

Fondimpresa

## LE FORMAZIONI POSSIBILI

Esperienze di blended training  
nelle piccole imprese

*A cura di* Amarildo Arzuffi, Ivano Boragine,  
Guido Capaldo, Daniele Pittèri

*Introduzione di* Massimo Lo Cicero



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Fondimpresa**

## **LE FORMAZIONI POSSIBILI**

Esperienze di blended training  
nelle piccole imprese

*A cura di Amarildo Arzuffi, Ivano Boragine,  
Guido Capaldo, Daniele Pittèri*

*Introduzione di Massimo Lo Cicero*

**FrancoAngeli**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini.*

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Premessa. Fondimpresa e la sperimentazione di innovazione</b>	pag.	11
<b>Introduzione. L'economia italiana nel contesto internazionale: una prospettiva di medio termine, di Massimo Lo Cicero</b>	»	15
1. La storia recente e le sue determinanti di fondo	»	15
2. Un focus sulla situazione italiana	»	24
3. Economia e Logistica	»	27
4. L'ipotesi dell'Italia divisa in diagonale: la virgola di Ponente, Mezzogiorno continentale e triangolo industriale	»	29
5. La Formazione può diventare uno strumento di politica economica che concorra nell'obiettivo della crescita?	»	32
<b>1. Strumenti per il miglioramento e l'integrazione dei processi nelle filiere e nei network di Pmi manifatturiere, di Fabio Pierobon</b>	»	35
1. La nascita dell'iniziativa	»	35
1.1. Il contesto di svolgimento del progetto	»	35
1.2. Le finalità del progetto	»	36
1.3. L'analisi dei fabbisogni	»	37
2. L'esperienza sul campo	»	39
2.1. Le aziende e i cluster partecipanti	»	39
2.2. Le metodologie utilizzate	»	39
3. I risultati	»	42

3.1. Caso 1. Il cluster Meccanica: pochi “atomi” e molti “neuroni”	pag.	42
3.2. Caso 2. I cluster nella meccatronica: verso progetti comuni	»	46
3.3. Caso 3. Il cluster dei serramenti: le sorprese del networking	»	48
3.4. Una razionalizzazione dei risultati	»	49
3.5. L’apprendimento metodologico per l’ente	»	53
3.6. La trasferibilità dell’esperienza	»	54
3.7. Le prime valutazioni degli enti coinvolti nel monitoraggio	»	55
<b>2. Innovazione e miglioramento dei processi nelle pmi della filiera Ict, di Gabriella Bettiol ed Elisabetta De Checchi</b>	»	58
1. L’iniziativa e la sua connotazione	»	58
2. Le metodologie utilizzate in relazione ai fabbisogni	»	60
3. Le esperienze realizzate	»	64
3.1. Caso 1: Azienda A	»	68
3.2. Caso 2: Azienda B	»	70
<b>3. Competenze innovative per le imprese di piccole dimensioni della Lombardia orientale, di Achille Fornasini, Dario Mariotti, Francesca Conte, Ivana Pais, Mirko Freni</b>	»	72
1. L’idea progettuale	»	72
2. Le tappe del percorso	»	74
2.1. Selezione e coinvolgimento dei formatori	»	74
2.2. Progettazione condivisa dello strumento diagnostico e della mappatura delle competenze aziendali	»	76
2.3. Coltivazione della “comunità di pratiche”	»	77
2.4. Individuazione delle aziende	»	80
2.5. Formazione dei facilitatori interni	»	80
2.6. Analisi del potenziale formativo e co-progettazione della formazione	»	82

2.7. Erogazione della formazione	pag.	83
2.8. Valutazione ex ante	»	83
2.9. Monitoraggio e valutazione in itinere	»	84
2.10. Valutazione ex post e trasferibilità dei risultati	»	85
3. Stimoli alla riflessione e al dibattito	»	86
<b>4. Time.Training Innovation Management Experience,</b> <i>di Davide Della Bella</i>	»	90
1. Le caratteristiche principali del progetto	»	90
2. Le metodologie didattiche	»	94
3. Alcune esperienze significative	»	97
3.1. Caso 1: Silea s.p.a.	»	97
3.2. Caso 2: Somova s.r.l.	»	99
3.3 Caso 3: Phonak Italia s.r.l.	»	101
3.4 Caso 4: Zanchettin s.r.l.	»	102
4. Conclusioni	»	103
<b>5. In Company. Innovative Models for Small Companies,</b> <i>di Roberta Geusa, Luigi Serio, Fabrizio Galantucci</i>	»	105
1. Il rapporto tra la piccola impresa e l'attività di formazione	»	105
2. Il progetto formativo	»	107
3. Questioni aperte: alcuni elementi di riflessione	»	113
4. Conclusioni: un ritorno al passato	»	115
<b>6. Apprendere dall'esperienza. La formazione sul luogo di lavoro nella piccola impresa,</b> <i>di Roberto Trinchero, Daniela Robasto, Eleonora Crestani, Florence Baptiste</i>	»	116
1. Quale formazione per le pmi? Il modello micro-Poliedra-Disef	»	116
2. Il colloquio rogersiano per l'analisi dei bisogni formativi	»	119
2.1. Caso 1: Azienda A	»	122
2.2. Caso 2: Azienda B	»	123

