



strumenti  
per l'innovazione

# Anticipare il cambiamento

Micro imprese  
e territorio



UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Articolo 6 - azioni innovatrici

**La presente pubblicazione, curata da ARTES, è realizzata nel quadro del progetto “Regards croisés sur la gestion des restructurations de l’emploi dans les territoires – l’anticipation des très petites entreprises” condotto nell’arco degli ultimi due anni di attività (2004-2006), dal partenariato composto da Grep (Francia), tamen (Germania), ARTES (Italia)**

**Hanno partecipato al progetto per l’Italia:**

Barbara Basacco (Corep)  
Stefano Bertoni (Ires FVG)  
Monica Demartini (Corep)  
Debora Facchini (Aster)  
Geremia Gios (Università di Trento)  
Ilaria Goio (Università di Trento)  
Annalisa Gullo (Artes)  
Stefania Iaria (Artes)  
Lilia Infelise (Artes)  
Andrea Iorio (Artes)  
Pasquale Iorio (OBR Campania)  
Adriana Luciano (Corep)  
Camillo Lanzinger (Feder Manager)  
Déo Gratias Nkinahamira (Artes)  
Domenico Paparella (Cesos)  
Alessandro Russo (Ires FVG)  
Roberta Santi (Corep)  
William Sinclair (Artes)  
Alessandro Tinelli (Artes)  
Stefano Valentini (Aster)  
Mario Vitolo (OBR Campania)

# Indice

I Parte – Scenari strutturali e strumenti, <i>a cura di Lilia Infelise</i>	3
Introduzione	4
1. Breve panorama sulle piccole e micro imprese in Europa e politiche di sviluppo	7
1.1 Il quadro d'insieme	7
1.2 Capire le piccole e micro imprese: tipologie e modello di crescita	11
1.3 Le politiche per le piccole e micro imprese in Europa	15
1.4 Le politiche per le piccole e micro imprese in Italia	20
2. Un gioco di squadra per anticipare il cambiamento: un dialogo sociale allargato	22
2.1 Nuovi statuti e modelli di impiego nelle micro e piccole imprese	22
2.2 I modelli di accompagnamento	27
2.3 Ruoli e competenza del consulente	31
2.4 Metodologie e strumenti per l'accompagnamento	40
II Parte – Lettura sinottica di casi esemplari, <i>a cura di Adriana Luciano</i>	46
1. Introduzione	47
2. Il partenariato locale	50
3. La cooperazione tra imprese	57
4. Imprenditori e lavoratori al centro di network innovativi	60
5. Selezioni di casi esemplari	68
Spinner Azione Pilota 2 «Ricambio generazionale» in Emilia Romagna	68
Il distretto alimentare di San Daniele: un territorio in evoluzione	73
ATENA - Artigianato di alta qualità e tecnologie avanzate per lo sviluppo di aree montane e rurali	79
La formazione continua in Campania: dialogo sociale sulla base dell'intersettorialità	84
Una zona in fase di transizione: il caso di Biella	90
La boutique de gestion de Saône-et-Loire (BG 71)	95
Il Comité de bassin d'emploi di Bressuire	97
«Copieval» un dispositivo sperimentale di ristrutturazione industriale	100
Groupements d'Employeurs	102
D'Argile, associazione dei vasai d'arte	104
I «Sites de proximité» nella regione Rhône-Alpes	106
III Parte - Contributi tematici	109
● Micro imprese e anticipazione	110
Piccole imprese: imperfette o semplicemente diverse?	111
<i>Bettina WIENER</i>	111
<i>Susanne WINGE</i>	111
Una tipologia per seguire al meglio le imprese	117
<i>Sophie ROUAULT</i>	117
Qualità e innovazione come motori di sviluppo di un territorio e delle sue imprese: il caso del Distretto Alimentare di San Daniele	125
<i>Stefano BERTONI, Alessandro RUSSO</i>	125
● Accompagnare il dialogo all'interno della micro impresa	131
Far crescere la cultura dell'innovazione nelle TPE italiane: una sfida per le politiche	132
<i>Adriana LUCIANO</i>	132
● Accompagnare il dialogo tra le imprese	139
Cooperative di attività: un'alternativa all'impresa	140
<i>Béatrice PONCIN</i>	140
Innescare una cooperazione tra aziende	145
<i>Laetitia CHARISSOUX</i>	145
<i>Benoit MOUSSET</i>	145
Cluster E•NOB: una rete al servizio di un progetto	149
Thomas <i>HARTMANN</i>	149

Una Chambre de métiers et de l'artisanat al servizio dei mestieri d'arte	153
Odile <i>PROUST</i>	153
Azioni collettive: forme antiche, forme nuove	158
Michel <i>AUVOLAT</i>	158
Associazioni di datori di lavoro (GE): uno strumento per una gestione territoriale delle qualifiche	163
<i>Thierry CHEVALLEREAU</i>	163
<i>Sophie ROUAULT</i>	163
• Accompagnare il dialogo nei territori	169
Alizé: le grandi aziende al servizio delle piccole/medie imprese	170
<i>Régis BOURGEAT</i>	170
Maisons de l'emploi: un nuovo sguardo sul territorio	175
<i>Dominique HUARD</i>	175
<i>Olivier PIHAN</i>	175
Micro imprese e territori: relazioni da inventare	179
<i>Jean HORGUES-DEBAT</i>	179
Ambiente, sviluppo locale e tecnologia: alcune considerazioni relative alle aree montane delle Alpi	185
<i>Geremia GIOS</i>	185
<i>Ilaria GOIO</i>	185
<i>Roberta RAFFAELLI</i>	185
• Territori anticipatori	199
Un territorio anticipatore: un essere vivente in apprendimento	200
<i>Lilia INFELISE</i>	200
Sfide e dinamiche del dialogo sociale territoriale	208
<i>Annette JOBERT</i>	208
IV Parte – Contributo monografico	214
Condizione femminile e imprenditorialità: una prospettiva europea	215
Contributo di Ilaria Goio e Lilia Infelise	215
Indice	215
1. Abstract	215
2. Storia e prospettive dell'uguaglianza di opportunità nell'Unione Europea	222
3. Il ruolo delle donne nel mondo del lavoro	239
4. Donne, imprenditorialità e PICCOLE E MICRO IMPRESE	250
Riferimenti bibliografici	265
Siti consultati	267
Acronimi	267
Conclusioni e raccomandazioni	268
Bibliografia	272
Appendice alla prima sezione: strumenti per l'accompagnamento	277
1. SWOT Analysis - Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats	278
2. La scala del successo	280
3. Il metodo dei progetti	282
4. La missione di ricognizione	284
5. Il metodo Metaplan	285

# **I Parte – Scenari strutturali e strumenti,** a cura di Lilia Infelise

## Introduzione

In territori rurali e in quelli in declino industriale, spesso coincidenti, le piccole e soprattutto le micro imprese soffrono più di altre della difficoltà di prevedere i cambiamenti e ad essi far fronte consapevolmente ed in modo proattivo. Il loro destino è profondamente collegato al destino dei territori in cui esse vivono.

