

Fondazione Nord Est  
Presidente  
Pino Bisazza  
Direttore  
Ilvo Diamanti

NE  
Direttore responsabile  
Stefano Pernigotti  
Redazione:  
Daniele Marini, Giampaolo Pedron,  
Hanno collaborato:  
Massimo Colomban, Matteo Salin,  
Michael Novak

Anno 2 N.1 gennaio 2000  
periodico mensile  
sped. A.P. 45%  
art. 2 comma 20/b  
legge 662/96 DCI TV

# N|E

analisi e commenti



**Fondazione Nord Est**  
studi ricerche progetti

## Manifesto per un federalismo utile

pag. 2

## Il sistema federale spagnolo

pag. 5

## Il Nord Est e la rivoluzione digitale

pag. 7

## Internet: consigli per l'uso

pag. 10

## Un'etica per il nuovo Millennio

pag. 12

## Qui diamo i numeri!

pag. 14

## Appuntamenti

Venerdì 25 febbraio  
ore 10.00

Palazzo Labia, Venezia  
"Immigrazione e cittadinanza in Europa"  
Seminario organizzato in collaborazione con l'Agenzia romana per la preparazione del Giubileo

Lunedì 6 marzo  
ore 15.30

Palazzo Labia, Venezia  
"Per un federalismo utile"  
Seminario organizzato in collaborazione con la Fondazione Agnelli

## Perché continuare a parlare di federalismo

*Il concetto di federalismo ha sempre mantenuto una certa ambivalenza. Da un lato "ideologia" (un valore da affermare, in nome della "lotta" contro lo Stato centrale), dall'altro "tecnologia" (programma e tecnica per riformare le istituzioni, l'amministrazione e l'organizzazione dello Stato).*

*Nel corso del tempo questi due aspetti si sono intrecciati in modo improprio e squilibrato: l'ideologia ha di gran lunga superato la tecnologia riformista. Sempre più si è parlato solo di indipendenza, intesa come un modo più forte di rivendicare "autonomia" dallo Stato centrale, e come "contrapposizione allo Stato", separazione, secessione. Il che è stato certamente fomentato dalla resistenza degli apparati e del ceto politico tradizionale a ogni serio tentativo di trasferire i poteri dal centro al territorio. Ed è stato alimentato dai media, che, da un lato, hanno enfatizzato ogni manifestazione di protesta, e, dall'altro, hanno accentuato la rincorsa alla provocazione, al messaggio gridato.*

*Tutto ciò ha prodotto l'effetto indesiderato di ridurre il federalismo a una sorta di grido di battaglia: una bandiera agitata in tempi di protesta sociale. Così che ad ogni caduta del vento della protesta si è assistito al cadere della spinta federalista. In altri termini, contro gli interessi e la volontà di tanti federalisti, che vedevano nell'autonomia una strada per governare meglio la società e l'economia, il federalismo è diventato solo un'ideologia. Una parola d'ordine. Entrati in crisi i partiti, i movimenti che esprimevano protesta, venuta meno la paura della secessione, si è spenta anche l'attenzione riformista dello Stato verso il problema del federalismo. E tale affievolimento induce a ritenere, purtroppo, che un reale interesse verso tale riforma non fosse così diffuso e consapevole fra gli attori politici e istituzionali. Il compito di riportare l'attenzione sul federalismo spetta a chi, nonostante tutto, si ostina a credere nella sua utilità per l'intero Paese. Senza però farsi eccessive illusioni. Dopo anni di mancate promesse la credibilità del federalismo è sfumata. Anche come parola. Meglio dunque cessare di utilizzare il termine "federalismo" come fosse una bandiera e, piuttosto, mettersi a lavorare concretamente nella direzione di seguito indicata.*

Questa newsletter è stata realizzata con il contributo della

 **BANCA ANTONVENETA**

*Quali sono i principi guida di una seria riforma*

*federalista dello Stato?*

*Molto pochi: responsabilità, flessibilità/adattabilità, autonomia fiscale, funzionalità. In breve, un federalismo "pragmatico", pratico, attento più alla capacità di rispondere concretamente a domande e bisogni del territorio, che a fare appello a pulsioni etniche. E' il modello proposto dalla Fondazione Nord Est.*

## Manifesto per un federalismo utile

Partiamo dalle ragioni, dalle cause che giustificano e rendono necessario il federalismo. In un'area come il Nord Est, queste non possono non essere innanzitutto di natura economica. Per continuare a produrre, a crescere, ad essere competitive sui mercati internazionali, le imprese del Nord Est hanno bisogno di:

1. infrastrutture e servizi sul territorio (logistici, formativi, strutturali), che lo Stato non può e non riesce a garantire nei modi e con la "velocità" necessarie;
2. rappresentanza e sostegno, che né le imprese né le loro associazioni possono da sole garantire;
3. sistemi di relazione e di decisione adeguati agli ambiti nei quali si è presenti in termini economici e di mercato (ad esempio nei centri dove si decidono le politiche economiche europee, Bruxelles, Francoforte). Se parliamo di federalismo lo facciamo perché riteniamo che esso costituisca una necessità, prima ancora che una bandiera, e deve essere sostenuto e progettato in base ai "problemi", non alle identità e alle ideologie. Si deve mirare al federalismo perché "serve", perché è "utile"; non per delineare patrie o popoli in contrasto con lo Stato nazionale.