3. La sperimentazione del modello micro-Poliedra-Disef: primi risultati	pag.	124
4. Non-conclusioni. Punti di forza e punti di debolezza del modello micro-Poliedra-Disef	»	128
<b>7. Fronteggiare la crisi guardando al futuro</b> , di <i>Giulia Giacomelli, Ezio Benetello, Milly Martini, Barbara Co- stamagna, Paola Spadafina</i>	»	130
1. Contesti, obiettivi e metodologie	»	130
2. Articolazione dell'attività formativa del piano	»	131
3. La struttura del piano	»	132
4. Monitoraggio delle attività del piano	»	135
4.1. Esito del monitoraggio	»	135
<b>8. P.M.I. Promuovere Metodologie Innovative</b> , di <i>Dario Marchione</i>	»	137
1. Descrizione dell'intervento	»	137
1.1. Premessa e ragioni del piano	»	137
1.2. Finalità del progetto	»	138
1.3. L'analisi del fabbisogno e i soggetti in essa coinvolti	»	138
1.4. Tipologia di aziende e lavoratori coinvolti	»	139
2. Metodologie utilizzate	»	140
3. Risultati ottenuti	»	143
<b>9. Formazione sperimentale nelle piccole imprese: metodologie innovative e Second Life</b> , di <i>Marina Vozza</i>	»	146
1. Riflessioni preliminari	»	146
2. Finalità del progetto	»	148
3. Il processo di definizione del programma	»	149
3.1. I step: l'analisi preliminare	»	151
3.2. II step: la co-progettazione del piano formativo a- ziendale	»	151
4. Tipologia di aziende partecipanti	»	152

5. Innovazione formativa: definizione di metodologie e modelli non tradizionali	pag.	153
6. Un'esperienza particolarmente interessante	»	154
7. Trasferibilità dell'esperienza	»	156
8. Risultati ottenuti	»	157
<b>10. Innova: sperimentazione di modelli formativi innovativi per le Pmi</b> , di <i>Valentina Balzano, Silvia Casali, Alberto Gulinelli, Assunta Minopoli, Elisa Peverati, Daniela Sartori, Elisa Silva</i>	»	162
1. Pmi e microimprese	»	162
2. Il progetto formativo	»	165
3. La fase di rilevazione dei bisogni formativi	»	166
<b>11. F.A.R.O. Formare Alla Ricerca dell'Apprendimento Organizzativo</b>	»	170
1. Riflessioni preliminari	»	170
2. Finalità del progetto	»	172
3. L'analisi della domanda	»	174
4. Le aziende partecipanti	»	176
5. Le metodologie didattiche adottate	»	177
6. Le esperienze più rilevanti della sperimentazione	»	178
6.1 Caso 1: l'action learning nell'esperienza di Stilarte s.r.l.	»	179
6.2. Caso 2: la personalizzazione del modello di apprendimento nell'esperienza di Pulchra soc. coop. culturale	»	181
6.3. Caso 3: la combinazione di metodologie formative nell'esperienza di IT Consult s.r.l.	»	183
6.4. Caso 4: la formazione sul campo nell'esperienza di Clementi s.n.c.	»	184
7. Considerazioni finali	»	185
<b>12. So.La.Ri.Tà. Soggettività nel lavoro e riflessività per un territorio attrattivo</b> , di <i>Carmela Buffolino, Marina Camboni, Paolo Lanzilli, Luigia Melillo, Mario Vitolo</i>	»	187

1. Come nasce il progetto	pag.	187
2. Finalità e obiettivi	»	189
3. Tipologia di aziende partecipanti	»	189
4. Analisi del fabbisogno	»	190
5. Metodologie utilizzate	»	192
6. Risultati ottenuti	»	194
7. Punti di forza e criticità dell'esperienza progettuale	»	195
<b>13. Note a margine di un'esperienza innovativa, di <i>Amarildo Arzuffi, Ivano Boragine, Guido Capaldo, Daniele Pittèri</i></b>	»	197
1. La cooperazione fra imprese ed enti formativi	»	198
2. Il ruolo dell'imprenditore nei processi formativi innovativi	»	199
3. Le criticità e le inadeguatezze degli enti formativi	»	200
4. Il ruolo del docente per il successo dei processi formativi innovativi	»	201
5. Flessibilità e personalizzazione dei piani formativi	»	203
6. Il rafforzamento della percezione del ruolo dei lavoratori	»	205
7. L'importanza e le ricadute delle comunità di pratica	»	206