Il progetto di ricerca azione **Regards croisés sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires** si è posto l'obiettivo di capire se esiste un'unica fisionomia di piccole e micro imprese, come esse si rapportano al territorio e se e come esse vengono aiutate ad uscire da un approccio 'fatalista e/o urgentista' e invece acquisiscono una cultura del cambiamento continuo.

In particolare il progetto si è proposto di:

- identificare esperienze esemplari relativamente alle capacità di anticipare e innovare in particolare il modello di impiego del lavoro;
- avviare ed animare la riflessione degli attori, all'interno dei territori dei paesi partner;
- favorire il reciproco apprendimento tra territori ed attori.

In due anni di ricerca, il progetto *Regards Croisés* ci ha dato l'opportunità di fare un ragionamento approfondito, poco generico e di vetrina, fondato sia sull'analisi della letteratura, sia sul confronto tra i diversi attori coinvolti in esperienze di rottura dei tradizionali modelli di azione: parti sociali, responsabili di organi di governo, ai diversi livelli, ricercatori. Negli ultimi mesi di attività abbiamo dedicato la nostra attenzione al confronto internazionale, sia riprendendo e riflettendo sui lavori di ricerca che ARTES conduce dai primi anni '90, sui temi delle strategie di sviluppo delle piccole imprese e sui modelli, metodi e competenze per il loro sostegno<sup>1</sup>; sia allargando il confronto e il

---

<sup>1</sup> I principali lavori di ricerca condotti da Artes i cui risultati sono stati messi a confronto con i risultati del progetto *Regards Croisés* sono: "Per una nuova generazione di interventi a favore dell'innovazione gestionale e dell'organizzazione del lavoro nelle piccole imprese", Artes per Università di Nijmegen– Olanda (1998); "For a new generation of advice – counselling services for SMEs" – repertorio di esperienze esemplari nel campo dei modelli di consulenza di nuova generazione destinati ad accompagnare PMI in processi di riaggiustamento industriale, ARTES per MOSAICO (1995-1997); "SMENET – sviluppo di una rete internazionale di PMI e modelli di supporto alla gestione del cambiamento industriale" – sperimentazione di nuovi modelli e strumenti di diagnosi e supporto allo sviluppo di PMI attraverso la realizzazione di azioni di consulenza a 18 imprese campane rientranti nella classe di addetti 0-50, Artes per MOSAICO – Programma ADAPT (1995-1997); "Lo sviluppo delle Piccole Imprese Brain Intensive nelle Regioni della Comunità in Ritardo di Sviluppo o in Ristrutturazione Industriale: Itinerari Professionali e Fabbisogni Formativi", Artes per il programma FORCE (1994-1995); "Instruments, tools and policies to anticipate the effects of industrial change on employment and vocational qualifications" (*Strumenti e politiche per anticipare gli effetti del cambiamento industriale sull'occupazione e qualificazioni vocazionali*, Artes per Università di Nijmegen (1994)

dibattito attraverso le conferenze internazionali previste dal progetto, in particolare la conferenza internazionale, tenutasi a Bologna nel giugno 2006 e poi la conferenza finale, tenutasi a Parigi nell'ottobre 2006 e quindi il seminario internazionale di capitalizzazione e disseminazione dei risultati, tenutosi a Cosenza nel Dicembre 2006.

**A conclusione del progetto alcune convinzioni sono divenute patrimonio comune.**

Per avere una strategia di anticipazione, per non subire eventi che non possono, una volta che si verificano, essere sufficientemente governati a favore dello sviluppo produttivo dei territori e del lavoro, è necessario il coinvolgimento e la cooperazione di tutti gli attori: coloro che attraverso le diverse forme elettive ricevono il mandato di definire e mettere in atto politiche e programmi e reperire le opportune risorse, con loro le Camere di Commercio, le Associazioni di imprese, i Sindacati, ma anche i Centri di Ricerca pubblici e privati, gli organismi di servizio e consulenza, di formazione, le imprese e tutti gli altri attori locali o nazionali coinvolti nelle politiche di sviluppo; ciascuno deve essere coinvolto e chiamato a fare un gioco di squadra. Questa è la sfida; non è sufficiente un piccolo nucleo di governo di un territorio, una Giunta Regionale, una Giunta Provinciale, una Giunta Comunale, sostenute da un team di consulenti. La sfida è riuscire a costruire un dialogo allargato volto a sviluppare e condividere una visione dello sviluppo, una visione che possa basarsi su conoscenze, su competenze e su strumenti di previsione del mutamento. Le esperienze esemplari identificate e studiate, nel corso del progetto, sono esperienze guidate da attori che con capacità di visione e approccio *federativo* hanno 'forzato la mano' di modelli obsoleti ed inefficaci di azione, hanno rotto meccanismi stantii per cui chi opera in un settore non cooperava con l'altro, chi opera a livello nazionale non coopera con il territorio.

Il progetto ci ha però insegnato, attraverso il confronto con i protagonisti delle esperienze esemplari individuate, che, se non ci sono delle forme serie, strutturate, non formali di apprendimento da parte degli attori coinvolti, il dialogo rimane sterile. Occorrono sedi, ma anche metodi e strumenti che permettano l'esercizio di autentica partecipazione e uno strutturato processo di continuo apprendimento (dall'analisi dei bisogni formativi all'apprendimento vero e proprio), che favoriscano una più grande presa di coscienza e un autentico coinvolgimento e impegno da parte dei soggetti di natura nazionale, settoriale e locale che intervengono nel territorio (come possono essere i forum degli interessi nei quali si negoziano agende comuni, per esempio adottando metodi e strumenti di condivisione delle conoscenze e dei punti di vista).

