

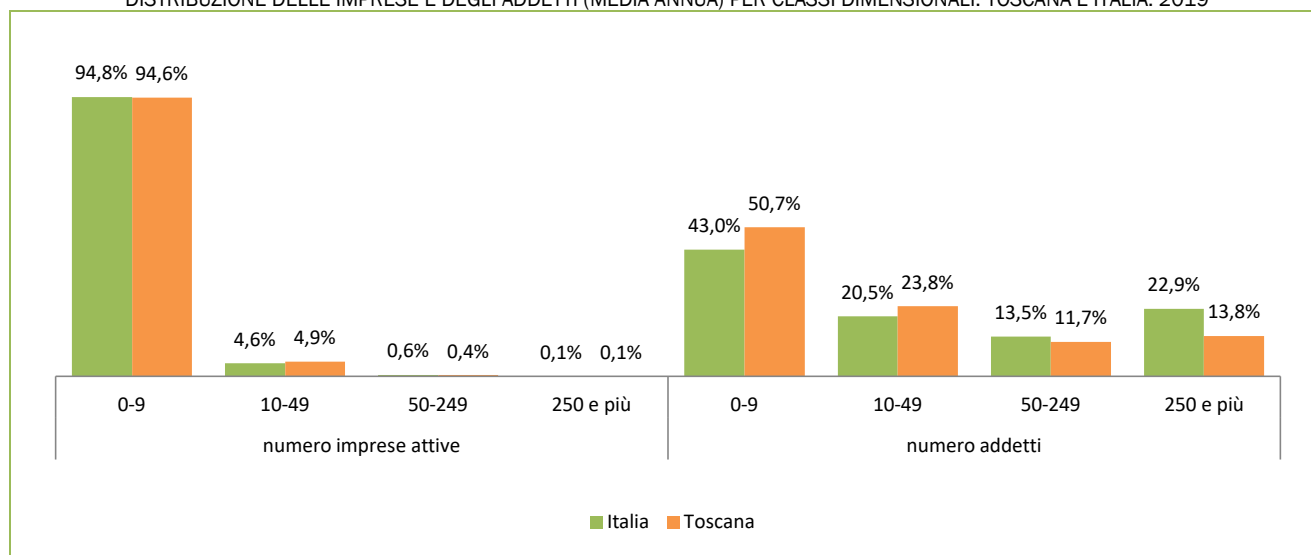
La percezione sulla situazione economica post pandemia degli imprenditori e degli artigiani delle PMI toscane

Simone Bertini, Natalia Faraoni e Nicola Sciclone

1. LA CENTRALITÀ DELLE PMI NEL SISTEMA PRODUTTIVO TOSCANO: UNA BREVE PREMESSA

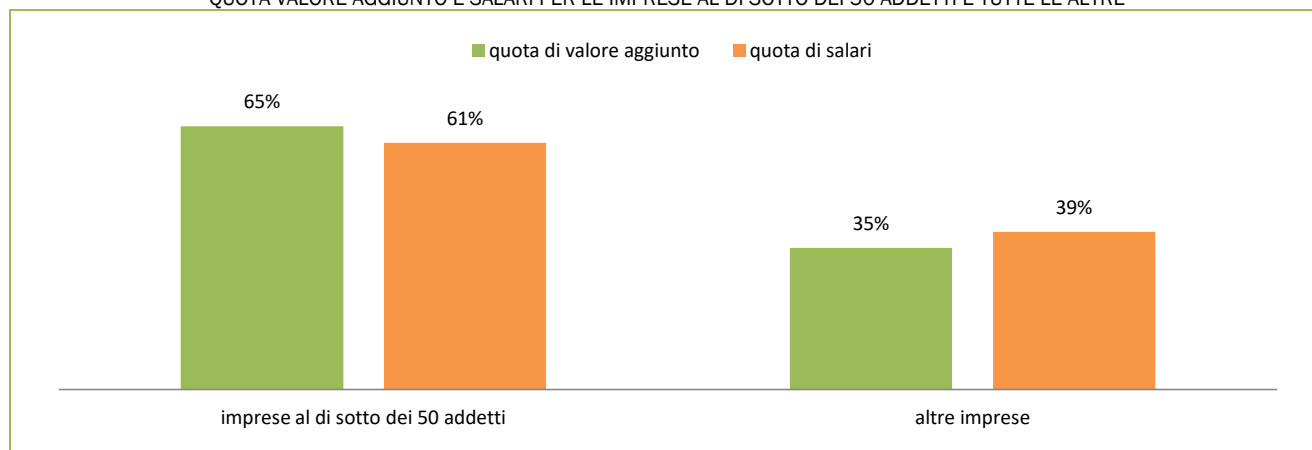
Le piccole e medie imprese rappresentano, considerata la loro numerosità e il loro contributo all'occupazione, l'ossatura del sistema economico toscano. Su 317mila imprese attive nel 2019, poco meno di 300mila hanno meno di 10 addetti. Altre 16mila imprese contano tra 10 e 50 addetti. Complessivamente, le imprese con meno di 50 addetti sono il 99% di quelle presenti in regione, che a loro volta assorbono il 74% degli addetti totali.