## **Premessa.**

### **Fondimpresa e la sperimentazione di innovazione**

Nel corso degli ultimi anni, nell'articolato e poliedrico sistema della piccola impresa italiana, è andata maturando la consapevolezza che la formazione e la ricerca debbano ricoprire una centralità decisiva nell'ambito delle normali attività produttive, poiché strategiche per perseguire e sostenere, nel lungo periodo, una crescita stabile. Il valore sostanziale delle imprese, infatti, è oggi costituito dalla qualificazione e dalla competenza del capitale umano, che, al tempo stesso, è divenuto il loro patrimonio più prezioso, poiché già oggi è connotato da un discreto livello medio di scolarizzazione, tale, comunque, da favorire una formazione adeguata ai fabbisogni e agli obiettivi aziendali e legata ai processi di innovazione tecnologica ed organizzativa interni alle aziende.

D'altra parte, il mutamento di modello economico in atto pone oggi la gestione del sapere non solo come una potenzialità di superiore capacità competitiva delle imprese sui mercati, ma anche come un terreno specifico di possibile relazione virtuosa fra lavoratori e imprese, incardinata sulle logiche della bilateralità e della condivisione di scelte e di obiettivi orientati alla crescita e che, in ragione di tali motivi, trova nella formazione continua il proprio terreno privilegiato, il proprio ambito prioritario.

Ciò è particolarmente vero in un paese come il nostro, dove esiste un sistema produttivo peculiare e profondamente diverso da quello dei principali paesi europei. Infatti, l'apporto in termini di numero di addetti delle pmi italiane e, soprattutto, l'incidenza di queste ultime sul Pil non ha paragoni: basti pensare che qui da noi le imprese con meno di 250 dipendenti impiegano quasi il 78% del totale degli addetti all'industria e determinano più del 62% del fatturato industriale, mentre solo il 38% è realizzato da imprese con numero di occupati superiore. Al contrario, nelle economie europee più sviluppate, queste ultime contribuiscono al fatturato complessivo con una quota compresa fra il 62 e il 71% e occupano mediamente più del 48% degli addetti (si va dal 44% della Gran Bretagna al 54% della Germania). In termini percentuali, il numero di imprese con più di 250 dipendenti in Italia è prossimo allo 0,5%,

che corrisponde all'incirca a 19 mila aziende, a fronte dei circa 4 milioni di pmi. In termini quantitativi assoluti, il fatturato medio delle piccole e medie aziende era, prima della crisi, di 6,5 milioni di euro, ma solo il 13,5% aveva fatturati superiori ai 5 milioni, mentre ben il 74% fatturava meno di 2 milioni (Fonte: Istituto Tagliacarne/Unioncamere).

È chiaro che per il sistema industriale delle pmi, i cui capisaldi “strutturali” (l'organizzazione territoriale in distretti; il clima di cooperazione/competizione interno ai distretti stessi; le innovazioni incrementalì, ossia il piccolo, ma costante miglioramento dei prodotti, senza tuttavia vera ricerca) erano già stati messi a dura prova dai processi di globalizzazione dei mercati, il profondo e difficile periodo di crisi vissuto negli ultimi due anni ha costituito un ulteriore elemento di difficoltà che ha messo a nudo tutte le debolezze e le arretratezze del nostro sistema economico, determinando una forte perdita di competitività delle imprese sui mercati internazionali. D'altra parte, questa stessa crisi ha fatto emergere elementi di novità, che testimoniano un'insospettabile vitalità del nostro sistema economico, fra cui proprio la consapevolezza, cui si è fatto cenno in apertura, della centralità che la formazione deve occupare, anche e soprattutto nelle pmi, nell'ambito delle normali attività produttive e delle dinamiche di mercato.

La determinazione, allora, di condizioni favorevoli ad un significativo rafforzamento dell'investimento in formazione, delle modalità di accesso ad essa e della sua “qualità” intrinseca diviene, allora, centrale. È di vitale importanza, infatti, lo sviluppo di un'adeguata capacità di analisi dei fabbisogni, di progettazione, di valutazione e di organizzazione dei processi formativi, capace sia di determinare dinamiche innovative, sia di coinvolgere sui singoli territori le parti sociali e le istituzioni, in modo da evitare squilibri e diseconomie fra le varie aree del paese.