In altri termini, bisogna rivendicare e trattare l'autonomia "con" Roma, e assieme ad essa svilupparla in ambito europeo. Ma su basi "funzionali", scegliendo il federalismo come "metodo di decisione", adatto a favorire la partecipazione democratica e a garantire una maggiore efficienza delle istituzioni e del governo.

### Quale autonomia?

Se ci chiediamo "quale" autonomia, dobbiamo al contempo esprimerci su: quale ambito territoriale, quali poteri e quali risorse.

Sino a qui il dibattito, in sede parlamentare, si è sviluppato nell'ipotesi: a) di utilizzare il medesimo ritaglio regionale attualmente in vigore; b) di applicare il medesimo modello all'intero paese; c) di mantenere il ruolo di perequatore allo Stato centrale; d) anche per questo, di non prevedere una sede istituzionale specifica nella quale le regioni possano deliberare sulle questioni di loro interesse e competenza, fra di loro e con lo Stato. Ovvero, un Senato delle regioni.

Ciò ha determinato alcuni problemi, che occorre chiarire.

L'attuale ritaglio regionale non è adeguato, se pensiamo all'autonomia come responsabilità; come capacità almeno parziale di fondare il governo e la spesa interna sulle risorse prodotte. Le regioni che sono in grado di "pagarsi" l'autonomia sono poche. La piccola dimensione comporta spese più elevate, non solo minore volume di reddito.

Allo stesso tempo, si è diffusa l'idea di scegliere, quale via al federalismo, l'allargamento generalizzato dello statuto di cui godono le regioni autonome, avendo in mente, per questo, l'esempio dell'Alto Adige. Naturalmente questa ipotesi non tiene. Perché l'Alto Adige e le altre regioni autonome possono godere, in base a ragioni storiche e internazionali, di uno statuto "singolare", che permette loro di cumulare una parte notevole della propria fiscalità e un elevato tasso di trasferimenti dello Stato. Il che non è ovviamente lecito né plausibile, neppure in condizioni di bilancio dello Stato più favorevoli di quelle attuali.

Mentre è impensabile riprodurre il modello delle regioni autonome, non si può neppure ipotizzare un modello di autonomie uguale per tutte le regioni.

Indipendentemente dal loro grado di sviluppo, dalla loro dimensione, dalla loro

caratterizzazione culturale.

**Il modello da costruire dovrebbe piuttosto cercare di:**

1. **favorire la responsabilità** commisurando, una parte almeno, del bilancio di spesa regionale alla capacità di auto-finanziamento delle regioni, mediante la spinta del sistema economico e la fiscalità; inducendo le regioni ad imboccare la strada di un'autonomia sostanziale, dove il "costo" dei servizi e dello sviluppo territoriale divenga chiaro a tutti i cittadini;
2. **favorire il dinamismo e la flessibilità dei contesti**, prendendo come riferimento la Spagna (vedi scheda), che attribuisce alle entità territoriali un'autonomia commisurata alla loro capacità e alla loro volontà. Al di là dell'utilità del progetto sul federalismo fiscale avanzato da Giuliano Amato, a partire da quello definito in sede di Bicamerale, l'autonomia vera delle regioni passa per questa via, attribuendo alle regioni che intendano sperimentarla, la possibilità di farlo, a proprio rischio e costo;
3. **concedere più autonomia sui temi che servono maggiormente allo sviluppo e alla coesione sociale dell'area**: gestione del territorio, servizi e infrastrutture, economia e politiche di indirizzo e di sostegno, formazione, relativa rappresentanza degli interessi in sede internazionale. Competenze in parte già assegnate alla Regione, ma che vanno potenziate ulteriormente, com'è il caso delle politiche locali in materia di industria, artigianato, servizi all'impresa e distretti o aree sistema.

Solo in questo quadro la riforma del sistema elettorale regionale, con la prevista elezione diretta dei Presidenti, assume significato reale. Perché, in caso diverso, si rischia di creare dei Governatori privi della possibilità effettiva di esercitare il loro governo. Inducendoli a utilizzare, per legittimarsi, altri canali: l'immagine, l'identità, il conflitto con altri livelli territoriali.

## Una "confederazione" del Nord Est 3

Per contro (e pure garantendo adeguata attenzione alla situazione delle "regioni a statuto speciale") occorre comunque favorire l'aggregazione tra regioni.

Probabilmente la stessa idea di "federalismo a geometria variabile" può costituire un incentivo in questo senso. Perché, se si affermasse il principio dello scambio fra autonomia e responsabilità (che, oltre ai benefici, trasferisce anche "i costi" della crescita di deleghe e poteri), diverrebbe chiara alle regioni più piccole ed economicamente meno dotate l'utilità di "aggregarsi", per accrescere la capacità di "pagarsi l'autonomia". È quindi auspicabile che si realizzino delle intese di tipo istituzionale, all'inizio almeno fra Friuli Venezia Giulia e Veneto, e successivamente coinvolgendo Trentino Alto Adige e Veneto. Non per costruire una unica "macroregione" - sarebbe troppo complicato, in questa fase, e d'altra parte questo obiettivo non sarebbe condiviso all'interno delle stesse regioni coinvolte - ma, semmai, una "federazione", che affronti assieme alcune materie di particolare importanza: le infrastrutture, la logistica, i servizi al sistema produttivo, la "rappresentanza" degli interessi (economici, soprattutto) nelle aree esterne, dove il Nord Est è maggiormente coinvolto oppure dove ritiene maggiormente opportuno allargare la presenza. In questi casi, però, "autonomia" dovrebbe significare (e significherebbe) davvero "autogoverno".