Ma ancora, il progetto ha permesso di identificare il formarsi di una *leadership federativa* come condizione indispensabile, *sine qua non*. Si è utilizzato il termine “tiers accompagnateurs”, riferendosi a soggetti che mutano da contesto a contesto e nel tempo; a volte sono sindacalisti, a volte sono tecnici, a volte invece sono consulenti, capaci di mettere insieme, di far dialogare gli attori, non in maniera confusa, poco produttiva, ma in maniera da identificare il potenziale endogeno del territorio e sviluppare strategie preventive di valorizzazione; figure che hanno capacità di comporre conflitti, di non arretrare di fronte agli ostacoli, in grado di mettere in campo una *pedagogia di cambiamento/apprendimento collettivo*, che incoraggino, diano sicurezza, fiducia agli attori implicati in esperienze di rottura dei tradizionali rapporti interni e accompagnino i territori nei quali attori locali, regionali e nazionali/settoriali sono chiamati ad ‘inventare’ nuove relazioni cooperative.

**In sintesi**, la sfida della trasformazione di un territorio in una rete multi-attore non ha alcuna possibilità di successo e permanenza nel tempo se non vengono introdotte nuove figure di ‘pedagoghi dell’apprendimento-cambiamento’. Si tratta di figure di ‘consiglieri di processo’ che possono agire da catalizzatori e facilitatori di una ricca rete di attori in possesso di competenze specialistiche.

Autentici architetti dei «territori» che apprendono e cambiano, devono essere in grado di:

- diagnosticare i problemi e identificare le risorse delle proprie comunità locali;
- instaurare e mantenere reti di relazioni con una molteplicità di attori locali e esterni;
- sviluppare visioni sulle possibilità di dare risposte ai problemi identificati a partire dai punti forti e dalle risorse disponibili;
- concepire e costruire la struttura di un progetto;
- organizzare e mantenere la rete di risorse relazionali e fisiche per lo sviluppo del progetto;
- utilizzare un insieme di strategie per accompagnare singoli e gruppi in processi di apprendimento/cambiamento (possedere tecniche di consulenza, orientamento, valutazione, monitoraggio, apprendimento).

Queste figure possono emergere come leader naturali, ma vanno formate a competenze adeguate, dotate di strumenti e metodologie appropriate.

Il presente rapporto, costituisce essenzialmente una raccolta commentata di buone pratiche e una prima raccolta di metodi e strumenti di cui gli attori dovrebbero dotarsi per

un approccio strutturato al dialogo sociale allargato. Con questo lavoro ci auguriamo di diffondere quanto il progetto ha permesso di sviluppare e condividere tra i membri del partenariato, al fine di aprire un confronto su alcune questioni irrisolte:

- I tradizionali indicatori di tipo quantitativo che identificano i confini dell'impresa e ne misurano le performance sono ancora i più convincenti? Parliamo forse di un soggetto che non conosciamo?
- Cosa sappiamo della capacità di produrre innovazione o di investire in ricerca da parte delle piccole e micro imprese?
- Cosa sappiamo delle modalità di crescita delle piccole imprese?
- Quali sono le competenze critiche di cui il sistema deve dotarsi, quali gli spazi e forme di una autentica democrazia partecipata occorrono e quali strumenti possono essere adottati per tradurre gli intenti in azione?

Il proposito è di favorire l'elaborazione di modelli teorico-concettuali e strumenti di analisi che possano far progredire le prassi alla luce di rinnovati modelli di politiche e assetti istituzionali – organizzativi.

## 1. Breve panorama sulle piccole e micro imprese in Europa e politiche di sviluppo

### 1.1 Il quadro d'insieme

Cosa si intende per piccole e medie imprese, quale peso esse hanno nel panorama europeo e nei vari Stati partner del progetto "Regard Croises sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires".

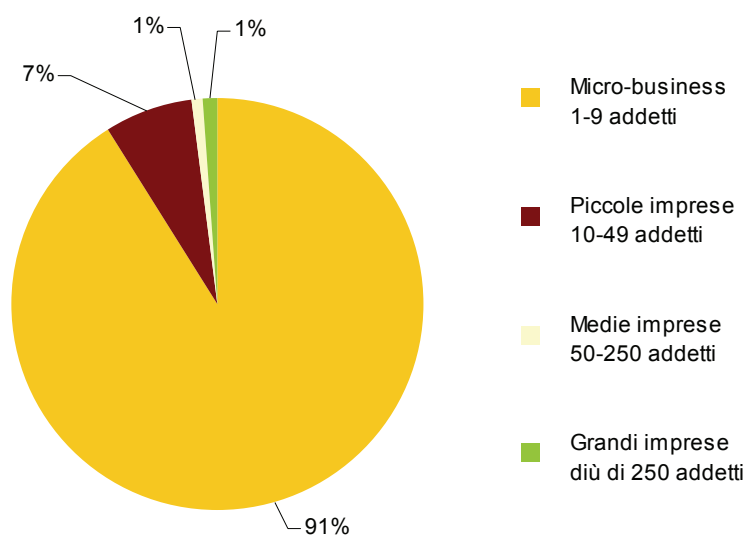
La definizione di micro, piccole e medie imprese è contenuta nella raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 (in vigore dal 1 gennaio 2005).

Tabella 1: La definizione di micro, piccole e medie imprese<sup>2</sup>

	<b>Micro imprese</b>	<b>Piccole imprese</b>	<b>Medie imprese</b>
<b>N° max pers. occupate</b>	< 10	10 < N° < 49	50 < N° < 249
<b>Turnover (milioni €)</b>	2	10	50
<b>Balance sheet (milioni €)</b>	2	10	43

<sup>2</sup> Condizione: n° persone occupate + turnover o balance sheet.

Il grafico 1 riporta nel dettaglio la distinzione tra i diversi tipi di imprese.



**Figura 1: Composizione delle imprese europee**

Le piccole e micro imprese ricoprono un'ampia fetta dell'attività professionale e dell'economia europea. Due terzi degli occupati del settore privato in Europa appartengono alle piccole e micro imprese, ciò significa che esse sono in realtà una componente largamente prioritaria dell'economia europea. In Europa le imprese impiegano mediamente 7 addetti, anche se i profili variano molto di Paese in Paese. Le micro imprese dominano in termini di occupati in Paesi quali Italia (48%) e Grecia (57%), mentre nel Regno Unito le grandi aziende ricoprono oltre il 45% dell'occupazione totale.