Pur pagando lo scotto di un grave ritardo rispetto al resto dei paesi europei e pur con alcuni squilibri, tuttavia nell'ultimo quinquennio il quadro della formazione continua in Italia è sensibilmente migliorato. Da un lato, infatti, le dinamiche di accesso alla formazione e le pratiche formative si stanno progressivamente adeguando agli standard internazionali, così come la spesa che, seppur ancora lontana dalle medie europee, è comunque crescente. Dall'altro, alcune innovazioni, sia sistemiche che di contenuto, sono intervenute a modernizzare repentinamente l'intero settore.

In questo scenario – ampio e allo stesso tempo difficile e articolato, perché *in fieri* e in parte ancora vincolato da dinamiche poco fluide – si colloca Fondimpresa (il più grande, esteso e rappresentativo fra i fondi), le cui attività stanno contribuendo in maniera determinante alla diffusione di una nuova concezione della formazione continua, utile a generare quel “clima” che in futuro dovrà divenire regola e che è incardinato su alcuni asset: la centralità della bilate-

ralità; l'aggregazione di imprese operanti sui medesimi territori; l'attivazione di processi formativi di filiera o di settore; l'attenzione nei confronti della domanda proveniente in particolare dalle piccole e dalle micro imprese; la stimolazione alla condivisione di sistemi di accesso alla conoscenza.

Fondimpresa, infatti, è fortemente impegnata per contribuire a far nascere e a sostenere un circolo virtuoso, sia all'interno delle aziende che sui territori, fra qualità delle risorse umane e innovazione continua, facendo leva su nuovi modelli di governance della formazione e mettendo in atto processi in grado di avvicinare in modo sensibile, stabile e duraturo la domanda e l'offerta. E, proprio per questi motivi, ha da sempre manifestato una spiccata sensibilità verso tutti quei fenomeni emergenti, spesso poi divenuti (come ad esempio la sicurezza o l'innovazione nelle pmi) delle costanti nelle dinamiche d'impresa e un'attenzione costante a cogliere e a registrare i segnali di evoluzione nei processi di sviluppo aziendale provenienti dal territorio e dalle imprese.

È in questo quadro che si collocano le esperienze documentate in questo volume, frutto delle attività svolte in alcune regioni italiane nell'ambito dell'Avviso 4/2008, finanziato da Fondimpresa allo scopo di verificare e sperimentare (anche per definire modelli di intervento replicabili) le modalità di erogazione delle formazione più consone alle esigenze delle piccole imprese e dei loro lavoratori.

Il finanziamento previsto dall'Avviso, complessivamente 2 milioni di euro, è stato pertanto destinato esclusivamente a piani formativi basati su forme di erogazione della formazione meno strutturate e più flessibili e personalizzate, con l'impiego prevalente di modalità non tradizionali (quelle, per intendersi, diverse dall'aula e dai seminari, quali, ad esempio, l'action learning, la formazione a distanza, l'affiancamento, il training on the job, il coaching), da svolgersi almeno nel 60% delle ore complessive di formazione di ciascun piano.

Dato il carattere sperimentale degli interventi, il finanziamento è stato concentrato in 5 regioni che registrano tassi elevati di adesioni al Fondo da parte delle pmi: al nord la Lombardia, il Veneto e il Piemonte; al centro l'Emilia Romagna e le Marche; al sud la Campania. In queste aree, la partecipazione ai piani è stata riservata ai lavoratori occupati in imprese con meno di 100 addetti e già aderenti a Fondimpresa.

Tenendo conto della necessità di offrire percorsi formativi il più possibile personalizzati, è stato consentito anche lo svolgimento di azioni formative quasi individuali, con un minimo di due partecipanti, e i principali parametri di spesa formativa sono stati elevati rispetto a quelli ordinari, nell'ambito di un finanziamento previsto per ogni piano compreso tra 100 mila e 200 mila euro.

D'altra parte, in questo frangente Fondimpresa si è preoccupata di creare, mettendoli in rete fra loro, un sistema di collegamento costante fra i singoli progetti finanziati (complessivamente sono stati 12), al fine di sviluppare un

laboratorio permanente composto da tutti i soggetti attuatori impegnati a realizzare i percorsi formativi, oltre che da un gruppo di “monitoraggio qualitativo”, con esperti afferenti non solo all’area della formazione, ma anche dell’organizzazione aziendale, della consulenza d’impresa e della comunicazione. Il compito del gruppo di “monitoraggio qualitativo” è consistito sostanzialmente nell’osservare lo svolgimento delle attività, stimolando la riflessione attorno alle problematiche via via emerse e favorendo il dialogo, le relazioni e gli scambi fra tutti i partecipanti al laboratorio. Ne è derivata una vera e propria attività “collaterale” ricca, costante e portatrice a sua volta di innovazione, poiché tutti i partecipanti al laboratorio hanno costituito una sorta di “comunità fattuale di analisi, pratica e discussione”, sostenuta nelle quotidianità da una piattaforma collaborativa on line, altamente interattiva, e alimentata periodicamente da incontri e workshop collegiali, nonché dalla relazione costante con il gruppo di monitoraggio, che più che da catalizzatore ha funto da facilitatore delle connessioni fra gli enti impegnati nella sperimentazione.