## L'articolazione interna

Altra questione è il rapporto fra istituzioni "interne". Oggi tutti gli enti hanno poteri e aspettative, che intendono alimentare. La logica della sussidiarietà dovrebbe aiutare, ma prima va risolto il problema del livello intermedio fra comune e regione/stato. I comuni non bastano, la loro scala è troppo piccola e variabile. Conviene pensare a

sviluppare le aree metropolitane, dove i contesti urbani lo consentano. Altrove, però, può essere utile considerare, a questo fine, le stesse province. Che costituiscono un ambito di riferimento importante per l'economia, il sistema scolastico e formativo, la viabilità. Si tratta, però, di definire con precisione la distinzione delle competenze, perché non si generino dannose forme di competizione.

#### **Un federalismo negoziale**

Infine, per dare adeguata rappresentanza alle autonomie regionali, garantendo loro potere e identità, occorre che venga data attuazione a un luogo istituzionale autorevole. Ci riferiamo alla Camera (o al Senato) delle Regioni. Sede nella quale le autonomie possano, fra l'altro, favorire un modello di federalismo "orizzontale e negoziale". Dove le questioni dello sviluppo, delle risorse, del fisco vengano sottratte al mero scambio fra centro e periferia (Stato/Regione) per divenire oggetto di progettazione e di negoziato costante fra realtà territoriali.

*Con la Costituzione del 1978 è stato avviato in Spagna un processo di decentramento politico e amministrativo che ha portato alla nascita dello Stato delle Autonomie, formato da 17 Comunità Autonome regionali. Il sistema è stato successivamente modificato con i Patti del 1992 e del 1996.*

*Le principali caratteristiche del sistema definito dalla Costituzione del 1978 sono:*

- 1. la natura bottom-up (dal basso verso l'alto) del processo di autonomia: la Costituzione spagnola prevede che siano le comunità locali a decidere se vogliono o no organizzarsi in Comunità Autonome, chiedendo allo Stato centrale di approvare il loro Statuto di autonomia ed il relativo trasferimento di competenze;*
- 2. la variabilità delle competenze attribuite alle Comunità Autonome: la Costituzione spagnola indica le competenze ordinarie che spettano alle Comunità Autonome ed un insieme di altre competenze da negoziare con lo Stato centrale;*
- 3. l'asimmetria: pur non parlando mai di asimmetria, la Costituzione spagnola permette lo sviluppo di diversi livelli di autonomia. Essa attribuisce alle Comunità Autonome livelli diversi di competenze (ordinario ed elevato) a seconda di come si sono costituite, e distingue fra "regioni" e "nazionalità". Le Comunità ordinarie, trascorsi cinque anni dall'approvazione dei loro Statuti possono ampliare le loro competenze. L'asimmetria è stata ridotta dai Patti Autonomistici del 1992. Oggi le Comunità ordinarie possono, negoziando con lo Stato centrale, estendere le loro competenze al livello elevato.*

*Le relazioni fra Stato Centrale e Comunità Autonome sono, in base ai Patti del 1992, gestite attraverso le conferenze settoriali e gli accordi intergovernativi.*

*Ogni conferenza, che ha funzioni sia consultive sia deliberative, è composta dal Ministro e dagli assessori competenti delle 17 Comunità. Fra le più importanti sono da citare quelle sulla politica fiscale e finanziaria, sulla sanità, sull'educazione, sugli affari europei.*

*Gli accordi intergovernativi vengono sottoscritti dalle Amministrazioni delle Comunità Autonome e dall'Amministrazione centrale, solitamente nell'ambito delle conferenze settoriali, per la realizzazione congiunta di politiche pubbliche: lo Stato definisce un programma generale di intervento e poi negozia con le Comunità le modalità della loro partecipazione, anche finanziaria. Alle Comunità è quindi riconosciuto un ruolo di partner, non sono subordinate al Governo centrale.*

*La presenza di forti partiti regionali, necessari alla formazione di maggioranze stabili di governo a livello nazionale, ha portato nel 1996 alla firma dei cosiddetti Patti*

---

---

di governabilità. I provvedimenti più significativi negoziati con il Governo per lo sviluppo dello Stato delle Autonomie sono:

- la riforma della finanza pubblica ispirata ai principi del federalismo fiscale, che prevede la cessione del 30% dell'IRPEF alle Comunità locali, ed il contestuale trasferimento delle competenze relative alla definizione dell'aliquota, dell'imponibile e delle deduzioni di questa imposta, oltre alla cessione del potere impositivo riguardante alcuni tributi statali già amministrati dalle Comunità Autonome (le imposte patrimoniali, quelle di trasmissione patrimoniale di successione, di donazione, le imposte sul gioco).