Figura 1.
DISTRIBUZIONE DELLE IMPRESE E DEGLI ADDETTI (MEDIA ANNUA) PER CLASSI DIMENSIONALI. TOSCANA E ITALIA. 2019



La centralità delle PMI cambia, attenuandosi, quando ragioniamo in termini di produzione complessiva di reddito, o di monte salari pagati, e di investimenti e fatturato. Nonostante ciò, il loro peso rimane significativo e rilevante; alle PMI – circoscrivendole alla classe dimensionale con meno di 50 addetti – è infatti attribuibile il 65% del valore aggiunto prodotto dall'intero sistema produttivo toscano e il 61% di salari e stipendi pagati direttamente al lavoro dipendente.

Figura 2.
QUOTA VALORE AGGIUNTO E SALARI PER LE IMPRESE AL DI SOTTO DEI 50 ADDETTI E TUTTE LE ALTRE



Fonte: Elaborazioni Irpet dati Istat, Conti territoriali

I numeri, quindi, parlano chiaro. Se infatti il 99% delle imprese, il 74% degli addetti, il 65% del valore aggiunto, il 61% dei salari sono imputabili al mondo delle PMI, è evidente come queste siano uno dei principali motori del nostro sistema economico.

Del resto, quanto raccontato con i dati aggiornati disponibili, è fatto noto: le PMI incarnano la modalità prevalente del nostro capitalismo, quello italiano e in particolare quello toscano, affermatosi negli anni sessanta e settanta anche grazie ai distretti e ai sistemi locali di piccola impresa. Nonostante decenni di esortazioni alla crescita dimensionale, il nostro sistema produttivo rimane ancora oggi fondato sulle PMI e suggerendo come le trasformazioni di questo modello di sviluppo debbano essere tenute sotto osservazione, con le relative debolezze e i punti di forza.

Esiste poi una ragione di natura sociale che determina l'importanza delle PMI: esse costituiscono ancora un perno essenziale della stabilità del Paese. Il mondo della piccola e media impresa, in particolare quella artigiana, da un lato, e la classe media produttiva dall'altro rimangono fortemente interconnessi. Quando entra in sofferenza la piccola e media impresa è la classe media a scivolare in basso nell'ordinamento economico, con l'effetto di amplificare nella società il senso di vulnerabilità. La maggiore vulnerabilità che colpisce il ceto medio produttivo alimenta un senso di incertezza e di paura che se non opportunamente governato può indebolire, nel complesso, la coesione sociale.

Un altro motivo che alimenta l'interesse per il mondo delle PMI è il fatto innegabile che esse risultano in gran parte depositarie, sul territorio, delle tradizioni produttive e imprenditoriali. Se le grandi firme, ormai aziende multinazionali prevalentemente incentrate sulla distribuzione e sulla vendita dei prodotti legati alla moda, continuano a trainare l'export del *Made in Italy* nel mondo, è altrettanto vero che al successo globale dei marchi contribuisce il lavoro di molti artigiani italiani, sconosciuti al grande pubblico. Le PMI svolgono quindi, in molti casi, un ruolo invisibile di retrovia, realizzando specifiche fasi produttive e offrendo servizi e competenze che consentono alla grande impresa (sul fronte e in vetrina) margini di flessibilità a fronte del mantenimento di determinati standard di qualità, altrimenti molto difficili da ottenere. L'equilibrio tra il mantenimento dei necessari margini produttivi e la conservazione di elevata qualità nelle produzioni, nei materiali, nelle condizioni di lavoro e nel rispetto della sostenibilità ambientale non è facile né da raggiungere né tanto meno da mantenere. Tuttavia, i forti investimenti compiuti in Toscana dai brand internazionali della moda, visibili anche nell'insediamento di nuove sedi dimostrano come sia possibile costruire una filiera praticamente completa anche senza ricorrere alle delocalizzazioni.

Alla luce di quanto affermato le ragioni della centralità delle PMI nel modello produttivo regionale si possono così riassumere: (a) piaccia o non piaccia alla teoria economica, le PMI esprimono la modalità prevalente di fare impresa, sicuramente in Toscana; (b) la classe dirigente delle PMI rappresenta una componente attiva della borghesia produttiva e costituisce un importante perno della stabilità sociale; (c) molti casi di successo della grande impresa affondano le radici nell'interazione con le PMI.

