può cadere. Lo stereotipo più diffuso è forse quello che assume l’agriturismo in maniera indifferenziata, cioè uguale a se stesso quale che sia l’area territoriale. Il territorio, in altri termini, risorsa principe dell’agriturismo, non può essere assunto a prescindere dalle sue

intrinseche qualità, quindi in maniera più o meno astratta.

In questo senso appare lungimirante la proposta, fatta propria dal PTCP, di valorizzare il corridoio ecologico tra Bagnolo e Correggio, anche in funzione di nuovi insediamenti e di nuove modalità di trasporto pubblico locale, che dovranno quindi tener conto dell'importanza strategica che, a livello di programmazione provinciale, viene data al capitale naturale di quell'area.

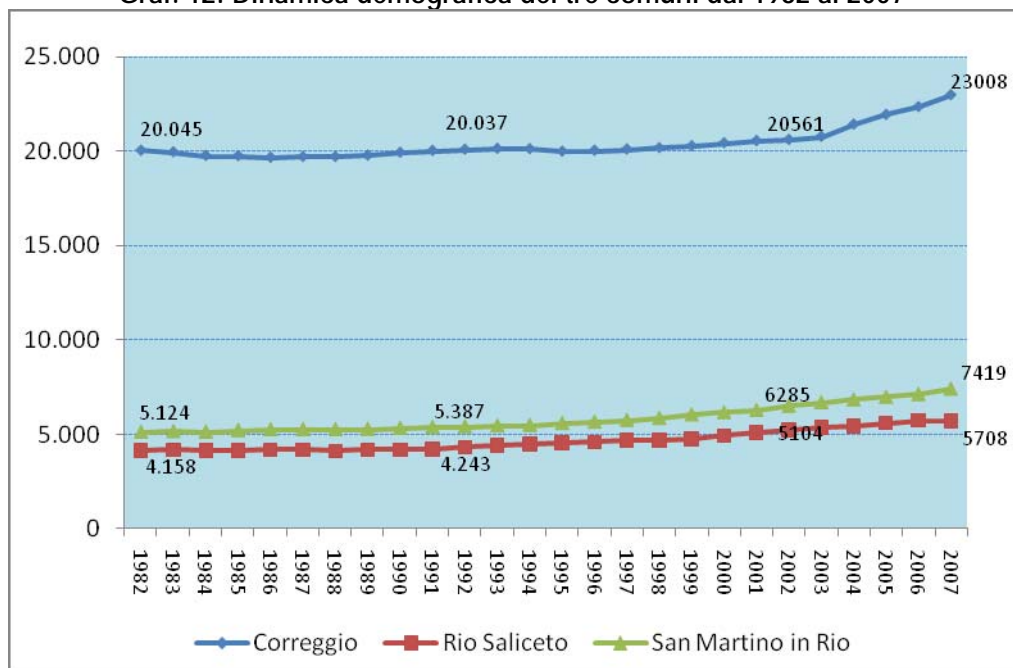
*“Il sistema ecologico tra Bagnolo e Correggio è uno tra i più pregevoli e incontaminati quindi anche integrando il lavoro che noi abbiamo fatto sulle reti ecologiche (perché c'è tutto un sistema di reti ecologiche che connette le varie realtà del territorio) e dire che qui c'è una connessione di mobilità leggera e per i mezzi di trasporto pubblici, diciamo una connessione per il TPL e un corridoio ecologico naturalistico da valorizzare.” A. Tagliavini, Dirigente di Territorio Provincia di Reggio Emilia*

## Tra nuova composizione sociale e nuovo mercato del lavoro.

La crescita dell'apparato economico in senso industriale è stata corredata e accompagnata da un sostanziale processo di mobilità sociale intra e inter generazionale e dal dispiegarsi, soprattutto nell'ultimo decennio, di una robusta espansione demografica conseguita principalmente attraverso l'attivazione di flussi migratori. Di fatto, l'insieme dei processi sotto osservazione segnano per la comunità locale delle profonde *discontinuità* rispetto al recente passato contraddistinto da una sostanziale immobilità demografica e sociale.