Questa riforma consente di ridurre la dipendenza finanziaria delle Comunità Autonome dai trasferimenti statali, di ottenere una maggiore corrispondenza fra centri di prelievo fiscale e centri di spesa pubblica a livello regionale, di ampliare l'autonomia decisionale delle Comunità locali;

- la riforma dell'amministrazione periferica dello Stato: si ispira al modello federale tedesco e prevede la riduzione dell'apparato amministrativo statale all'esercizio delle sole competenze esclusive dello Stato (difesa, relazioni internazionali, sicurezza, politica economica e monetaria);

- la presenza di rappresentanti delle Comunità Autonome nella delegazione spagnola che partecipa alle riunioni del Consiglio dei Ministri dell'Unione Europea, quando si discutono materie che riguardano le loro competenze.

L'esistenza di forti partiti regionali nell'area di governo nazionale ha consentito ad alcune Comunità di negoziare ulteriori concessioni, riproponendo forme di asimmetria che i Patti del 1992 avevano superato.

In generale si può dire che lo sviluppo delle autonomie locali ha assunto in Spagna le caratteristiche di un processo di federalizzazione, non solo per il grado di decentramento raggiunto, ma anche e soprattutto per la natura contrattuale del rapporto fra Stato Centrale e Comunità Autonome. Un fattore importante l'hanno giocato i partiti regionali, la cui forza ha permesso di rilanciare continuamente il processo di negoziazione con lo Stato centrale per ottenere, a vantaggio di tutte le Comunità, livelli superiori di autonomia.

---

*Internet, intranet, e-commerce, videoconferenza: le tecnologie digitali stanno modificando profondamente il modo di lavorare e di fare impresa. Ma anche il modo di vivere, pensare, educare. Si aprono grandi opportunità di miglioramento. Come sta reagendo il mondo produttivo del Nord Est? Quali i cambiamenti prevedibili nella piccola e media azienda? Il punto di vista di un imprenditore: Massimo Colomban, fondatore del Gruppo Permasteelisa e presidente di [www.nord-gital.net/kyotoclub.it/claudiaaugusta.com](http://www.nord-gital.net/kyotoclub.it/claudiaaugusta.com)*

*Massimo Colomban è stato recentemente inserito nell'Overseers Committee dell'Università di Harvard. Con Harvard e MIT (Massachusetts Institute of Technology) di Boston, sta sviluppando un grande portale digitale di ricerca intitolato Architectural Envelope and Environmental for the Third Millennium. Nel progetto, oltre al Gruppo Permasteelisa, sono coinvolti altri 20 gruppi leader mondiali nella produzione architettonica.*

## Il Nord Est e la rivoluzione digitale

Secondo gli esperti della Harvard University e del MIT, nel prossimo futuro assisteremo a drastici e veloci cambiamenti - ad un ritmo cento volte superiore rispetto al Medioevo, e cinque volte rispetto al secolo scorso - che rivoluzioneranno il nostro modo di produrre, lavorare e pensare. Piaccia o no, dovremo imparare a convivere con questi cambiamenti, ad adattarci ad essi.

Le imprese dovranno affrontare mercati sempre più estesi (globali), con prodotti sempre più sofisticati, mutevoli, personalizzati, tecnologicamente avanzati e con cicli di vita sempre più brevi. Per rispondere alle richieste del mercato, le imprese dovranno attivare velocemente una "cooperazione flessibile" tra divisioni (aree aziendali), partners e clienti.

Se non integreremo oggi le migliori tecnologie digitali, ci troveremo domani forse fuori mercato. Internet, intranet, extranet, videoconferenze, superproviders e portali sono gli strumenti che ci aiuteranno nel terzo millennio.

La viabilità stradale verrà sostituita dalla viabilità digitale; gli incontri, i meeting avverranno via videoconferenza attraverso nuove linee ADSL o le esistenti ISDN; la ricerca, la selezione, la trattativa, la negoziazione, l'acquisto o la vendita di prodotti verranno effettuati in percentuali sempre più elevate, attraverso gli strumenti digitali citati o altri ancora che continueranno ad aggiungersi a quelli esistenti.

Risparmieremo tempo, viaggi, energia; miglioreremo l'ambiente con meno emissioni nocive. Le imprese virtuali che adotteranno in modo esteso le tecnologie digitali saranno più competitive e vinceranno su quelle che non si adegueranno.

Attraverso il mondo digitale che sta entran-

do velocemente nelle nostre aziende così come nelle nostre case acquisteremo, preventiveremo, ricercheremo, affideremo incarichi, riceveremo consulenze.

Vendere o acquistare attraverso linee digitali costerà meno. Quindi, se vorremo essere competitivi, dovremo usare tali innovazioni. Ci incontreremo, discuteremo tramite il mezzo digitale, usando la videoconferenza. Basterà comporre il numero di codice di un nostro cliente o fornitore, per vederlo sul video, comunicare con lui. Potremo collegarci contemporaneamente con 2, 3 sino a 8 persone. Discuteremo, analizzeremo, prenderemo decisioni senza dover usare l'auto, il treno o l'aereo; risparmieremo così tempo e denaro; eviteremo di finire nel traffico, nella nebbia o in mezzo a incidenti. Inquineremo meno. Appesantiremo meno il deficit della bilancia dei pagamenti con le importazioni petrolifere; saremo soprattutto più competitivi!