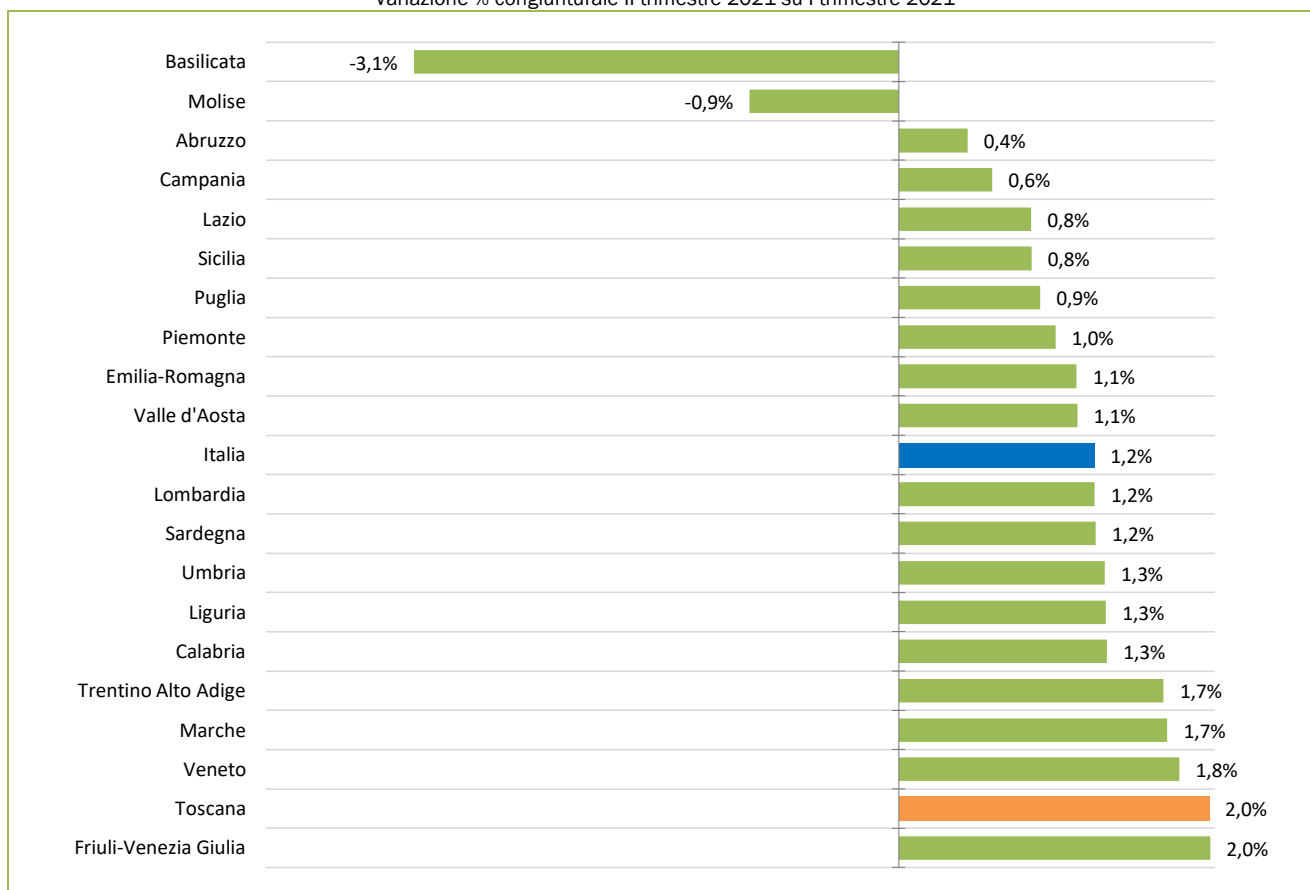
2. LE PMI FRA RECESSIONE E RIPARTENZA

A un anno e mezzo dallo scoppio della pandemia diviene interessante cercare di capire quale sia la percezione che gli imprenditori e gli artigiani delle PMI toscane, in particolare gli associati della Confederazione Nazionale dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa (CNA), hanno dell'attuale situazione. Il loro punto di vista, seppure parziale, per le ragioni trattate nel precedente paragrafo aiuta certamente a circoscrivere le coordinate entro cui si collocano le criticità e le opportunità di chi fa impresa in Toscana.

Nell'estate del 2021, sollecitati da CNA, abbiamo svolto come IRPET tre *focus group* (che hanno coinvolto i settori della meccanica, della moda e dei servizi) per discutere sulle principali criticità incontrate negli ultimi mesi dalle imprese artigiane associate al fine di individuare e condividere le possibili strategie future.