I dati sull'aumento della popolazione nei tre comuni risultano correlati al contesto più generale che vede le tre province della piattaforma produttiva della via Emilia registrare costanti incrementi di popolazione residente. La tabella (sotto riportata) illustra l'andamento della popolazione nei tre comuni a partire dal 1982 ed evidenzia come negli ultimi dieci anni il fenomeno si sia particolarmente accentuato. Riferendoci alla sola città di Correggio, tra il 2001 e il 2006 la crescita demografica è pari all'8,5%.

Graf. 12: Dinamica demografica dei tre comuni dal 1982 al 2007

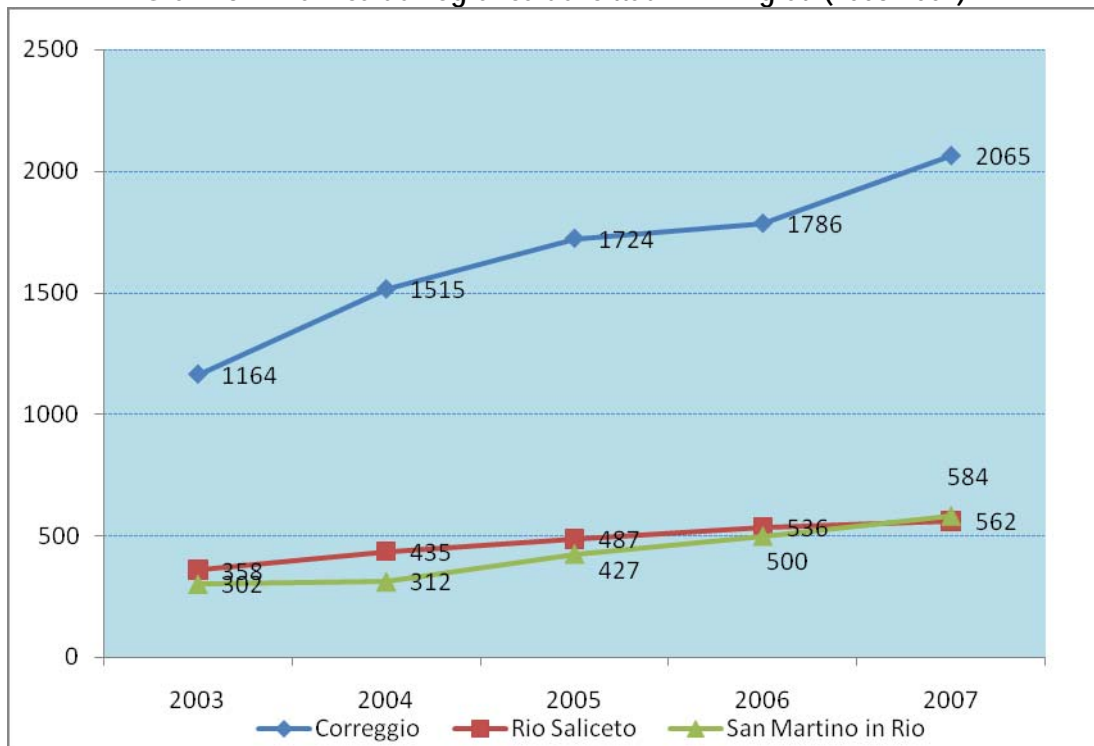


Fonte: ns. elaborazioni su dati Demo Istat

Espansione che (come si evidenzia nella tabella sottostante) risulta in larga parte connessa al processo migratorio. Non che l'immigrazione fosse un fenomeno sconosciuto nell'area. Inizialmente, intorno agli anni '60, il

fenomeno ha caratteristiche interne cioè interessa soggetti provenienti dalle regioni del Sud Italia. Nei decenni successivi i flussi divengono geograficamente sempre più ampi, per concludersi, intorno agli anni '90, con provenienze da molte regioni del mondo.

Graf. 13: Dinamica demografica dei cittadini immigrati (2003-2007)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Demo Istat

Il flusso migratorio ha portato (e sta sempre più portando) alla trasformazione della composizione sociale della comunità locale e ad una contemporanea pressione sul sistema territoriale nei termini di una crescita della domanda di alloggi e di una incrementale richiesta di servizi pubblici e privati.