#### Distribuzione delle imprese per numero di addetti

% delle imprese (valori assoluti in migliaia)	Micro Impresa 0 – 9 addetti	Piccole Imprese 10 – 49 addetti	Medie Imprese 50 – 249 addetti	Grandi I. ≥ 250 addetti	Totale
Germania	87,98 (2656)	10,17 (307)	1,46 (44)	0,36 (11)	100 (3019)
Francia	93,00 (2326)	5,76 (144)	1,00 (25)	0,24 (6)	100 (2501)

Italia	95,57 (4290)	3,94 (177)	0,42 (19)	0,07 (3)	100 (4489)
Europa - 19	92,30 (17824)	6,53 (1261)	0,96 (185)	0,21 (40)	100 (19310)
Nuovi stati membri	94,98 (5670)	3,85 (230)	0,84 (50)	0,17 (10)	100 (5950)

Fonte: DG Impresa 2003/7

Secondo i dati comparativi più recenti, disponibili sul piano europeo (*ENSR - European Network of SME Research - 2002/2003*) su circa 20 milioni di imprese, 19 hanno meno di 10 addetti e 9,5 milioni non hanno addetti. (*MEMO/05/202*), esse sono fonte di occupazione soltanto per il titolare e i componenti il nucleo familiare (Eurostat PICCOLE E MICRO IMPRESE Database).

L'Italia si caratterizza nello scenario europeo per una marcata prevalenza delle micro imprese. Tale prevalenza è legata essenzialmente al numero molto maggiore di micro imprese: 4.290 contro 2.656 della Germania e 2.326 della Francia. Dal punto di vista delle persone occupate, infatti, l'Italia segue sia la Germania sia la Francia, con in media 4 persone contro le 7 della Germania e le 5 della Francia. La Germania, d'altronde, "prevale" sia nella categoria delle piccole imprese, sia in quella delle medie.

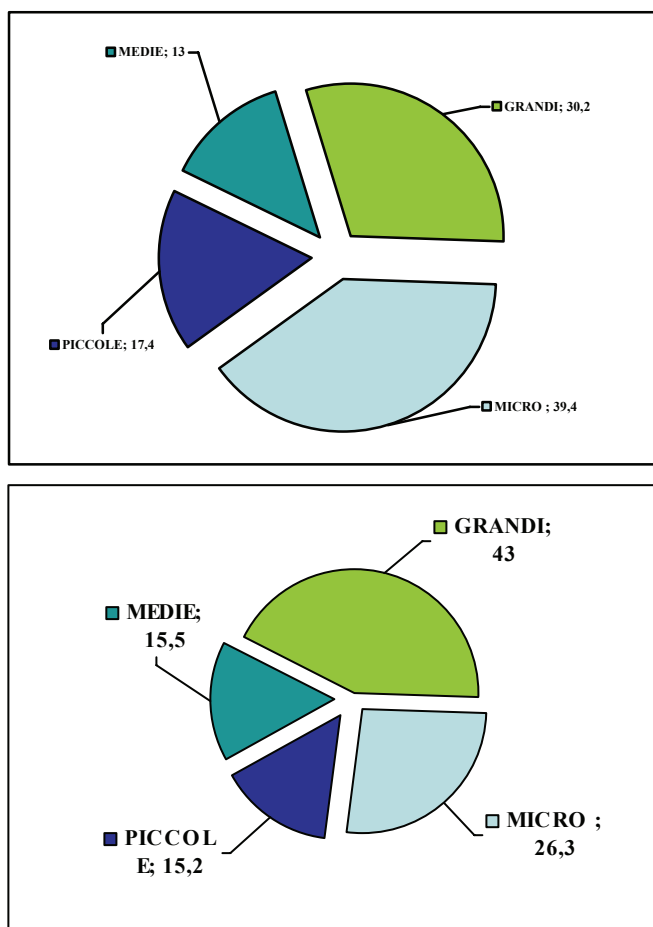
Nel corso degli ultimi anni, il rapporto tra dimensione d'impresa e crescita dell'occupazione risulta invertito.

A partire dal 1988 sino al 2003 il numero di posti di lavoro nelle piccole imprese e nelle micro imprese è cresciuto rispettivamente ad un valore 0.1 e 0.3%, mentre le imprese di medie dimensioni e quelle di grandi dimensioni hanno registrato un arretramento annuale medio rispettivamente di -0.2 e -0.1%.

Occorre anche sottolineare che il volume d'affari annuale delle piccole imprese è cresciuto meno (2.4%) rispetto a quello delle grandi imprese (2.7%).

Il tasso di export è largamente inferiore 7% le micro, 21% le grandi

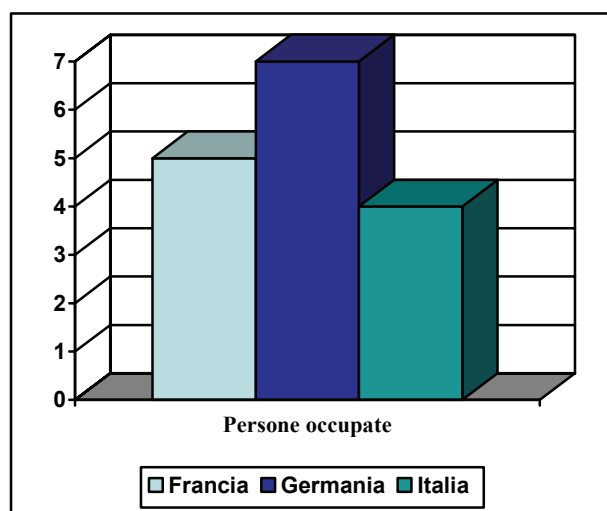
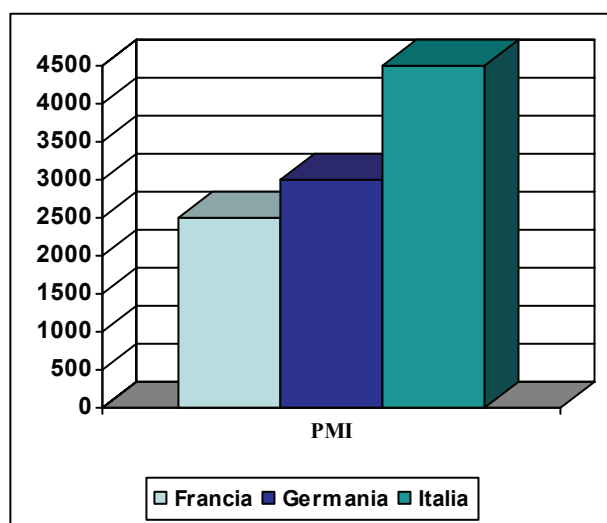
**Grafico 1: Occupazione totale (x 1000) (1° grafico), turnover totale (x 1000€) in Eu-19, 2003**



Fonte: European Communities, 2004. *SMEs in Europe 2003*. 2003 Observatory of European SMEs ° 7

Risulta evidente che la produttività delle imprese aumenta con le dimensioni delle stesse. Una persona occupata in una micro impresa crea un valore aggiunto medio pari a circa 40.000 euro, questa somma è tre volte più alta nelle grandi imprese (120.000 euro). I dipendenti delle piccole imprese arrivano ad un valore aggiunto pari a 60.000 euro e quelle delle grandi a 90.000 (European Communities, 2004).