Questo volume documenta l’intero percorso compiuto nell’ambito dell’Avviso 4/2008 di Fondimpresa. Da un lato, infatti, raccoglie il racconto di ciascuna delle 12 esperienze formative sperimentali, con una forte enfasi sulle problematiche incontrate nelle varie fasi, soprattutto, sulle modalità e i percorsi da cui sono derivate le soluzioni e i relativi indirizzi formativi. Dall’altro lato, dopo una contestualizzazione dell’importanza della formazione nelle dinamiche economiche che investono le pmi, evidenzia i tratti salienti generali derivati dall’esperienza, rilevandone sia gli elementi di criticità che le opportunità e le innovazioni ricorrenti e comuni a tutti i progetti realizzati, offrendo, in tal modo, una visione d’insieme dei percorsi formativi che meglio possono rispondere alle caratteristiche ed alle esigenze delle pmi e, in particolare, delle aziende più piccole e meno strutturate.

## **Introduzione.**

### **L'economia italiana nel contesto internazionale: una prospettiva di medio termine**

*di Massimo Lo Cicero\**

#### **1. La storia recente e le sue determinanti di fondo**

La dimensione quantitativa della crisi economica, seguita alla prima crisi finanziaria del mercato globale – l'espressione con cui viene indicata la marcata alterazione degli equilibri finanziari ed economici dell'economia mondiale intervenuta nella seconda metà del primo decennio del secolo in corso (2006/2010) – si poteva leggere già con chiarezza nel World Economic Outlook (WEO), *Rebalancing Growth*, April 2010<sup>1</sup> del Fondo Monetario Internazionale.

Gli analisti di Washington prendevano in esame l'andamento di due variabili sintetiche, considerandole come un riferimento affidabile della dinamica economica di medio periodo: la dimensione dell'output mondiale e quella del prodotto interno lordo delle principali entità dell'economia internazionale.

Dalla lettura di queste dinamiche emergono i seguenti tratti caratteristici.

Le oscillazioni del tasso di variazione dell'output mondiale segnalano una trasformazione nella gerarchia relativa nel ritmo di crescita tra le aggregazioni continentali delle nazioni esistenti.

I fenomeni più significativi ed evidenti sono sei:

- nel decennio 92/01 il tasso medio di crescita annuale, del mondo come dei grandi aggregati, era inferiore al 4%;
- nella previsione del Fondo Monetario Internazionale, nel 2015 sarà superiore al 4% per le economie in via di sviluppo e per la media mondiale;
- in futuro saranno le economie in via di sviluppo la locomotiva del mondo;
- la situazione era molto diversa nel decennio 92/01 quando in testa alla graduatoria dei tassi di crescita c'erano, nell'ordine: i paesi in via di sviluppo, gli Stati Uniti, la media mondiale, le economie avanzate, l'Europa e il Giappone;

\* Professore Università di Roma, Sapienza e Tor Vergata.

<sup>1</sup> Scaricabile dal sito <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/>.

- nella previsione, al contrario, le economie in via di sviluppo e la media mondiale schizzano verso l'alto e costringono il gruppo degli "inseguitori" in basso, molto addensati e in uno stretto intorno del valore medio del 2% annuo;
- la graduatoria interna al gruppo vede, dall'alto al basso, Stati Uniti, economie avanzate, unione europea, area dell'euro e Giappone.

Da questo insieme di circostanze si possono trarre alcune indicazioni di tendenza, dal nostro presente al possibile futuro prossimo:

- le economie in via di sviluppo, segnatamente il gruppo delle economie asiatiche, dominano la scena, nel decennio anteriore al 2001 come nella previsione al 2015;
- la gerarchia nell'ultimo decennio del secolo scorso si legge in un range, dei tassi medi annuali di crescita del Pil, compreso tra il 5,5% e l'1,6%;
- la gerarchia, nella previsione al 2015, è questa: nuove economie asiatiche, Stati Uniti, Francia, maggiori economie avanzate, Spagna, euro area, Italia e Germania;
- nella previsione al 2015 si sposta in basso il range che include l'insieme delle variabili osservate: le nuove economie asiatiche sono sotto il 4,5% annuo e l'ultima posizione è pari ad un valore dell'1,3% annuo, si tratta dell'Italia e della Germania; la seconda posizione, dopo le nuove economie asiatiche, è quella degli Stati Uniti, intorno al 2,5%;
- si è compresso lo spazio della crescita attesa e si è spostato in basso l'intervallo di confidenza per tutta l'economia mondiale. La nuova gerarchia vede in alto le nuove economie asiatiche, ad una certa distanza gli Stati Uniti, decisamente in basso l'unione europea e l'area dell'euro, con Italia e Germania sotto la media europea.