*“Il fenomeno dirompente che c’è stato su questo territorio, ma non solo, visto che in altre aree della provincia si è manifestato in forme anche più acute, è l’immigrazione. La crescita demografica c’è stata con il processo di immigrazione. Noi lo cogliamo anche dalla tipologia di imprese che iscriviamo. Su dieci nuove imprese che si iscrivono, otto sono fondate da dei non italiani”. E. Toffoli, Resp. CNA – Area Padana*

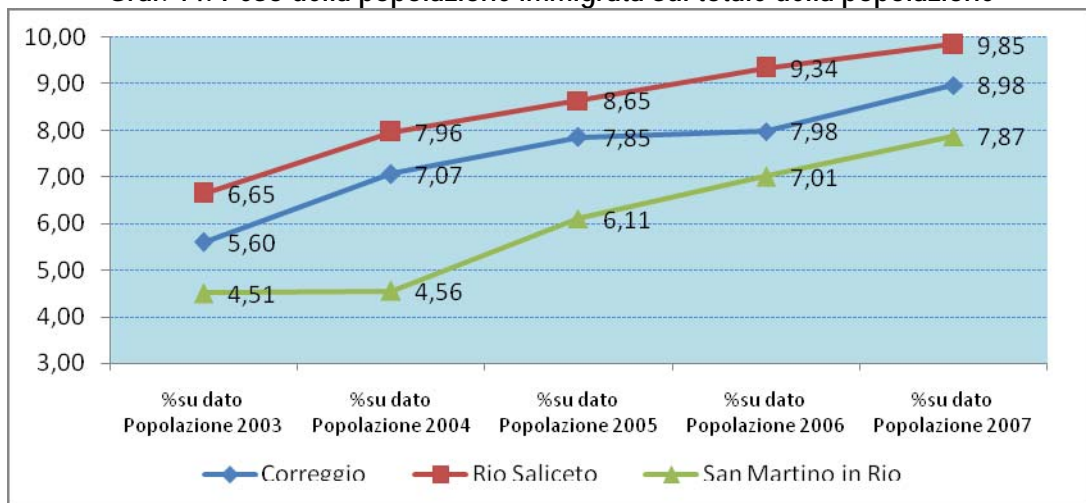
Ciò che è evidente dall’analisi dei flussi migratori è che a garantire la sostenibilità del modello di crescita del tessuto imprenditoriale reggiano, e più in generale emiliano, hanno contribuito (e contribuiscono) in misura sempre più significativa le popolazioni migranti. Di fatto, senza l’apporto dei lavoratori

stranieri, molti settori non solo si verrebbero a trovare in difficoltà, ma rischierebbero la scomparsa con evidenti effetti ed impatti sia dal punto di vista economico che sociale. La specializzazione su base etnica nel mercato del lavoro locale può di conseguenza essere utilizzata anche come punto di osservazione per identificare e mappare una serie di comportamenti che iniziano a interessare la comunità originaria e a condizionare le sue prospettive nel medio – lungo periodo. Ci si riferisce:

- al progressivo invecchiamento della popolazione *originaria*;
- all'affermazione di nuovi comportamenti connessi alla patrimonializzazione della ricchezza che segnano una discontinuità nel processo di costruzione delle identità individuali e collettive. Da identità storicamente fondate sulla centralità della cultura del lavoro, la semplicità e la frugalità si passa a identità frammentate e pulviscolari animate dai consumi e da una cultura della rendita;
- al gap che diventa sempre più ampio, tra decisioni e investimenti famigliari e personali in percorsi scolastici e formativi e offerta di lavoro espressa dal tessuto economico ed industriale;
- ai comportamenti, dalle aspettative e dai progetti di vita delle nuove generazioni.