I *focus group* sono stati organizzati e condotti a cavallo tra luglio e agosto, quindi in una fase di ripresa del ciclo economico. I dati testimoniano infatti alcuni passaggi positivi¹. La produzione industriale è cresciuta negli ultimi mesi a un ritmo superiore alla media italiana (Fig. 3). Grazie al traino delle esportazioni, i valori della produzione sono in corso di allineamento a quelli di fine 2019, pur scontando una certa variabilità settoriale.

Figura 3.
INDICE DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE DELLE REGIONI
Variazione % congiunturale II trimestre 2021 su I trimestre 2021



Fonte: Elaborazioni Irpet su dati Istat

L'industria della moda, in particolare, risulta ancora lontana dal livello pre-pandemico (Tab. 1). Nel complesso i settori del tessile, abbigliamento, pelletteria e calzature sono fermi a valori della produzione che rappresentano meno del 90% di quelli pre-crisi. Le altre produzioni rilevanti per il sistema economico regionale, d'altro canto, hanno sostanzialmente recuperato il livello pre-pandemico.

¹ Per ulteriori approfondimenti si veda la Nota congiunturale 3/2021 (IRPET, ottobre): <http://www.irpet.it/archives/60693>

Tabella 1.
INDICE DELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE DELLA TOSCANA PER SETTORE
Var. % luglio 2021 su gennaio 2020

| | Luglio 2021 su gennaio 2020 |
|---|-----------------------------|
| Attività estrattiva | 4,7% |
| Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco | 0,0% |
| Industrie tessili, abbigliamento, pelli e accessori | -9,7% |
| Industria del legno | 20,7% |
| Carta Stampa e registrazione | 7,0% |
| Fabbricazione di coke e prodotti petroliferi raffinati | -9,5% |
| Chimica e farmaceutica | -2,5% |
| Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche | 6,8% |
| Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi | 6,2% |
| Attività metallurgiche; fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature | 4,9% |
| Fabbricazione di computer, apparecchi elettronici e ottici | 3,9% |
| Fabbricazione di apparecchi elettrici | 8,7% |
| Fabbricazione di macchinari ed apparecchi n.c.a. | 0,1% |
| Fabbricazione di mezzi di trasporto | -3,5% |
| Altre attività manifatturiere, riparazione ed installazione di macchine | 1,9% |
| Altro | 1,6% |
| TOTALE | -1,7% |

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Nel mercato del lavoro procede il recupero delle posizioni lavorative, sebbene a un ritmo meno accelerato di quello riscontrato nella produzione (Tab. 2). Inoltre la crescita delle posizioni lavorative, testimoniata dalla dinamica degli avviamenti, è principalmente guidata dal lavoro a termine. Rispetto al periodo pre-covid mancano all'attivo ancora poco meno di 8mila addetti. Alcuni settori, come il *Made in Italy*, il turismo e il commercio evidenziano però nei primi otto mesi dell'anno una flessione negativa, di lavoratori dipendenti, anche rispetto allo scorso anno. In positivo, specie se si considerano agli allarmi dei mesi precedenti, non si registra al momento nessuna crescita significativa dei licenziamenti. Anche le ore di cassa integrazione, sebbene non ovunque, risultano in calo.

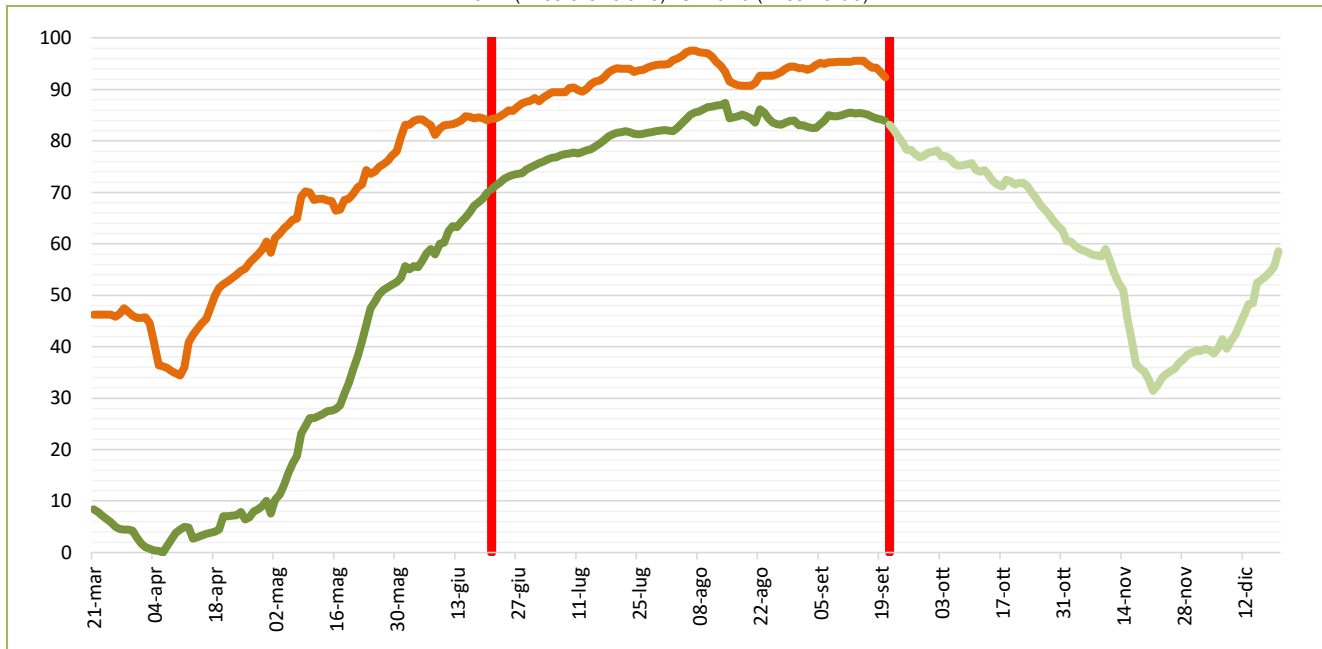
Tabella 2.
ADDETTI DIPENDENTI AL 31 DICEMBRE E AL 31 AGOSTO 2021