Questo mondo di imprenditori digitali non è una realtà lontana, ma lo scenario che domani contraddistinguerà le imprese vincenti le quali si avvantaggeranno sulle altre. Certo, non tutte le attività e settori subiranno lo stesso impatto o rivoluzione; *rivoluzione* è ciò che sta avvenendo e rivoluzione *digitale* è ciò a cui andremo incontro.

La *rivoluzione digitale* avrà un impatto nell'evoluzione della nostra società molto più vasto di quello provocato dalla *rivoluzione industriale* dell'800. Il cambiamento indotto dalla rivoluzione industriale si è protratto per quasi cent'anni, si sono dovute costruire grandi fabbriche, c'è stato bisogno di ingenti capitali e risorse che nell'800 scarseggiavano.

La rivoluzione digitale non ha più bisogno di grandi fabbriche. I lavoratori dell'impresa digitale lavorano spesso in modo indipendente o nella propria abita-

zione. Domani lo faranno in albergo, per strada, usando computer portatili. Avranno solo bisogno di veloci reti, potenti elaboratori, capaci memorie e capitali freschi per dotarsi di tutti questi strumenti.

I capitali oggi ci sono e pure abbondanti. È sufficiente osservare come gli investitori stanno pagando in borsa le aziende digitali, valutandole venti, quaranta e fino a centinaia di volte il loro utile; pagano cioè anticipatamente venti, quaranta, cento anni di ipotetici futuri profitti.

Siamo alla schizofrenia finanziaria o digitale? No!

Gli analisti economici e finanziari stanno cercando semplicemente di anticipare i tempi, disinvestendo da aziende non digitalizzate per reinvestire qualche volta, superpagandole, su aziende digitalizzate.

Gli imprenditori che non hanno percepito questa evoluzione rischieranno di trovarsi con tecnologie non aggiornate, con un mercato tradizionale in regresso, con il settore finanziario (borsa e banche) che non li finanzieranno. Avranno strumenti di comunicazione obsoleti che non saranno più in grado di comunicare con clienti e fornitori: usciranno gradatamente dal mercato.

Questo processo investirà il tessuto imprenditoriale in misura diversa:

- *le aziende di prodotti e servizi "digitalizzabili"* (es. librerie) subiranno cambiamenti molto radicali: si accorcerà la catena; il produttore, in qualsiasi parte del mondo si trovi, potrà vendere via digitale i propri prodotti al consumatore finale anche se questo sarà in un altro Stato;

- *le aziende di progettazione* anziché dotarsi di grandi uffici accentrati si collegheranno a una serie di specialisti e ognuno lavorerà dalla propria sede o dalla propria casa.

*La ricerca di un prodotto o accessorio, così*

come la richiesta dell'offerta, l'analisi del prezzo, così come l'acquisto avverranno in larga misura attraverso portali o vortali internet dedicati e specializzati.

*Il turismo* incomincerà a "viaggiare" in modo digitale. Oltre 700 milioni di persone hanno varcato la frontiera del loro paese di residenza nel 1999. Molti di questi turisti nel prossimo futuro visiteranno in modo virtuale, cioè via internet, i luoghi dove vorranno recarsi, e prenoteranno in modo digitale - senza perdere ore in agenzie di viaggio - voli, alberghi, guide, servizi.

*Un produttore di cemento o mattoni* per edilizia non subirà le stesse radicali trasformazioni, comunque molte aree della sua azienda subiranno cambiamenti: l'area finanziaria, bancaria, commerciale, di acquisto, così come l'ingegnerizzazione di processo o prodotto subiranno cambiamenti che la rivoluzione digitale ineluttabilmente imporrà a coloro che vorranno rimanere in gara.

### **Nessuno sarà immune!**

Il nostro Stato, la pubblica amministrazione, gli enti che abitualmente gestiscono documenti cartacei dovranno digitalizzare in larga misura le loro procedure; risparmieranno costi e personale, con conseguenti miglioramenti di efficienza, sicurezza, qualità ed affidabilità.

Se non lo faranno, condanneranno la nostra comunità all'arretratezza, scaricando ulteriori fardelli e costi sul mondo imprenditoriale.

Fardelli e costi che peseranno nella competizione globale facendo perdere competitività sia alle nostre imprese che alle nostre merci; si incrementeranno così i fallimenti, la deindustrializzazione e la disoccupazione, in un ciclo perverso e negativo.

La *rivoluzione digitale* apre grandi opportunità per tutti e soprattutto al nostro Nord Est che fortunatamente pullula di imprese ed imprenditorialità.

Sono 700.000 imprese, come 700.000 chips digitali non ancora connessi in rete.

Abbiamo una grandiosa opportunità: entrare sinergicamente in rete, potenziando e valorizzando la pluralità dei nostri servizi, dei nostri prodotti e delle nostre capacità innovative per offrirle ad una clientela globale composta da miliardi di consumatori che useranno sempre più frequentemente il mezzo digitale.