Esisteva, in altre parole, una razionalità implicita nelle cause e nelle conseguenze che hanno scatenato la prima crisi finanziaria del mercato globale? La risposta a questa domanda è necessaria per capire le conseguenze, di ultima istanza, della crisi stessa. Passato il picco negativo della crisi economica successiva alle turbolenze dei mercati finanziari, localizzato nel 2009, si deve indagare come e perché si possa riavviare un processo di crescita capace di ricostruire la perdita di reddito degli anni precedenti e rimettere in moto un ciclo espansivo di medio e lungo termine.

La risposta al quesito sulla natura e le conseguenze negative della crisi si può formulare in termini razionali. La crisi non è stata una "Tempesta Perfetta" ma, per restare sullo slang che è stato utilizzato, sin dal caso Enron, nella letteratura anglosassone, un "Effetto Titanic".

Tab. 1 - Le fasi della crisi

Fasi della crisi	Mercati e istituzioni	Economia industriale		Economie emergenti	
		Condizioni macroeconomiche	Risposta di policy	Condizioni macroeconomiche	Risposta di policy
1. Prima del marzo 2008: preludio	Le insolvenze sui mutui <i>subprime</i> provocano una situazione di diffuso stress finanziario. Vi è incertezza sull'emittente e la distribuzione delle perdite. I disordini sui mercati interbancari nell'agosto 2007 inaugurano la crisi, che va intensificandosi in ondate successive fino al marzo 2008.	Indebolimento della crescita.	Le banche centrali (BC) riducono i tassi. Operazioni di potenziamento della liquidità nei mercati monetari.	Crescita robusta e inflazione in aumento. In molti paesi con obiettivi di inflazione l'aumento dei prezzi supera l'obiettivo.	Aumento dei tassi ufficiali in risposta all'elevata inflazione.
2. Metà marzo-metà settembre 2008: verso il tracollo di Lehman Brothers	L'acquisizione di Bear Stearns in marzo rallenta il crollo, che tuttavia va a gravare sui prezzi delle attività, causando l'accumularsi di perdite e svalutazioni bancarie. Sempre più paesi vengono colpiti. Dietro la crisi di liquidità si cela una crisi di solvibilità che accresce le pressioni sulle società finanziarie.	Contrazione delle economie del G3 malgrado il pronunciato calo dei corsi azionari a partire da agosto.	Dapprima nuovi tagli ai tassi ufficiali. Potenziamento delle linee di liquidità. Le agenzie federali sono poste in amministrazione controllata agli inizi di settembre.	Dopo giugno la crescita del PIL diminuisce ma si mantiene positiva. Indebolimento delle esportazioni nell'Europa centrale.	Nuovi aumenti dei tassi per contrastare l'inflazione.
3. 15 settembre-fine ottobre 2008: perdita globale della fiducia	Il tracollo di Lehman Brothers il 15 settembre 2008 provoca il caos su importanti mercati di finanza. Sempre più società finanziarie falliscono o vengono soccorse dalle autorità. La perdita di fiducia investe mercati e paesi di tutto il mondo. Solo una serie senza precedenti di interventi ufficiali di ampio respiro riesce a instaurare una tregua.	Il crollo della fiducia e l'inasprimento delle condizioni di finanziamento inducono una pesante correzione al ribasso delle previsioni.	Tagli decisi dei tassi, ampliamento delle linee di swap delle BC, rapida crescita dei loro bilanci. Salvataggi bancari su vasta scala, garanzie sui depositi e sul debito.	Crollo della fiducia. Inasprimento delle condizioni di finanziamento. Forti deprezzamenti valutari.	Taglio dei tassi, maggiore flessibilità nella fornitura di liquidità della BC. Garanzie sui depositi e sul debito. Iniezioni di capitale.
4. Fine ottobre 2008-metà marzo 2009: rallentamento mondiale	I mercati restano volatili di fronte ai dati economici sempre più foschi, all'annuncio di utili deludenti e allo incertezza circa le misure intraprese dai governi. Il rallentamento continua a far aumentare le perdite su crediti.	La spesa si riduce, causando la flessione del commercio di beni e del PIL. L'inflazione cala e in alcuni paesi diminuisce il livello dei prezzi.	Riduzione dei tassi in prossimità dello zero, fornitura di liquidità a società non bancarie. Acquisti definitivi di titoli pubblici. Ingenti pacchetti di stimolo fiscale.	Cali pronunciati della crescita del PIL nel 4° trimestre 2008 dovuti alla flessione delle esportazioni. Inversione dei flussi di capitali.	Nuove riduzioni dei tassi, abbassamento della riserva obbligatoria. Interventi nei mercati dei cambi, linee di swap dalle BC. Ingenti pacchetti di stimolo fiscale in alcuni paesi.
5. Da metà marzo 2009: il rallentamento si aggrava ma decelera	Parziale recupero dei prezzi delle attività dopo gli ulteriori interventi ufficiali, ma permangono indicazioni di disfunzione dei mercati, poiché le azioni delle autorità non riescono a ripristinare appieno la fiducia nel sistema finanziario internazionale. Nuove perdite su crediti.	I consumi e la produzione continuano a flettere, dando segnali di un possibile raggiungimento del punto di svolta inferiore.	Nuove riduzioni dei tassi in alcuni paesi. Allentamento dei criteri contabili per le banche.	Ripresa dei mercati azionari e stabilizzazione dei tassi di cambio.	Aumento degli aiuti finanziari ufficiali internazionali.