**Grafico 2: N° di piccole e micro imprese (1° grafico) e persone occupate (2°) in Francia, Germania e Italia, 2003**



*Fonte: European Communities, 2004. SMEs in Europe 2003. 2003 Observatory of European SMEs ° 7*

## **1.2 Capire le piccole e micro imprese: tipologie e modello di crescita**

Ma sono sufficienti i tradizionali indicatori per permetterci di comprendere questo importante pezzo dell'economia europea?

Se è vero che le imprese sono fatte per crescere e almeno una parte deve fare il balzo dimensionale, è forse anche vero che le piccole imprese crescono secondo modelli molto diversi, non sempre identificati dai tradizionali indicatori.

Certamente sappiamo che le performance delle imprese che operano in rete sono più alte, ma non disponiamo di dati e modelli statistico-quantitativi per costruire una sorta di bilancio consolidato delle filiere, che oggi sempre più si allungano attraverso accordi *leggeri* di partenariato, superando tradizionali barriere (tecnologiche, geografiche).

Sappiamo che le economie esterne hanno un ruolo determinante: i servizi logistici e di trasporto, le reti energetiche e di comunicazione, la capacità di governare in modo efficace i flussi di informazione e conoscenze.

Sappiamo ancora che un'impresa ha caratteri sostanzialmente diversi in relazione:

- all'ideatore della business idea (nata da gruppi/singoli, da donne,...)
- al settore/filiera;
- alle diverse fasi di sviluppo.

L'insieme di questi fattori influiscono profondamente sul rapporto che l'impresa instaura con il territorio e sulle esigenze di supporto.

**Una micro impresa è innanzitutto un progetto di vita dell'ideatore e al tempo stesso la sua fisionomia è fortemente definita dal rapporto che l'ideatore intrattiene con l'ambiente in cui vive.** Gli studi evidenziano una certa peculiarità dell'imprenditorialità femminile. Questa, rispetto a quella maschile, sembra vantare una costante ricerca dell'innovazione, sempre, anche quando interviene in settori ritenuti tradizionali, quali il turismo e i servizi alla persona. Quando interviene in aree a forte intensità di conoscenza, le così dette imprese *Brain Intensive*, gli studi di campo condotti mettono in luce figure femminili fortemente proiettate sulla dimensione internazionale, benché solidamente legate al proprio territorio, impegnate nella difficile sfida di conciliare dimensione personale-affettiva e quella professionale. Spesso quando si trovano donne alla guida di imprese innovative, esse possiedono un mix di esperienze molto diversificato, sono di qualità superiore alla media, hanno esperienze spesso conflittuali, "squilibranti" rispetto ad un set di valori acquisiti nell'ambiente di origine.

Come emerge con sempre maggiore chiarezza nelle riflessioni degli studiosi dei distretti e più in generale dello sviluppo locale, nell'ultimo decennio si registrano nuove forme di interazione tra dimensione spaziale e sviluppo; si riconfigurano consolidati rapporti tra impresa e il proprio territorio; rileviamo, per esempio, nei territori una trasformazione delle filiere che divengono molto più lunghe e stimolano la nascita di nuove relazioni tra territori, anche di paesi molto distanti geograficamente. Questi processi sono guidati prevalentemente da imprese piccole o addirittura micro imprese, al cui comando sono nuclei imprenditoriali di nuova generazione che instaurano nuovi rapporti con i propri collaboratori, con altre imprese, parimenti innovative, ma esterne ai tradizionali rapporti di prossimità territoriale.

La piccola impresa nasce in un contesto, in una comunità, anch'essa con caratteri distintivi: settori in declino o in profonda ristrutturazione o ancora territori in cui uno sviluppo produttivo stenta ad avviarsi. In alcuni territori come quelli dell'arco Alpino italiano e francese gli attori chiave si domandano come e se vi è una via per preservare un'identità, per lunghi anni protetta con successo e ora minacciata dal declino demografico ed economico, dal pesante impatto di grandi opere pubbliche per l'alta velocità, dalla necessità di tener fede alla cultura dell'ospitalità senza pregiudicare le tipicità. Vi sono poi territori che, come alcuni distretti italiani noti, divenuti celebri per l'eccellenza dei prodotti e dei processi - come il distretto tessile di Biella o quello turistico dell'Emilia Romagna - che subiscono gli effetti dei grandi sconvolgimenti geo-politici che minacciano la stessa sopravvivenza di prestigiose tradizioni produttive e rendono inevitabile il ridimensionamento dell'occupazione e quindi la perdita di saper fare preziosi che accompagna ogni processo di 'espulsione' di lavoro. Alcuni territori associano il loro stabile successo e la loro leadership di mercato ad un solo prodotto di eccellenza, ma sono consapevoli dei pericoli di dipendenza tipica delle aree 'monoprodotto' e i pericoli di una possibile crisi connessa alle difficoltà di assicurare cambio generazionale. In altri territori, infine, non si è mai registrato un solido sviluppo produttivo, essi sono caratterizzati da imprese artigianali, di natura familiare, che spesso sopravvivono, nell'area grigia dell'economia sommersa (sotto occupazione, irregolare osservanza degli obblighi contributivi).