Spero che le nostre associazioni imprenditoriali e camerali sappiano incentivare queste indispensabili reti e portali specializzati: le nostre imprese ne hanno una necessità impellente. Importante però è che lo si faccia seguendo un approccio comune, condiviso, superando la ristrettezza delle nostre strade e la limitatezza dei nostri campanilismi.

Il modello da adottare - per le imprese e le organizzazioni (vedi figura) - è quello di integrazione *Value Network*. Nei prossimi

anni molte aziende medio/grandi per sopravvivere dovranno spostarsi almeno verso un modello ibrido, compreso fra il secondo ed il terzo. Altre, soprattutto quelle piccole e molto innovative (imprese *info-mediare* e le tipiche *puntocom*), applicheranno direttamente il modello 3.

Concludendo, suggerisco di aggiungere alle tradizionali innovazioni di prodotto e processo l'innovazione digitale e ambientale.

Dobbiamo espandere molto di più le nostre intelligenze che le nostre fabbriche. La produzione in stabilimento sarà sempre meno attraente per il nostro Nord Est. Gli stabilimenti si svilupperanno dove ci sarà abbondanza di manodopera a costi competitivi. Dobbiamo sviluppare prodotti e servizi ad alto contenuto innovativo, puntando sull'immigrazione di qualità, incentivando la valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio, incrementando un turismo qualificato che porterà, oltre che introiti valutari, anche una cultura ricca e multietnica.

Le strategie di integrazione aziendale verso l'esterno  
(% delle aziende che hanno adottato o adotteranno il modello)

	1999	2004
<b>Modello 1: integrazione prevalentemente interna</b> - Modello di business: l'azienda è una "fortezza" - Tipologia di relazioni: locale - Tipologia di integrazione verso l'esterno: scambio manuale o EDI con un insieme fissato di fornitori/clienti	80	20
<b>Modello 2: integrazione mirata con partner commerciali</b> - Modello di business: integrazione verticale - Tipologia di relazioni: partnership strategiche mirate - Architettura di integrazione verso l'esterno: abilitazione internet di selezionate procedure con un insieme di partner fissato	20	65
<b>Modello 3: integrazione "Value Network"</b> - Modello di business: integrazione dinamica ( <i>recombinant business model</i> ) - Tipologia delle relazioni: flessibili - Architettura di relazioni verso l'esterno: fondata su internet, predisposta per un insieme variabile di partner	<1	15

Fonte: Parametric Technology, Novembre 1999

*Cosa deve fare un'azienda che si avvicina a Internet?*

*Potrà sembrare ovvio, ma innanzitutto deve avere le idee chiare. Deve avere una strategia, sapere quali obiettivi vuole ottenere, ed essere consapevole che occorrono notevoli risorse. E' ormai passato il tempo quando bastava esserci su Internet, magari con una "paginetta" statica, sempre la stessa, nella speranza di essere visti o contattati via e-mail o di entrare nei primi posti dei motori di ricerca previa una semplice registrazione.*

*Oggi, con 800 milioni di pagine disponibili in rete, per essere visti occorre fare qualcosa di più. Ricorrere ad esempio a tecniche di web marketing.*

*Le aziende vanno su Internet per scopi diversi: farsi conoscere, presentare i propri prodotti all'utente finale, ricercare partner commerciali, commercializzare i propri prodotti e servizi, stabilire relazioni con clienti e fornitori, e così via.*

*Anche la tipologia dei siti cambia. Alcune imprese utilizzano un proprio indirizzo Internet (dominio) e sono presenti con proprie pagine all'interno dei siti dei propri fornitori di connessione (provider). Altre hanno un proprio dominio ma sono presenti con la semplice "paginetta". Infine ci sono le aziende più evolute, quelle che stanno "scommettendo" o meglio investendo in Internet: hanno un sito proprio, su proprio dominio, articolato e con possibilità di scambio diretto con l'utente anche in modo assai dinamico. Solo queste ultime avranno successo. Se non perché impareranno più delle altre, e saranno quindi pronte a sfruttare tutte le opportunità.*

*C'è poi un secondo aspetto da considerare. Internet non è un fatto tecnologico, ma di comunicazione. L'errore più grave che può commettere un'azienda è di pensare ad Internet come qualcosa che riguarda le tecnologie, l'informatica, e quindi che deve essere gestito all'interno da chi si è sempre occupato di calcolatori. In realtà Internet è soprattutto uno strumento per comunicare, interagire, colloquiare. E' un potente strumento di marketing, di relazione. La sua introduzione in azienda ha degli effetti profondi su come si è organizzati e su come si è abituati a lavorare. Per questo nella progettazione del sito Internet, e nel definire come gestirlo, un'azienda dovrebbe muoversi creando un gruppo di lavoro formato da più figure professionali (il grafico, l'esperto della comunicazione aziendale, il responsabile del marketing, il responsabile dell'EDP, il responsabile dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane).*

*Una volta progettato e realizzato il proprio sito si pone il problema di come farlo conoscere. La rete è un organismo vivente. Bisogna imparare a stimolarne i suoi*

---

---

*punti nevralgici. Bisogna fare in modo di raggiungere i propri utenti, anche se essi non hanno volontariamente cercato il nostro sito.*