| | Addetti Dipendenti | A tempo indeterminato | Apprendisti | A tempo determinato |
|----------------------|--------------------|-----------------------|-------------|---------------------|
| 31 dicembre 2020 | 1.057.772 | 883.697 | 44.008 | 130.067 |
| 31 agosto 2021 | 1.097.857 | 879.379 | 46.379 | 172.099 |
| Differenza 2021-2020 | 40.085 | -4.318 | 2.371 | 42.032 |
| 31 dicembre 2018 | 1.056.174 | 852.568 | 45.106 | 158.500 |
| 31 agosto 2019 | 1.098.858 | 868.544 | 51.809 | 178.505 |
| Differenza 2019-2018 | 42.684 | 15.976 | 6.703 | 20.005 |

Fonte: Stime IRPET

Certamente aleggia ancora su questi dati e in particolare sulle previsioni un senso di incertezza rispetto a quello che avverrà nei prossimi mesi. Se infatti analizziamo il grafico sotto riportato che descrive la mobilità delle persone nei luoghi del tempo libero nel corso dell'anno, e consideriamo che la mobilità è molto correlata con i consumi delle famiglie, ben rappresenta lo stato d'animo del momento. La linea rossa è il 2021 quella blu il 2020: l'andamento della linea rossa significativamente al di sopra di quello della linea blu testimonia la ripresa.

Figura 4.
INDICE DI MOBILITÀ NEI LUOGHI DEL TEMPO LIBERO IN TOSCANA
2021 (linea arancione) vs. 2020 (linea verde)



Fonte: Elaborazioni su dati Google Mobility Report

Nel 2020 l'inizio dell'autunno coincise però con la seconda ondata dell'epidemia e delle conseguenti restrizioni e questo elemento lascia un'incognita sul ritmo di crescita del clima di fiducia rispetto agli andamenti dei prossimi mesi.

3. I PRINCIPALI RISULTATI EMERSI DAI FOCUS GROUP

In questo contesto, orientato alla ripresa, quali sono le considerazioni emerse dai *focus group*?

La prima è quasi ovvia: il punto di vista delle aziende, i loro bisogni, le loro criticità, le prospettive sono inevitabilmente sfaccettate e dettate da una triplice eterogeneità: i) settoriale; ii) organizzativa; iii) dimensionale.

La pandemia è intervenuta su tale eterogeneità amplificando le differenze, agendo su situazioni pregresse già differenziate. Si partiva, quindi, da un mondo disuguale e questa disuguaglianza è cresciuta. Il sistema produttivo post-pandemia è ancora più diversificato di prima, con ciò che negativamente ne consegue in termini di difficoltà di governo e rappresentanza. Se aumentano le differenze diviene infatti più complicato per chi rappresenta e tutela gli interessi di chi rappresenta, giungere a una sintesi condivisa.

Dal punto di vista settoriale, a soffrire di più sono stati i servizi e, in particolare, quelli legati al tempo libero e al turismo. Le PMI che hanno subito fortemente la crisi sono quelle che si occupano di vendita al dettaglio, ospitalità, viaggi e trasporti. Le chiusure e le limitazioni che hanno diminuito, se non azzerato in certi periodi, l'accesso al consumo di italiani e stranieri, hanno significativamente ridotto le entrate di molte attività.