Tutto questo fa sì che il dato dell'incidenza di cittadini stranieri sulla popolazione colloca l'area di Reggio Emilia – Correggio al 1° posto in regione Emilia Romagna e al 3° posto in Italia dopo le realtà urbane di Prato e di Brescia. D'altra parte, il dato relativo all'elevata percentuale di donne e di bambini stranieri presenti sta a significare un avvenuto processo di stabilizzazione familiare. I dati sull'immigrazione, indicano che sta crescendo in maniera più significativa la componente proveniente dai paesi europei dell'Est. Comunque, il peso crescente della quota di popolazione immigrata si coglie, per i tre comuni, dai raffronti espressi nella tabella sottostante.

Graf. 14: Peso della popolazione immigrata sul totale della popolazione



Fonte: ns. elaborazioni su dati Demo Istat

D'altra parte, un'analisi dei principali indicatori - quali occupazione e reddito - connessi al processo di integrazione evidenziano l'emergere di una preoccupante situazione riferita al tema della vecchie e nuove povertà. Oltre l'80% delle famiglie migranti straniere, secondo quanto è emerso nel corso di una ricerca nell'area di Sassuolo, vive in una condizione di povertà economica.

L'insieme degli aspetti fin qui delineati ridefinisce il tema dell'"integrazione e apre il campo ad una nuova ed inedita **questione sociale** che attiene ad una profonda rimodulazione dei meccanismi distributivi che governano e gestiscono la coesione sociale all'interno della comunità locale. L'elemento che non viene generalmente colto dalle analisi sugli esiti e sugli impatti dei processi di globalizzazione a livello territoriale riguarda il problema delle nuove disuguaglianze sociali che il più delle volte interessano un'ampia fascia della popolazione migrante. Situazione che non può essere unicamente affrontata nella prospettiva di fornire un plus di servizi prevalentemente a carattere socio - assistenziale. I contorni della nuova questione sociale superano le tradizionali rappresentazioni con cui si è storicamente data forma al fenomeno dell'esclusione sociale e tende a interessare l'insieme dei processi di costruzione e di distribuzione delle opportunità e delle risorse all'interno delle comunità locali. In particolare, sempre riferendoci al processo migratorio, il tema delle asimmetrie che si vengono a stabilire tra popolazione nativa e popolazione immigrata interessa relativamente la prima generazione ma assume caratteristiche preoccupanti se riferita alla seconda generazione cioè ai figli degli immigrati. In particolare emerge il problema degli abbandoni e degli insuccessi scolastici, di carenze in quelle abilità sociali che consentono l'uso dei diversi servizi pubblici, del basso tasso di attività delle giovani donne immigrate.



*“Credo che la seconda o la terza generazione di stranieri faranno conflitto, dovranno far conflitto. Se non riusciremo a fare nuova coesione, integrazione, il sentirsi tutti cittadini, prima o poi ci sarà lo scontro. Dobbiamo decidere se reinvestire sulla comunità o optare per un modello “americano” fatto da comunità recintate, una parte del tessuto urbano composto da ceto medio e una parte di ghetto abbandonato a sé stesso. Questo modello sarebbe sconvolgente per noi emiliani, per la nostra cultura socialista o cattolica dove si parla di integrazione e di solidarietà. Prima o poi ci sarà qualcuno che ti chiede il conto: la casa, gli studi, i lavori. Se oggi, improvvisamente le 5.000 badanti ufficiali dicessero “ce ne andiamo”; domani le aziende sarebbero semivuote. Se domani in fonderia i ghanesi non si presentassero le nostre fabbriche si fermerebbero. Pensiamo sia sostenibile un modello dove c’è sempre “uno più disgraziato” a cui far fare quel lavoro”. M. Veneroni, Segretario CGIL Correggio*

D'altra parte, se i dati Forniti dai Centri per l'Impiego (CPI) della provincia di Reggio Emilia, fotografano una realtà territoriale a piena occupazione, uno sguardo più ravvicinato alle caratteristiche del MDL evidenzia:

- la presenza di uno zoccolo di disoccupazione strutturale su cui appaiono poco efficaci gli strumenti formativi e gli interventi per l'inserimento lavorativo almeno per come sono (e continuano ad essere) configurati;
- l'emergere di un segmento di occupati, e indirettamente di occupazioni, ad elevata vulnerabilità.