La settantanovesima relazione della Banca dei regolamenti internazionali (BRI) espone la struttura temporale della dinamica che ha caratterizzato la prima crisi finanziaria globale. La crisi presenta cinque fasi abbastanza distinte e di intensità variabile, cominciando dalla turbolenza connessa con i mutui subprime tra giugno 2007 e metà marzo 2008. Dopo questa prima fase le banche hanno continuato ad accumulare perdite e svalutazioni mentre la flessione congiunturale si traduceva lentamente in un'ulteriore debolezza dei corsi per le attività finanziarie. Di conseguenza, nella seconda fase, compresa tra marzo e metà settembre 2008, i problemi di finanziamento hanno lasciato spazio a timori per la solvibilità, manifestandosi in tal modo i rischi tipici di veri e propri dissesti bancari potenziali. Proprio il fallimento della banca statunitense Lehman Brothers, il 15 settembre del 2008, ha innescato la terza, e più intensa, fase della crisi: un crollo di fiducia alla scala del mercato mondiale, arrestato soltanto grazie a interventi pubblici di dimensioni e portata senza precedenti. Nella quarta fase, dalla fine di ottobre 2008 alla metà di marzo 2009, i mercati hanno dovuto adeguarsi a prospettive sempre più cupe per la crescita economica mondiale, alimentate dalle incertezze circa gli effetti degli interventi ufficiali per i mercati e l'economia. La quinta fase, iniziata a metà marzo 2009, si è contraddistinta per i segnali di un cauto ritorno dell'ottimismo pur in presenza di notizie macroeconomiche e finanziarie ancora in gran parte negative. Da questo momento in poi, esaurita la patologia finanziaria, è iniziata una fase di vera e propria recessione economica, che troverà la sua massima intensità proprio nel 2009. Come si è visto dai dati tratti dall'outlook del Fondo Monetario Internazionale, citato in precedenza<sup>2</sup>.

Dal 2010, e per almeno un biennio, si manifesterà un'evidente contraddizione tra l'esigenza di far rientrare la dimensione dell'espansione della massa monetaria e del debito pubblico, che sono state necessarie per consentire un assorbimento non traumatico degli squilibri generati dalla crisi finanziaria, e le conseguenze deflattive di una simile operazione. Conseguenze che comporteranno un differimento della ripresa della crescita che, al contrario, sarebbe assolutamente necessario accelerare per assorbire gli effetti recessivi, sul piano economico, della turbolenza finanziaria che abbiamo attraversato, alla scala mondiale, con relativo successo, attesa la ridotta dimensione degli anni necessari per ammortizzare, appunto, gli squilibri finanziari alla radice della crisi. Ma torniamo alle cinque fasi della crisi che abbiamo appena descritto: si nota una chiara correlazione inversa tra la riduzione dei corsi azionari e l'aumento degli *spreads* tra tassi di interesse puntuali, interbancari o relativi alle concessioni di credito, e i tassi base. Essendo la dimensione degli *spreads* in questione una misura del rischio implicito nelle operazioni di finanziamento.

<sup>2</sup> Si veda il sito della BRI: [www.bis.org](http://www.bis.org).