Dentro la manifattura, a soffrire di più sono stati invece i settori della moda, perché hanno risentito immediatamente della contrazione dei consumi di beni non durevoli. La meccanica, come altre attività legate a commesse di medio e lungo periodo, non ha sperimentato invece un forte calo della domanda.

Guardando alle dimensioni, le piccole e micro imprese hanno sofferto più delle medie e grandi, perché meno attrezzate a fronteggiare i problemi di liquidità e meno dotate di risorse umane e finanziarie.

Rispetto ai modelli organizzativi e alle strategie di impresa, le aziende che avevano in passato diversificato i mercati di sbocco e i fornitori hanno ammortizzato meglio, distribuendo i rischi e i costi della recessione.

Dai *focus group* emergono inoltre alcune considerazioni trasversali ai settori, alla dimensione e ai modelli strategici e organizzativi.

L'incertezza sulle prospettive future è ancora alta, sebbene si cominci a credere nella ripartenza. I principali problemi che riguardano la manifattura sono quelli legati al costo delle materie prime e ai ritardi nella consegna di queste e dei semilavorati o beni intermedi. Da questo punto di vista, si rileva anche una considerazione espressa da molti interlocutori che riguarda l'esigenza di una politica industriale in grado anche di porre criticamente la questione della nostra dipendenza dalle produzioni estere o di altre regioni sia per materie prime che per prodotti utili alla realizzazione dei nostri beni finali.

È un aspetto importante, che la pandemia ha ulteriormente esasperato: il nostro paese – e anche la Toscana non rappresenta una eccezione – dipende in modo non trascurabile dalla importazione estera e interregionale; non siamo soltanto carenti di materie prime ed energia, che siamo costretti in gran parte a importare, ma soffriamo anche di una dipendenza dalla disponibilità e dai prezzi di molti altri prodotti finiti, sia strategici sia a bassa tecnologia. Ridurre tale dipendenza, promuovendo per esempio la nascita di produzioni locali in grado di chiudere la filiera è una richiesta che viene sollevata opportunamente da molti interlocutori.

Enrico D'Elia² ha stimato per l'Italia che se prendiamo tutti gli input che entrano nel processo produttivo, graduandoli per livello di importazione, soltanto il 2% di essi presenta una dipendenza dall'estero superiore al 70%. Tuttavia, il grado di interrelazione è tale che se quelle stesse importazioni si bloccassero sarebbe ben il 70% della produzione complessiva a fermarsi. La suddivisione su scala globale dei processi produttivi ha reso i singoli nodi delle molteplici reti fortemente dipendenti dagli altri, a monte e a valle. Anche il ritardo di minuscole componenti di una merce possono provocare enormi danni economici a chi vende il prodotto finale, così come l'aumento dei costi energetici e delle materie prime potranno nei mesi avvenire gravare pesantemente sulle imprese, e in particolare su quelle di più piccole dimensioni.

Possiamo aggiungere che la consapevolezza emersa dagli operatori economici che hanno preso parte ai *focus group*, può essere considerato un primo esito, che questi mesi di emergenza sanitaria hanno prodotto sulle imprese invitandole a riflettere sui propri punti di forza e debolezza, e a elaborare e a porre in atto, a partire da questi, nuove strategie. La crisi, prima, e l'incertezza, poi, hanno probabilmente indotto molti imprenditori ad analizzare le criticità e a trovare i giusti stimoli per una ripartenza che non sia semplicemente un ritorno al passato.

C'è poi un altro elemento che possiamo leggere in positivo. Da quasi tutti gli incontri è emersa la centralità del tema della formazione del personale: le imprese stentano a trovare competenze funzionali al lavoro in azienda, ormai da molti anni, ma il bisogno di puntare sulla qualità del personale testimonia una crescita delle esigenze delle imprese e un allontanamento dall'idea di una competizione basata solo sui costi al ribasso.

La grande recessione del 2008 ha operato una selezione. È probabile che un decennio fa non avremmo riscontrato la stessa grande attenzione ai temi della formazione e soprattutto nel mondo delle piccole imprese artigiane. Un tempo, quando gli ordinativi erano copiosi e la prospettiva di crescita ridente, il mantra era lavorare sui volumi, continuando a fare in continuità quello che si faceva da sempre, magari cambiando la propria posizione, da operaio a lavoratore in proprio. Oggi, e ancor più dopo la pandemia, la consapevolezza della rilevanza degli aspetti connessi alla qualità è alla base di una strategia di medio e lungo periodo.

In quali direzioni è possibile esercitare questa consapevolezza?