La virtuosità del modello reggiano e più in generale emiliano si è espressa nel corso degli anni anche dal punto di vista occupazionale. Tuttavia, i dati sul Mercato del Lavoro evidenziano l'emergere di una polarizzazione tra:

- lavoratori e occupazioni stabili e ben retribuite da un lato, di solito ad appannaggio della popolazione originaria;
- lavoratori, professionalità e retribuzioni ad elevata vulnerabilità solitamente destinate ai soggetti deboli della comunità.

Negli ultimi anni si è così creato un bacino di lavoratori con percorsi lavorativi più o meno regolari, non necessariamente dequalificati, che sono alla ricerca di un impiego o occupati in condizioni precarie, sommerse o intermittenti, spesso privi di tutele adeguate a garantirne il reddito. Questo bacino non è adeguatamente supportato da un *welfare to work* in grado di fare i conti non più con un “*inizio difficile*” seguito da una stabilizzazione, come in epoca fordista, ma con un inizio che si prospetta come il primo di una lunga serie di ricorrenti nuovi inizi. Spesso, con la caratteristica aggravante di non “*capitalizzare*” sufficiente qualità e crescita tra un passaggio e l'altro. Anche le nuove forme contrattuali del lavoro finiscono per produrre una mobilità orizzontale tra lavori molto spesso precari, inchiodando a un livello (in molti casi povero e dequalificato) e non sviluppando “*qualità*” del lavoro, delle relazioni e della cooperazione. Allo stesso tempo, le forme di *welfare* e di

ammortizzatore sociale a supporto di percorsi di autonomia da fragilità temporanee, così come da debolezze strutturali, non hanno ancora sviluppato gli aggiustamenti necessari in relazione alle mutate forme del lavoro. Questo processo si collega a diversi gradi e livelli al tema dei flussi migratori e delle gabbie professionali strutturate su base etnica.

*“Il problema della specializzazione dei lavoratori stranieri, non può essere che qui si fa solo massa. Abbiamo le aziende che hanno dei nuclei di lavoratori specializzati e intorno un’area più debole di lavoratori intercambiabili. Qual è uno dei principali problemi? la lingua. L’integrazione avviene quando uno è in grado di esprimersi, quando progetta intenzioni, quando il vocabolario è ricco. Più conosco la lingua e maggiori sono le possibilità di farmi valorizzare, di capire, di apprendere. Noi abbiamo tra i lavoratori stranieri un livello di conoscenza dell’italiano bassissimo ma vedo anche sporadiche iniziative sul tema della lingua italiana. Sarebbe importante un’iniziativa di massa sul tema dell’italiano anche perché fin che il lavoratore straniero è in fabbrica impara qualcosa, appena mi resta disoccupati per 5 mesi perde anche quel pochissimo italiano che conosceva”. Il problema, ribadisce il Sindacalista “è delicato perché se il sistema territoriale non fa uno sforzo per inserire queste persone il rischio è l’odio e quindi il problema diventa di ordine pubblico. Noi abbiamo la necessità di avere delle persone che sappiano ri aggiornarsi e per far questo c’è bisogno di un sistema territoriale. In sintesi l’isola felice dove l’ex operaio della Landini - licenziato perché comunista, ma capace di fare il tornitore, elemento di disturbo in fabbrica ma abbastanza colto perché leggeva, si informava, era attento a ciò che succedeva – diventava piccolo imprenditore non c’è più”. M. Veneroni, Segretario CGIL Correggio*

Le intense trasformazioni che hanno interessato il sistema di imprese, il lavoro e la composizione sociale del territorio di Correggio configurano l’uscita da quella società delle certezze costruita intorno ai pilastri del lavoro, della famiglia e del welfare. Il conflitto percettivo tra incremento delle opportunità e contemporanea crescita e trasversalità delle vulnerabilità sociali oltre a produrre attriti crea uno spazio dai confini mobili in cui si viene a trovare un crescente numero di individui. Gli indicatori di questa vulnerabilità fanno riferimento, di volta in volta, al tema dell’impoverimento delle famiglie, a forme di disagio abitativo, al collocamento socio professionale nel mercato del lavoro, al capitale relazionale dell’individuo e della famiglia, alle difficoltà di fronteggiare alcuni eventi quali la perdita del posto di lavoro, una malattia, l’assolvimento dei compiti di cura all’interno della famiglia, la nascita di un figlio. A fianco della tradizionale area dell’esclusione sociale, si viene così a formare una vasta area di soggetti e di famiglie *fragili* cioè esposte a vari livelli al rischio di cadere all’interno della trappola della povertà. L’idea che viene avanti è che una buona fetta dei nuovi residenti sia interessata da uno o più deficit (abitativo, occupazionale, culturale, familiare, relazionale, linguistico.....) e che in relazione a questa condizione diffusa sia utile – oltre che necessario – agire per rimodulare e ridefinire il patto di coesione sociale che, come si è analizzato nel rapporto,