11

*Secondo Albert-Laszlo Barabasi, professore di fisica all'Università di Notre Dame a Parigi, statisticamente sono in media sufficienti 19 link per raggiungere due siti tra loro assolutamente indipendenti. L'obbiettivo dovrebbe essere quello di ridurre il numero di passaggi. Come? Aumentando il numero di connessioni e di informazioni del nostro sito. Quanto più è ricco tanto è maggiore la probabilità che un utente si colleghi con esso, che trovi qualcosa di utile e che torni a collegarsi.*

*I siti che non sono rivolti a nuovi potenziali utenti o che sono realizzati tanto "per esserci" non servono a niente. Pagine che rimangono ferme per mesi e che non creano connessioni, contatti, visite, vengono automaticamente scartate da chi in Internet vuole avere informazioni, servizi, novità. Gli utenti chiedono aggiornamenti e cambiamento e finiscono per considerare in modo negativo pagine introduttive (home page) che non cambiano mai o non si connettono ad alcunché.*

*Se si vuole realmente essere oggi su Internet si deve fare una scelta decisa, dinamica, innovativa.*

*Se non si sceglie questa strada non serve a nulla essere presenti in rete; esserci, essere visitati per i primi giorni di permanenza e poi diventare "rami secchi", senza alcun contatto, significa buttare via soldi e non utilizzare in maniera corretta il grande potenziale che si ha a disposizione.*

---

*Su quali valori fondare l'attività imprenditoriale nel Millennio appena iniziato? A quali principi ispirarsi? Non occorre andare molto lontani. Basta guardare dentro di sé. È il suggerimento del prof. Michael Novak, che lo scorso dicembre ha tenuto a Bassano una conferenza sull'etica d'impresa nel nuovo Millennio. Creatività, capacità di costruire una comunità, realismo pratico sono per Novak le tre virtù cardinali di ogni imprenditore. Sono proprio le tre virtù alla base del successo economico del Nord Est. Di fianco pubblichiamo la sintesi della conferenza.*

*Michael Novak, filosofo e teologo, è titolare della cattedra George Frederick Jewett di Religione e Politica Pubblica presso l'American Enterprise Institute di Washington. Docente presso molte università statunitensi, è autore di numerose pubblicazioni, tradotte in molte lingue, tra cui "Lo spirito del capitalismo democratico e il cristianesimo" (1982) e "L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo" (1999). È stato più volte ambasciatore degli Stati Uniti nell'ambito delle Nazioni Unite*

## Un'etica per il nuovo Millennio

Vivere una vita felice è ovviamente un progetto ben più ambizioso che raggiungere il successo negli affari. Detto questo, si può affermare che tra le tante caratteristiche che occorre avere per essere un imprenditore di successo, tre sono assolutamente fondamentali. Sono le tre virtù cardinali dell'impresa: la creatività, la capacità di costruire una comunità e, infine, una forma di realismo pratico. Ovviamente, ciascuna di queste inclinazioni ne richiede altre, che le integrino e le sostengano.

### La prima virtù: la creatività

Partiamo dalla creatività, dunque. Ciò che davvero costituisce il cuore dello spirito del capitalismo è la scoperta, l'inventiva, la capacità di cogliere le novità, il senso della sorpresa. L'autentica essenza del capitalismo è la creatività dell'impresa.

L'attività imprenditoriale consiste innanzitutto nell'inclinazione a osservare, nell'attitudine a discernere, nella predisposizione a scoprire ciò che gli altri non vedono. A questo deve aggiungersi la capacità di agire secondo le proprie predisposizioni. Ci vuole l'abilità nel prevedere tanto i bisogni del prossimo quanto i fattori che possono soddisfarli.

Molti non immaginano neppure il vero e proprio divertimento e il piacere creativo che procura il far nascere una nuova impresa. È un piacere che può competere con il piacere artistico.

In epoca precapitalistica la principale forma di ricchezza era costituita dalla terra. Con l'affermarsi del capitalismo è cresciuta l'importanza della creatività, della capacità di scoprire, di inventare. Non è tanto il lavoro fisico a far aumentare il valore di un prodotto, quanto il lavoro intelligente, l'aggiungere intraprendenza e capacità innovativa a tutto ciò che si fa.

La proprietà della conoscenza, della tecnica e del sapere. Su questo tipo di proprietà si fonda la ricchezza delle nazioni industrializzate, molto più che su quella delle fonti naturali. La fonte primaria della ricchezza è il capitale intellettuale. La principale risorsa dell'uomo non può essere che la sua creatività. Non sono gli aspetti materiali della terra a porre limiti alla ricchezza del mondo. Ogni bambino che nasce può creare molta più ricchezza di quanta sarà quella che consumerà. È questo il vero principio del progresso.

### La seconda virtù: realizzare una comunità

E veniamo alla seconda virtù richiesta all'imprenditore, quella legata alla capacità di costruire una comunità. L'imprenditore è costantemente impegnato nella costruzione di comunità. Deve dar vita, per cominciare, a una comunità di vita all'interno della sua stessa azienda. L'azienda, a sua volta, dipende da una comunità più ampia, costituita dai fornitori, dai banchieri, dai sistemi di trasporto, dal quadro delle normative, e da altro ancora. E poi, i prodotti moderni sono costituiti da un insieme di componenti che provengono da ogni parte del mondo. L'attuale sistema di mercato rivela l'interdipendenza dell'intera umanità. L'impresa è un'attività comunitaria in tutti i sensi.