In *primis* sul tema della formazione. Le imprese affermano che la formazione *on the job* tradizionale, cioè quella che avviene sul luogo tramite affiancamento con personale dell'azienda ha ormai un costo eccessivo, a causa dei lunghi tempi di realizzo. Sono proprio le piccole e medie imprese a sentire di più

² "Non solo mascherine: se l'Italia si scopre dipendente dall'estero", <https://www.lavoce.info/archives/67029/non-solo-mascherine-se-litalia-si-scopre-dipendente-dallestero/>

questa esigenza, perché senza uno sforzo collettivo non riescono individualmente a farsi carico in toto della formazione e le loro potenzialità in termini di occupazione rimangono solo parzialmente espresse. Occorre perciò far crescere – e questa è la domanda che le PMI rivolgono alla politica – un sistema formativo in grado di interagire con il mercato del lavoro, aderente al modello che in Europa e nel mondo anglosassone viene definito *Vocational education and training* (VET), in grado di garantire un passaggio di competenze e conoscenze fortemente connesse a un determinato mestiere o professione. Ciò è possibile soltanto se il mix di conoscenze e competenze è acquisito dagli studenti non esclusivamente in modo astratto o in laboratori scolastici le cui attrezzature risultano ormai obsolete, ma insieme alla possibilità di esperirlo nei luoghi di lavoro. Oggi, molto più che in passato, si enfatizza l'importanza delle *soft skill* (lavorare in gruppo, prendere decisioni, risolvere i problemi, l'esercizio del pensiero critico), competenze “leggere” che aiutano i giovani a inserirsi prima e meglio nel mondo del lavoro. Attualmente i ragazzi e le ragazze sono i più penalizzati dal funzionamento del nostro mercato del lavoro e una delle categorie più colpite dagli effetti economici dell'emergenza sanitaria. Del resto, le aziende testimoniano una carenza di competenze nei neo-assunti, che li rende inizialmente un costo, sempre meno sostenibile.

In quali direzioni intervenire allora? Il primo suggerimento che giunge dai *focus group* è quello di potenziare innanzitutto gli ITS (Istituti Tecnici Superiori) per il percorso post-diploma. Già oggi essi rappresentano in Toscana un'eccellenza³, che però produce numeri ancora troppo bassi di diplomati rispetto alla richiesta delle imprese regionali, e possono crescere ancora. Ma le imprese chiedono di fare un passo avanti perché si apra nei territori un dialogo costante fra sistema produttivo e istituzioni formative, con l'obiettivo di preparare tecnici diplomati qualificati, di cui c'è domanda e che troverebbero certamente lavoro.

Come realizzare tutto questo? Dai *focus group* emerge il bisogno di fare sistema, mettendo in campo un'abitudine al dialogo fra mondo della formazione e quello del lavoro che rievoca una cultura imprenditoriale tipica del boom economico dei distretti industriali e dei sistemi locali di piccola impresa. In quei contesti, che sono quelli tipici delle aree industriali toscane, la collaborazione stretta tra istituzioni e rappresentanze datoriali e sindacali in grado di portare a sintesi le necessità dei propri iscritti ha generato un modello in grado per molti anni di conciliare ricchezza diffusa e coesione sociale. È necessario quindi ricostruire un dialogo sociale fra istituzioni educative e formative e imprese, che abbia come riferimento un orizzonte temporale medio-lungo, l'unico in grado di assicurare l'efficacia di tali processi. A ciò auspichiamo si aggiunga un ciclo economico favorevole, che consenta di allungare anche l'orizzonte di programmazione del sistema produttivo. In questo quadro sono indispensabili i corpi intermedi (fra il circuito formativo e quello produttivo) che favoriscano la transizione dal modello sequenziale e generalista, all'interazione scuola-lavoro, nelle sue molteplici ed eterogenee varianti. Lo spazio di azione per le Associazioni è molto grande. Le imprese devono sapere a chi rivolgersi per trovare personale pronto per l'inserimento e avere un quadro degli strumenti legislativi disponibili. In una recente ricerca IRPET sull'apprendistato di 1° livello – uno strumento molto conveniente per le imprese, oltre che utile per gli studenti – ha evidenziato, sorprendentemente, come molte aziende non siano neppure a conoscenza dell'esistenza di tale contratto⁴.

Per il sistema di formazione e istruzione italiano si invocano da anni riforme e investimenti. Il PNRR potrebbe costituire un'opportunità, ma insieme ai fondi le riforme radicali necessitano di una legittimazione e di un reale cambiamento organizzativo, perché inevitabilmente si confrontano con interessi e posizioni ben radicate. Qualcuno⁵, anche in modo un po' provocatorio, si spinge a sostenere che laddove non arriva la scuola devono agire direttamente le imprese. Se l'apprendistato di primo e di terzo livello non decollano forse dovremmo immaginare la creazione di scuole di apprendistato, fuori dal circuito scolastico, così come è avvenuto per gli ITS.