costituiva uno degli elementi fondativi del processo di crescita per linee interne. In questa prospettiva emerge l'opportunità di ripensare ai temi dell'identità e delle qualità territoriale su più fronti e in una logica di filiera che connetta dimensioni che nella fase dei *tre pilastri* potevano anche risultare separate e segmentate. In premessa si faceva riferimento al progressivo esaurirsi di quegli elementi e fattori interni alla comunità locale che hanno sostenuto il virtuoso processo di sviluppo sociale ed economico. Riflettere sui problemi connessi alla sostenibilità – sociale, ed ambientale in primo luogo - dell'attuale modello di sviluppo, significa per la Piattaforma Produttiva della Via Emilia predisporre di un proprio e originale *progetto di luogo*. Una prospettiva che per il sistema territoriale significa rafforzare il modello di sviluppo industriale agendo su nuove parole chiavi quali la creatività, l'innovazione, la sostenibilità e, non ultimo, il tema della responsabilità. Il tema è come si può *fare nuova società* integrando le attuali risorse del sistema delle imprese locali con il sistema/contesto socioculturale e territoriale di riferimento. Così come è stato per la prima fase dello sviluppo distrettuale dove la formazione di un'atmosfera industriale ha favorito la diffusione di conoscenze e di orientamenti professionali ed imprenditoriali; così nella Nuova Economia la competitività di un sistema territoriale dipende sempre più dalla dotazione di beni competitivi territoriali che tradotti significano sistemi di welfare community, sistema della formazione e della Conoscenza, responsabilità territoriale di Distretto e così via. Un progetto di Luogo permette di avviare iniziative alimentate da una condivisione e da una collaborazione tra imprese e territorio. L'obiettivo è di alimentare il sistema produttivo attraverso la generazione di nuove idee che si trasformino in innovazione competitiva anche perché i prodotti diventano sempre più luoghi espressivi nei quali la persona si riconosce e attraverso i quali costruisce i propri modelli individuali e collettivi di identità.

Rispetto alla breve ricognizione effettuata emergono di conseguenza una serie di piste di lavoro che costituiscono altrettante linee di azione e di intervento per il rafforzamento del sistema produttivo territoriale. Più specificatamente si fa riferimento al rapporto tra territorio e:

- *imprese leader e cercatori di nicchie* per quanto attiene al potenziamento dei fattori insediativi e localizzativi;
- *progettualità e competenze sociali* per quanto attiene alle capacità del volontariato e del terzo settore di porsi come attore protagonista di processi di innovazione sociale;
- *sistema scolastico e della Formazione Professionale* per quanto attiene alle attività di Orientamento e alla proposizione di attività formative coerenti sia con le vocazioni territoriali che con i nuovi caratteri del lavoro (imprenditorializzazione, terziarizzazione, capitale culturale, metacompetenze e processi logici);
- *Formazione Permanente e Continua* tesa ad innalzare sia le competenze di tipo sistemico che ad aggiornare costantemente la cultura

professionale, organizzativa e gestionale dei soggetti che *abitano* i territori dell'economia;

- *classe creativa e nuova borghesia* per quanto attiene all'individuazione di progetti ed azioni tesi a rafforzare la consapevolezza e le responsabilità connesse al ruolo di Agenti di Sviluppo territoriale;
- *Politiche sociali e di integrazione* preso atto del mutamento della composizione sociale e dell'emergere di nuove problematiche legate all'integrazione della nuove popolazioni, ai temi della sicurezza, delle politiche abitative.