Una parte dell'incremento del rischio si traduceva in una contrazione del livello dei corsi: in presenza di tassi crescenti il valore atteso futuro degli *assets* si contrae. La crescente incertezza degli eventi imminenti nel futuro prossimo aumentava, parallelamente, la dimensione del rischio, che si dilata quando le decisioni sono assunte in un regime di incertezza crescente. La spirale della crisi ha trovato il suo punto focale proprio nei mesi in cui matura la decisione di dichiarare fallita la Lehman Brothers; la percezione che si fosse arrivati ad un punto di potenziale non ritorno ha generato la manovra fiscale e monetaria, di segno marcatamente espansivo, che ha consentito di assorbire ulteriori fenomenologie di insolvenza nel sistema ma ha congelato, in una sorta di trappola internazionale della liquidità, la massa disponibile: sia per la incertezza sulla valutazione del prezzo implicito dei titoli che per la incertezza di sistema in ordine agli esiti di medio periodo, che determina una elevata propensione alla liquidità e il rimando sistematico di scelte di investimento in titoli. Dall'insieme dei due eventi emerge il profilo recessivo, in presenza di bassi tassi di interesse sui mercati monetari, che caratterizza ancora oggi il mercato internazionale. Per concludere si può affermare che esistono quattro elementi che, nelle relazioni tra le proprie dinamiche relative, qualificano la razionalità dei mercati nelle dinamiche che essi manifestano.

Questi quattro elementi, nelle rilevazioni della BRI, si presentano sempre in termini molto coerenti tra loro, rispetto al main stream delle interpretazioni accreditate, e sono:

- il corso dei titoli;
- il premio implicito per il rischio;
- la crescita attesa;
- il tasso "privo di rischio".

Per uscire dal clima recessivo ancora dominante nei prossimi anni sarà necessario:

- ricostruire la prospettiva della crescita, ripristinando un ragionevole grado di fiducia nei mercati e tra gli intermediari finanziari;
- spostare la liquidità verso gli investimenti, creando le condizioni perché si dilati la dimensione del mercato dei crediti rispetto a quella del mercato degli impieghi temporanei di liquidità: all'intermediazione tra titoli a breve, derivati e moneta deve sostituirsi, progressivamente, una dimensione di trasferimenti dal risparmio agli investimenti attraverso l'azione delle banche commerciali; la dimensione delle transazioni relative alla curva IS (investimenti/risparmio) deve tornare a prevalere su quella relativa agli stock esistenti di moneta e titoli, descritte nella curva LM (liquidità/moneta);

- ripristinare una gerarchia ordinata dei tassi a breve rispetto ai tassi a medio e lungo termine;
- ritrovare il valore del futuro, anche grazie al riordino della struttura dimensionale e temporale dei tassi di interesse: il tasso di interesse è contemporaneamente una misura del costo del debito ma è anche una misura del premio per il rischio che potrebbero ricevere coloro che progettano e gestiscono nuovi investimenti, alimentando la crescita economica.

È possibile qualificare ulteriormente questa opzione di medio termine, per la politica economica necessaria in futuro, grazie ad un rapporto elaborato dall'OCDE (Organisation for Economic Cooperation and Development) in occasione del G20 previsto a Seul nella prima metà del novembre 2010<sup>3</sup>

Nella figura 1 che segue si legge una particolare elaborazione del rapporto tra la dimensione del tasso di variazione del Pil delle singole aree regionali dell'economia mondiale rispetto alle dimensioni del tasso di variazione, nel medesimo anno di riferimento, della media mondiale del tasso di crescita annuale del Pil. Si tratta di una misura che indica l'intensità relativa del fenomeno in una regione economica rispetto all'intensità data dalla dimensione della variazione del Pil per la media mondiale. Nel 2009, picco della depressione, il mondo, nella quantificazione dell'OCDE sconta una riduzione superiore all'11% del Pil. Ma la riduzione che subisce l'economia americana si ferma ad una caduta del 2,4%. Nella figura 1 la quota 1 riguarda, in quell'anno, la variazione del Pil mondiale (-11%) mentre quella americana quota solo per 0,218: il quoziente tra 2,4 e 11 che, essendo entrambe le grandezze negative, quota a 0,218. La figura 1 non include il gruppo dei BRIC, Brasile India e Cina che sono invece presenti nella successiva figura 2. Essi costituiscono il gruppo di testa nella graduatoria della crescita mondiale, il loro sviluppo si presenta robusto nelle previsioni sul futuro a medio termine. Tutte le altre regioni e nazioni del mondo, come emerge dalla figura 1, presentano un'intensità dei propri tassi di recupero in termini di crescita attesa molto inferiore alla media mondiale. Esiste un problema di asimmetria nei ritmi attesi della crescita che promette, per il futuro a medio termine, una probabile dilatazione degli squilibri intraregionali e impone la necessità di un coordinamento migliore alla scala internazionale.

Si noti il valore negativo della curva che descrive la dinamica italiana: esso rappresenta la circostanza che, nel 2008, l'Italia presenta un tratto recessivo mentre il resto del mondo cresceva ancora, seppure molto lentamente, il quoziente tra il dato negativo dell'Italia e il dato positivo della crescita mondiale si traduce in un numero negativo.

<sup>3</sup> *Economic outlook and requirements for economic policy*, OECD, 03 November 2010, Paris.