³ Si rimanda alla ricerca “Il sistema degli Istituti Tecnici Superiori in Toscana”, <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/02/rapporto-its-2019.pdf>

⁴ Si rimanda al rapporto IRPET a cura di Cappellini E., Duranti S., Faraoni N., Marinari D. e Patacchini V. (2021), *L'apprendistato in Toscana*, <http://www.irpet.it/archives/60040>

⁵ <https://www.lavoce.info/archives/89074/apprendistato-di-primo-livello-leterno-incompiuto/>

Sempre a proposito di formazione, gli imprenditori intervenuti ai *focus* ne hanno evidenziati la necessità anche per gli stessi datori di lavoro. Parafrasando un nostro interlocutore:

«Non basta più il tradizionale “saper fare”. Occorre sapere e conoscere.»

L'imprenditore della PMI agisce oggi in uno scenario globale, anche se non accede direttamente ai mercati internazionali. Non può più permettersi solo di lavorare s fianco dei propri dipendenti, ma deve anche conoscere i fondamenti economici del mercato e dell'impresa, ragionare in termini di marginalità, cioè in termini di margine di profitto e non solo di fatturato, e dunque essere sostenibile dal punto di vista finanziario. Anche questo rientra nel concetto più volte espresso di dover pensare e pianificare non più e non solo in termini di volumi ma soprattutto di qualità. Resiste e vince chi fa e ha fatto questo passaggio.

All'interno della cornice delineata si colloca anche il tema della innovazione e della transizione digitale, più volte evocato nel corso dei *focus group* e avvertito come rilevante ma al di fuori degli slogan. La necessità è infatti quella di un'adeguata contestualizzazione, che deve tener conto del settore, della filiera e delle sue specificità. In questa stagione di probabili risorse e bandi si richiede alla politica e alle associazioni di vigilare, perché il bisogno di innovazione sia declinato in base alle caratteristiche effettive delle PMI e non si rivolga esclusivamente alle grandi aziende. L'interesse delle piccole e medie imprese per la digitalizzazione passa anche per la possibilità di tracciare i rapporti di filiera a monte e a valle, in modo da garantire una maggiore trasparenza limitando i fenomeni sfruttamento eccessiva vessazione da parte delle imprese più grandi e delle multinazionali.

Proprio il tema della necessità di fissare e riconoscere adeguati standard di lavoro è una richiesta specifica del settore moda, nella declinazione degli associati CNA. A loro parere, il sistema soffre di uno squilibrio nei rapporti di forza con le imprese capofila, dovuto ai pochi margini di contrattazione di cui un subfornitore evidentemente dispone, individualmente, nei confronti di una grande firma internazionale. L'adozione di comportamenti cooperativi tra le imprese, meglio ancora se mediati a livello associativo, permetterebbe di realizzare un dialogo con la committenza meno sbilanciato nei rapporti di forza.

Questa è una sfida che le imprese stesse ritengono di dovere affrontare, perché il raggruppamento di piccole imprese, la creazione di reti rende le PMI più capaci di rispondere alle esigenze della clientela; di mettere in comune risorse e condividere i costi per ricerca, formazione e marketing; di scambiare personale e competenze, e saper fare, anche legato alla diffusione della tecnologia; di costruire una reputazione collettiva e fidelizzare i clienti.

La ripartenza si gioca infatti su due fronti: uno esterno e uno interno alle imprese.

Durante la pandemia sembra essersi modificata l'intonazione delle politiche di bilancio, rilegittimando le politiche espansive. Se oggi ripartiamo prima del previsto ed in modo più intenso è perché, diversamente dalle precedenti fasi recessive, non ha prevalso la logica delle politiche di austerità, ma quella della necessità di tornare all'investimento pubblico per rilanciare la spesa. Dobbiamo continuare su questa strada, anche nell'attuale delicata fase di passaggio dalla recessione alla ripresa.

Dal punto di vista interno al sistema produttivo, la ripresa si gioca sulle capacità della classe imprenditoriale, ma anche politica di riflettere in modo convinto sulle difficoltà storiche delle PMI, elaborando strategie efficaci. I problemi sono noti: maggiore difficoltà di accesso ai finanziamenti, oltre che a tecnologie più innovative; istruzione e formazione non sempre adeguate e capacità manageriali talvolta limitate; produttività inferiore alla grande impresa.

La diffusa consapevolezza registrata nei *focus group* relativa all'esigenza di fare un passo avanti (fare squadra, creare reti, aprirsi alla digitalizzazione, l'attenzione ai margini e non solo ai volumi, la centralità del tema del capitale umano, l'esigenza dichiarata di dover passare dal sapere fare al conoscere), testimonia una predisposizione diversa rispetto al passato, meno incline a restare fedele ai paradigmi consolidati e più orientata ad evolvere abbracciando il cambiamento.