Particolare attenzione, vista la sensibilità al tema manifestata dalle imprese di eccellenza dell'area di Correggio, deve essere posta al sistema scolastico, della formazione continua e della preparazione post diploma di tipo Universitario. Questo perché, come si è brevemente delineato all'interno dell'indagine, le imprese per sostenere il loro sforzo competitivo si stanno trasformando. Dalla rivisitazione dell'impianto organizzativo, all'introduzione di funzioni manageriali di tipo strategico, dalla valorizzazione della seniority, alle politiche di reclutamento e retention, dal lavoro in squadra ai circoli della qualità; oggi nelle imprese è tutto un susseguirsi di cambiamenti che interessano la *natura del lavoro* che risulta sempre più immateriale, cognitivo e relazionale. Rispetto a questi cambiamenti al lavoratore viene oggi richiesto un diverso modo di porsi e di dialogare con la gerarchia interna, ma anche di sviluppare il proprio potenziale in termini di capacità di assumersi responsabilità, di risolvere problemi, di riconoscersi nell'azienda. Se il mondo economico e d'impresa è così radicalmente mutato, il mondo dell'educazione e della formazione più che un attore in grado di accompagnare questi cambiamenti, appare un soggetto della conservazione ancorato ai meccanismi burocratici del finanziamento pubblico, poco propenso a scommettere ed a investire sia sull'innovazione dei metodi e dei contenuti didattici che sulla generazione di nuove figure professionali.

Questione rilevante sollevata dagli intervistati attiene quindi anche al rapporto tra formazione ed esigenze del mondo del lavoro: tutti gli attori avvertono il bisogno di un più stretto contatto, dal momento che attualmente buona parte degli intervistati lo ritiene assente o comunque deficitario. L'incontro scuola-impresa è molto debole, lo testimoniano le difficoltà incontrate dalle imprese nel reperimento di manodopera specializzata, che viene contesa a suon di superminimi o viene sostituita da manodopera non formata costituita in prevalenza da extra-comunitari. Secondo alcuni intervistati il problema è anche *motivazionale*, dato che per molto tempo si sono considerati gli istituti dediti alla formazione quale ultima tappa per giovani non motivati, senza al contrario riconoscere a quelle scuole un ruolo fondamentale di cerniera tra mondo del lavoro e mondo della formazione.

Un ulteriore tema forte emerso nel corso delle interviste rimanda alla questione della formazione imprenditoriale e manageriale. In un contesto in rapida evoluzione l'imprenditore è sempre più spesso chiamato a svolgere un ruolo direzionale complesso, deve essere in grado di compiere scelte strategiche d'indirizzo. In parte la necessità di una nuova classe dirigente all'interno delle aziende si è risolta attraverso il passaggio di consegne tra le differenti generazioni. Sempre più spesso accade infatti che gli eredi compiano studi in grado di portare all'interno dell'impresa quelle conoscenze indispensabili per affrontare la sfida dell'economia della conoscenza, tuttavia questo passaggio non è per nulla scontato così che il destino dell'azienda rimane legato a doppio filo con il destino dell'imprenditore, che non di rado si trova costretto a chiudere/vendere l'azienda per sopraggiunti limiti d'età, impoverendo il tessuto imprenditoriale del territorio.

D'altra parte l'investimento formativo in un tessuto di medie, piccole e micro imprese richiede - per abbassare i rischi d'investimento dell'impresa e del lavoratore - l'attivazione di processi di condivisione tra i diversi operatori e questo presuppone la strutturazione di un contesto relazionale in cui sviluppare forme di partecipazione e di partnership finalizzate alla realizzazione di investimenti formativi. In questa prospettiva il sistema territoriale interpretato in termini di filiere, catene e reti del valore, sistemi di competenze situate e diffuse, ma anche di abitanti e, come si è accennato precedentemente, di gruppi sociali vulnerabili, può rappresentare il livello di integrazione tra le specifiche esigenze dell'impresa, del sistema distrettuale ed esigenze più ampie di tipo comunitario. Emerge, come conseguenza diretta, l'opportunità di avviare un piccolo esperimento in termini di **Laboratorio territoriale per la Formazione** dove superare le concezioni tradizionali di formazione di specifici profili e figure professionali (*specific skill*) a vantaggio di percorsi orizzontali e neo tribali che coinvolgono comunità professionali e di apprendimento.