**La tecnologia ha ugualmente una importante influenza nel rapporto che l'impresa intrattiene con il suo ambiente esterno e quindi determina le esigenze di supporto; alle imprese ad alta intensità di conoscenza o alle imprese ad alta intensità di lavoro pregiato, quale è quello artigiano legato a mestieri d'arte rari.**

L'impresa *Brain Intensive* è un'impresa di piccole dimensioni creata da tecnologi provenienti da grandi organizzazioni produttive o laboratori di ricerca. E' un'impresa nata dalla voglia di trovare uno spazio autonomo ed innovativo rispetto ai tradizionali modelli organizzativi ed imprenditoriali. Nasce spesso dallo *spin-off* di grandi imprese a causa dei processi di ristrutturazione o a causa degli approcci manageriali e delle strategie di mercato utilizzate e ritenute obsolete dalle giovani generazioni.

I fondatori delle imprese sopra citate possiedono in generale *know-how* specialistici che hanno un grande potenziale di innovazione del prodotto quindi un grande potenziale di mercato; allo stesso tempo però sono privi di esperienza nella gestione di impresa e non riescono quindi a fare in modo che la loro impresa superi la fase pionieristica. Questo tipo di impresa non riesce spesso ad uscire dalla fase infantile, muore proprio nel corso delle fasi di crescita e disperde il proprio *know-how*.

Anche per questo tipo di impresa gli studi condotti mettono in luce l'importanza dell'ambiente ove la piccola impresa viene a costituirsi. Fondamentale importanza riveste l'appartenenza ad una regione o distretto, senza problemi di sviluppo industriale, ove si abbia la disponibilità di una moderna cultura del lavoro e facile accesso alle materie prime, semi lavorati e componenti rispondenti agli standard di mercato. Un ambiente in cui sia possibile intrattenere rapporti positivi con il mondo della ricerca, grazie alla presenza di centri ad alta specializzazione, campus universitari e parchi scientifici.

Il territorio è altrettanto importante per le micro imprese artigiane per le quali la storia, l'immagine che il territorio promuove è parte integrante del prodotto e per le quali sono essenziali servizi che ai caratteri della prossimità debbono aggiungere qualificate capacità di previsione dei trend dei mercati di nicchia internazionali, capacità di identificare le forme più appropriate di 'avvicinamento' dell'artista al mercato globale al quale deve necessariamente proporre un prodotto unico che non può accettare la competizione sul prezzo.

**Come ogni organismo, una micro impresa ha un suo ciclo di vita, nel corso del quale le relazioni che intrattiene subiscono mutazioni anche radicali.**

Esaurita la fase iniziale di sviluppo si pone, per ogni piccola impresa, il problema di individuare un proprio modello di crescita. Nel passaggio dalla fase pionieristica, tutta incentrata sulle risorse del o degli imprenditori, allo sviluppo operativo delle potenzialità prima inesprese e solo intuite dal fondatore, si innesta il processo di crescita caratterizzato non da una semplice crescita dimensionale, ma da una vera e propria mutazione genetica. In tali situazioni possono scatenarsi conflitti che, se non risolti, possono portare alla morte o al regresso a fasi infantili dell'impresa. Vi sono le imprese che scelgono di rimanere ad una dimensione che definiamo "Bonsai": il potenziale di sviluppo si arresta artificialmente per sfuggire a conflitti mortali. Per evitare la scomparsa o l'arresto della crescita e il non pieno sviluppo del potenziale assume fondamentale importanza il modello di management ed il modello di inclusione di nuove risorse umane.

Le ricerche condotte da ARTES su più di cinquanta casi aziendali appartenenti a diversi paesi europei hanno inoltre messo in luce elementi critici attinenti la disponibilità di skill dell'area manageriale, di tipo prettamente tecnico e di meta-qualità quali la capacità di autonomia e di fronteggiare l'incertezza. E' sempre l'ambiente esterno che assicura l'esistenza di un mix proficuo di culture del lavoro e specializzazioni. La natura delle professionalità necessarie alle piccole e micro imprese è sostanzialmente diversa rispetto a quelle richieste dalle grandi imprese. Nelle piccole imprese, il management deve

essere dotato non solo delle capacità proprie del top management, capacità di visione lunga e per grandi obiettivi, ma anche di quelle proprie del middle management, ovvero capacità di declinare in azioni concrete le visioni e di tenere insieme la squadra. Non è, infatti, il solo management a fare la differenza, non la sua sola capacità di visione. Di fondamentale importanza sono tutte le risorse umane, di tutti i collaboratori che il management deve sapere scegliere.

Sono state individuate tre tipi di strategia. La prima implica, nel contesto di un imprenditorialità individuale, l'inserimento di professionalità di alto livello, appena le risorse di tipo finanziario lo permettano, ma pone problemi non semplici di inserimento in team ormai costituiti e cimentati. Una seconda risposta implica un'ampia base societaria che comprenda tutte le risorse professionali critiche, ma espone al rischio di fratture interne al nucleo originario. Una terza strategia ha visto l'inserimento di giovani, in genere neolaureati.

### **1.3 Le politiche per le piccole e micro imprese in Europa**

Per sviluppare buone politiche e modelli di sostegno alle piccole e micro imprese occorre abbandonare i tradizionali modelli di analisi addentrandosi in una ricerca approfondita sulla reale natura di questo tipo di impresa. Essa spesso opera su dimensioni ben più ampie di quelle che i tradizionali indicatori statistici mostrano, si organizza in reti finanziarie, commerciali, tecnologiche, spesso superando i tradizionali legami di prossimità territoriale, grazie alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie della comunicazione.

Una buona politica deve saper identificare i bisogni specifici e le priorità di intervento.

Occorre allora superare la tradizionale distinzione tra tecnologie emergenti e tradizionali e concentrandosi sulla natura sostanzialmente diversa delle tecnologie impiegate: a forte "aggancio" alle vocazioni territoriali, a forte tasso di "tracimazione", ovvero di contaminazione di altre filiere tecnologiche, a lunga curva di accumulazione di conoscenza e quindi alte barriere all'ingresso. Occorre individuare i legami e la loro natura, con altre imprese, legami spesso non identificabili dai normali sistemi di rilevazione statistico quantitativa.

Il presupposto dunque di un più efficace intervento di aiuto alle piccole imprese è un profondo mutamento dei sistemi di rilevazione statistica e di analisi dei dati.