Lo stesso papa Giovanni Paolo II ha sostenuto, cito, che il processo produttivo moderno mette completamente in luce una verità sulla persona incessantemente affermata dal Cristianesimo. Ovvero che Dio ha creato l'uomo perché lavorasse in comunità e cooperasse con gli altri per il bene del suo prossimo.

### La terza virtù: il realismo pratico

La terza virtù cardinale è quella del realismo pratico. È legata alla virtù della saggezza pratica. Non ho mai incontrato un

imprenditore che non andasse fiero del proprio realismo. Anche i più romantici imprenditori scommetterebbero tutto quello che possiedono sul fatto di essere più a contatto con la realtà rispetto al loro prossimo. Molti fra i gli imprenditori più innovativi hanno costruito il loro successo iniziando dai lavori più umili. Hanno imparato a sporcarsi le mani e hanno subito frustrazioni quotidiane. La conoscenza di come funziona il mondo, dal basso verso l'alto, convince gli imprenditori che le proprie idee sono strettamente collegate alla realtà.

Perdersi dalla realtà, d'altra parte, può portare alla rovina l'impresa. C'è una storiella simpatica, a questo proposito. In una notte di nebbia densissima, il comandante di una nave sta scrutando davanti a sé per penetrare l'oscurità, quando la sua attenzione è attirata da una luce di fronte a lui. Interpella il navigatore, che gli risponde: "La luce procede verso di noi a velocità costante". Il comandante ordina che si comunichi all'altra nave con segnali luminosi di correggere la rotta di venti gradi. La risposta è: è consigliabile che siate voi a modificare la vostra rotta di venti gradi. Il comandante della prima nave va su tutte le furie e manda il seguente messaggio: sono l'ammiraglio e questa è una nave da guerra, cambiate immediatamente la vostra rotta. Il marinaio dall'altra parte risponde: io mi trovo su un faro. E' consigliabile un vostro cambio di rotta.

Ecco, anche negli affari è necessario essere disponibili a modificare la propria percezione della realtà ed essere sempre consapevoli che certe convinzioni possono essere errate. Discutere con più persone permette di vedere meglio i segnali di pericolo. Se si finisce sugli scogli, meglio cambiare la squadra. Ci sono milioni di modi per mandare le cose in malora e noi non possiamo permettercene nemmeno uno.

## I vincoli morali dell'impresa

L'enciclica "Centesimus annus", di Giovanni Paolo II, fa ciò che nessun documento religioso ha mai fatto prima: coglie l'interiorità del mondo dell'impresa, l'idealismo che la muove, la sfida che la costituisce. Il fatto che gli uomini dell'impresa gioiscano a creare ciò che prima non esisteva.

Potrebbe sembrare che alcune di queste responsabilità non abbiano nulla a che vedere con l'etica, che si tratti solo di comportamenti necessari a garantire il successo dell'impresa. Ma questo è il punto: l'impresa è sottoposta a vincoli morali propri, il rispetto dei quali precede quello dei requisiti etici posti dall'esterno sulla base di principi morali e giudizi umani. Chi si occupa di etica dell'impresa deve tenere conto di questi imperativi morali interni.

## Qui diamo i numeri!

14

### Utenti Internet nel mondo (in milioni)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Francia	3,692	4,571	5,758	7,416	8,588	9,959
Germania	2,524	4,123	6,215	7,768	9,851	12,727
Italia	0,318	0,734	1,359	2,153	3,227	4,038
Spagna	0,193	0,451	0,844	1,349	2,035	2,558
Gran Bretagna	2,654	3,969	4,933	6,232	8,036	9,311
Europa Occidentale	12,326	18,376	25,380	33,193	42,722	52,488
Europa dell'Est	0,236	0,861	1,947	3,552	5,798	8,874
Totale Europa	12,562	19,237	27,327	36,744	48,520	61,322
USA	26,522	37,208	48,707	58,070	66,648	75,721
Giappone	1,776	3,359	5,105	7,555	9,331	11,768
Resto del Mondo	4,581	8,458	14,614	22,962	33,871	46,398
Totale	45,440	68,162	95,754	125,332	158,370	195,209

Fonte: EITO Task force (1999)

### Il mercato Internet (in miliardi di dollari)

	1998	1999	2000	2001	2002
Fatturato globale	73,9	180	377	717	1.234
Commercio elettronico in USA*	43	109	251	499	843
Commercio elettronico in Europa*	0,298	0,770	1,970	3,360	4,978

(\*) solo da azienda a consumatore finale, escluso da azienda a azienda

Fonte: Activmedia, DataMonitor, Forrester Research

### Il prezzo dei computer

Anno	Sistema	Costo di una istruzione (dollari)	Velocità di elaborazione	Massimo numero di caratteri ('000)
1953	650	242,30	1	4
1964	360 Modello 30	6,10	43	66
1971	370 Modello 135	2,70	214	246
1979	4341	0,35	1.148	4.194
1990	ES/9000 Modello 190	0,1	15.200	536.576
1999	S/390 9672-ZZ7	0,004	1.660.000	32.768.000

Fonte: IBM