E' opportuno che un Laboratorio di questo tipo non si connaturi come la duplicazione di un modello già visto altrove, piuttosto dovrebbe fungere da perno, da punto d'incontro, tra domanda ed offerta d'innovazione e di servizi, configurandosi come pivot tra le imprese locali e i centri di formazione diffusi sul territorio. L'impresa, specie se piccola, si potrebbe rivolgere ad una struttura di questo tipo per essere indirizzata verso il terminale di una rete, di cui Correggio potrebbe essere un nodo, in questo modo si potrebbero evitare sprechi, esaltando gli scambi di conoscenza con i territori vicini, già dotati di poli in grado di supportare la domanda di innovazione e formazione da parte delle imprese.

## Elenco Attori Intervistati

- S. Alberti, Amministratore Delegato Prima Srl
- G. Allari, Segretario Generale CNA Reggio Emilia
- A. Allodi, Presidente Enìa
- R. Batoli, Italgnocchi Spa
- T. Bettati, Presidente Bgroup
- V. Boloni, Consulente Righetti Srl
- D. Botti, Direttore Area Diritto ed Economia d'Impresa Industriali Reggio Emilia
- M. Brunetti, Amministratore Delegato Navigare- Manifattura Riese
- S. Calzari, Presidente Cooperativa Andria
- E. Campedelli, Sindaco Comune di Carpi
- F. Ciroidi, Responsabile Tecnologico Landini- Argo Tractors Spa
- G. Davolio, Titolare DG Plast Srl
- M. Degola, Segretario Generale Legacoop Reggio Emilia
- G. Delrio, Sindaco Comune Reggio Emilia
- L. Ferioli, Titolare Ferioli Spa
- A. Ferrari, Presidente CCIAA Reggio Emilia
- G. Gaiti, Titolare GF Srl
- M. Garuti, Co-Titolare Tintoria Rios Snc
- F. Govoni, Amministratore Delegato Butler Spa
- M. Iotti, Sindaco Comune di Correggio
- R. Lupi, Sindaco Comune di Rio Saliceto
- U. Magnani, Direttore Unieco Laterizi
- A. Malavolti, Amministratore Delegato AMA Group
- F. Mantovani, Direttore Generale Marplast Srl
- G. Mazzi, Responsabile Politiche associative CNA Reggio Emilia
- R. Milesi, Direttore Produzione Correggio Dow Chemical Italia srl
- G. Priolo, Direttore Commerciale Dow Chemical Italia srl
- O. Riccò, Presidente Consiglio d'Amministrazione Riccò Spa
- A. Righetti, Titolare Righetti Srl
- D. Salardi, Presidente Cooperativa Cormo
- I. Salsi, Segretario Zona Correggio Coldiretti
- M. Severi, Responsabile Immobiliare e Design Corghi Spa
- A. Sezzi, Segretario API Reggio Emilia
- A. Spaggiari, Presidente Spal Spa
- A. Tagliavini, Dirigente di Presidenza Provincia di Reggio Emilia
- E. Toffoli, Responsabile area Padana-Ovest CNA Reggio Emilia
- M. Veneroni, Segretario Zona Correggio CGIL
- C. Venturini, Gruppo Venturini Spa
- F. Veroni, Presidente Gruppo Veroni Spa
- M. Zaniboni, Responsabile Personale 2M Srl

- A. Zanotti, Nuova Campari Spa
- F. Zini, Co-Titolare Welb's Plast
- O. Zurlino, Sindaco Comune San Martino in Rio
- A. Zampieri, Responsabile di Produzione Montorsi Spa

Si ringraziano inoltre le diverse persone che hanno voluto partecipare ai focus group. Sono stati questi imprenditori, attori del terzo settore, rappresentanti delle associazioni economiche, amministratori e funzionari pubblici, che hanno permesso la ricchezza di analisi del presente rapporto.