Occorre innanzitutto sviluppare nuove tassonomie che possano permettere di rilevare e poi analizzare dati quali-quantitativi relativi: alla partecipazione a forme diverse di accordi e partenariati commerciali, tecnologici, finanziari; alla localizzazione e ai caratteri dei

territori; alle filiere tecnologiche non semplicemente fondate sulla distinzione tra tradizionali ed emergenti, ma per esempio distinte in relazione alle barriere all'ingresso connesse alle curve di acquisizione di *know-how*, al grado di 'tracimazione' in altre filiere tecnico-produttive e al loro legame con le vocazioni forti dei territori, al grado di internazionalizzazione. **Occorre in parole semplici tradurre in modelli di analisi la constatazione ormai diffusamente condivisa che "la piccola impresa non è un'isola" ma una cellula di un organismo complesso e come tale deve essere studiata per poter essere capita e sostenuta. Un sostegno che oggi tutti convergono significa sostegno alla parte largamente prevalente del tessuto economico, sociale e culturale del continente europeo.**

Alcune importanti evidenze emergono grazie ai due anni di ricerca condotti nell'ambito del progetto Regard Croisés, sia la componente di ricerca azione sul campo, che ha condotto a una rassegna di undici esperienze esemplari, sia la ricerca desk che ha condotto a riprendere in esame i risultati di un quinquennio di ricerche condotte dai partner e da altri organismi. Anzitutto emerge un trend comune a tutti i paesi: a partire dal secondo decennio del 2000, sia sul piano europeo sia nei singoli Stati si stanno ideando e sperimentando nuovi modelli e strumenti di intervento.

In tutti i paesi sono sempre più numerose le esperienze positive e la maturazione del dibattito lascia intravedere nuove tendenze; si è ancora lontani, però, in tutti i paesi oggetto di studio, da un *sistema* di politiche.

Alcune questioni critiche di ordine generale sono presenti in tutti i casi nazionali:

- Eccesso di burocrazia che crea rigidità e un'effettiva perdita di vista degli obiettivi finali dovuta all'uso inadeguato di una variabile chiave nei processi di cambiamento: la variabile tempo.
- Competizione non equa tra enti pubblici e privati.
- Scarso peso dei servizi di consulenza/accompagnamento, un problema che non è stato ancora risolto, nonostante i vari sforzi fatti nei diversi paesi interessati dalla ricerca.
- Debole e incerta attenzione allo sviluppo di competenze appropriate negli organi responsabili delle politiche e dei programmi, al livello nazionale e ancor più locale, nelle agenzie intermediarie, di consulenza, all'interno delle piccole e micro imprese.

I 23 milioni di piccole e micro imprese presenti in Europa, rappresentano una costante fonte di idee, innovazione e capacità imprenditoriale, fonte primaria di occupazione e di

nuovi posti di lavoro. La Commissione europea ha sviluppato e sta attuando una serie di misure politiche ideate appositamente per sostenere le piccole e micro imprese in Europa, con l'obiettivo di definire un ambiente favorevole alla creazione e al successo delle piccole imprese. Puntando infatti a dare slancio alla crescita economica e a creare più posti di lavoro di qualità, l'UE intende assegnare un ruolo da protagonista alle piccole e micro imprese. In particolare, queste ultime sono responsabili di gran parte dell'innovazione, che conduce a nuovi prodotti e servizi di valore più elevato (anche se alla fine potrebbero essere le imprese di maggiori dimensioni a dare il via alla produzione e al marketing di massa di tali innovazioni).

La nuova strategia della Commissione a favore delle piccole e micro imprese applica il principio "Pensare anzitutto in piccolo" (*Think small first*) per agevolare l'esistenza nell'ambiente imprenditoriale: gli obiettivi sono ridurre i costi amministrativi, semplificare e accelerare le procedure, migliorare l'accesso al mercato e aumentare la competitività. Con l'adozione della Carta europea per le piccole imprese, gli Stati membri hanno preso l'impegno di sviluppare un contesto imprenditoriale favorevole alle piccole e micro imprese. Un'azione decisa a livello comunitario consentirà ai vari paesi di apprendere reciprocamente dalle proprie esperienze nella progettazione e nell'applicazione delle politiche, in modo da poter capire cosa ha funzionato altrove e utilizzare le pratiche migliori adeguandole alla situazione particolare.

La Commissione fa da apripista nel processo di riduzione della burocrazia che pesa sulle spalle delle aziende e sta rivedendo la legislazione comunitaria per eliminare i requisiti amministrativi divenuti superflui. L'esecutivo è inoltre all'opera per spingere gli Stati membri a comportarsi analogamente, ritenendo possibile ridurre del 25% in tutta l'UE i costi amministrativi attualmente sostenuti dalle piccole e micro imprese.

La Commissione lavora al fianco dei governi nazionali per aiutarli a raggiungere l'obiettivo prefissato nel 2006: entro il 2007, rendere possibile l'avvio di una nuova impresa ovunque in Europa in una sola settimana.

Sul piano dei finanziamenti, entro la fine del ciclo budgetario 2007-2013, la Direzione Impresa e Industria incrementerà i suoi investimenti sulle PICCOLE E MICRO IMPRESE del 60% rispetto al 2006, grazie ai tre miliardi di euro del nuovo Programma Competitività e Innovazione. Nel frattempo, i fondi di sviluppo regionale, che nel corso degli ultimi sei anni hanno destinato 21 miliardi di euro al sostegno delle PICCOLE E MICRO IMPRESE, continueranno a fare la differenza, così come i grossi programmi di ricerca e sviluppo della Commissione.

## ***Il “red tape”***

Le politiche in materia di piccole e micro imprese sono state messe in primo piano in occasione dello spring summit 2006, nel corso del quale il Presidente della Commissione Europea José Manuel Barroso ha dichiarato “We need to roll out a red carpet for entrepreneurs, not create a red tape”<sup>3</sup>.

Gran parte delle leggi che producono un forte impatto sulle piccole e micro imprese, come le leggi sull’impiego e le politiche sociali ed ambientali, sono ampiamente influenzate a livello europeo. La Commissione si propone di rendere queste leggi attente ai bisogni delle piccole imprese, evitando al contrario che queste vadano ad aggiungersi alle già molteplici difficoltà che esse sono chiamate ad affrontare. In questo senso, la Commissione Europea ha messo a punto la PMI “Envoy”, una funzione volta a garantire una più efficace focalizzazione sui bisogni delle piccole imprese a livello europeo. Oltre che sollecitare e valutare le questioni riguardanti le PMI, l’Envoy ricopre il delicato ruolo di “ambasciatore” per conto delle piccole imprese all’interno della Commissione. L’Envoy monitora i programmi di lavoro della Commissione relativi ad iniziative di potenziale impatto sulle PMI, con lo scopo di assicurare uno sviluppo delle politiche “pro PMI”. Nel 2006 sono state identificate dieci misure cui prestare maggiore attenzione, tra cui quelle relative a salute e sicurezza sul lavoro, tutela del cliente, evoluzione delle normative sull’occupazione, strategia di accesso al mercato.

Il taglio del “red tape”, ovvero l’eliminazione degli impedimenti burocratici, rappresenta un fattore cruciale per le PMI ed il mercato del lavoro in genere. Le statistiche indicano che più del 10% delle imprese unipersonali sarebbe propensa ad assumere del personale, se ci fossero meno costrizioni burocratiche. In questa prospettiva, considerando che più della metà delle imprese in Europa sono piccole imprese, questo potrebbe tradursi in 1.5 milioni di nuovi posti di lavoro!

In questo contesto, la Commissione ha stabilito che tutte le nuove proposte di legge vengano sottoposte ad uno scrupoloso scrutinio in merito al loro potenziale impatto sulle PMI. La Commissione cerca di mettere a fuoco aree in cui poter proporre alternative alla legislazione, come l’auto-regolamentazione settoriale e gli standard. Inoltre, attraverso “SOLVIT”, il nuovo servizio on line promosso dalla Commissione, è possibile per ogni

---

<sup>3</sup> “Bisogna stendere un tappeto rosso per gli imprenditori, non creare un nastro rosso” (impedimenti burocratici)

impresa e ogni cittadino segnalare cattive interpretazioni delle leggi europee e delle regole dei singoli mercati: il servizio, presente in tutti gli Stati Membri, è gratuito e si impegna a fornire soluzioni soddisfacenti entro un tempo massimo di dieci settimane.

La Commissione, inoltre, mette in atto un programma di feedback per le piccole e micro imprese (“SME Feedback”) volto ad identificare i problemi rilevati dalle piccole imprese; attraverso questo sistema le PMI possono comunicare in modo diretto con i policy-makers.

#### *Le risorse finanziarie*

Dal 2001-2006, il “programma pluriennale per le imprese e l’imprenditoria” (MAP) ha rappresentato la politica di punta per le PICCOLE E MICRO IMPRESE della Commissione. 510 milioni di euro sono stati spesi nell’ambito del MAP per garanzie ed investimenti volti a migliorare il contesto finanziario delle PICCOLE E MICRO IMPRESE e potenziare le loro opportunità di attrarre investimenti.

Dal 2007, fino al 2013, il MAP sarà sostituito dal Programma per la Competitività e l’Innovazione (CIP). Nel quadro del CIP i finanziamenti a favore delle PICCOLE E MICRO IMPRESE vedranno un significativo incremento. Entro il 2013, la Direzione Imprese e Industria della Commissione incrementerà il suo investimento nelle PICCOLE E MICRO IMPRESE del 60% nel quadro del CIP, rispetto a quanto non abbia fatto nel 2006 nel quadro del MAP.

Un’ottima opportunità per il sostegno dell’Unione per le PICCOLE E MICRO IMPRESE proviene dai fondi di sviluppo regionali – nel periodo 2000-2006, 21 milioni di euro di questi fondi sono stati destinati al supporto delle PICCOLE E MICRO IMPRESE. Dal 1989 al 1999, 1.5 milioni o l’8% delle PICCOLE E MICRO IMPRESE europee ha ricevuto sostegno dai fondi europei di sviluppo regionale.

In linea con gli ambiziosi obiettivi in tema di sviluppo e di lavoro, il ciclo di investimenti 2007-2013 per lo sviluppo regionale conferisce importanza alle misure orientate a stimolare l’imprenditorialità e l’innovazione nelle PICCOLE E MICRO IMPRESE.

Nel periodo 2007-2013 verranno spesi circa 5 miliardi di euro nel sostegno delle PICCOLE E MICRO IMPRESE.

#### **1.4 Le politiche per le piccole e micro imprese in Italia**

Almeno fino agli inizi degli anni '90, in Italia, non è stato definito un corpo unitario di politiche destinate alle piccole e micro imprese. Tradizionalmente la politica industriale è stata affidata alla responsabilità dello Stato centrale, incentrata su incentivazione a carattere finanziario, regolata da leggi gestite da pochi enti di carattere nazionale.

A partire dai primi anni '80 alcune regioni più avanzate "rompono gli argini" delle competenze delegate dallo Stato, in accordo a decisioni sancite nella costituzione e avviano azioni di supporto alle imprese, essenzialmente, piccole e medie imprese, attraverso l'utilizzo integrato di competenze delegate dallo Stato centrale alle amministrazioni regionali, pur se non direttamente attinenti le politiche industriali. Il canale privilegiato e che si presenta più idoneo è quello delle politiche di qualificazione del territorio, area formalmente di competenza anche regionale. Appena un quinquennio più tardi un ruolo importante assumono le azioni destinate alla creazione di piccole imprese giovanili nel Mezzogiorno (legge 44/86) e alla creazione di imprese nate dai processi di ristrutturazione e privatizzazione di grandi gruppi industriali, a partecipazione statale.

In sostanza sin dai primi anni '80 si afferma una nuova filosofia delle politiche industriali, proprio a partire da una volontà di "vicinanza" ai bisogni del territorio e delle piccole imprese, da parte delle autonomie locali. Un ruolo importante assumono anche le innovazioni in tema di politica per le regioni meno sviluppate del Mezzogiorno e delle Isole.

Anzitutto gli interventi regionali consistono nella predisposizione di ambienti favorevoli a sostenere i processi di riorganizzazione produttiva delle imprese. Le istituzioni pubbliche locali (regioni e comuni prevalentemente) si fanno promotori di iniziative di politica industriale, assieme alle stesse imprese che vengono chiamate a partecipare alle compagini societarie dei centri costituiti. Il nuovo approccio si caratterizza per la diffusione sul territorio di centri, definiti "centri di servizi reali," per la rinuncia ad un unico modello, sul piano nazionale e per un adattamento flessibile e mirato dei servizi forniti.

Solo negli anni '90 vengono emanate, al livello nazionale, alcune leggi specificamente destinate alle piccole imprese (leggi 317/91, 488/92, 215/92 – esclusivamente destinata alla imprenditorialità femminile).

Al di là dei tradizionali strumenti di incentivazione finanziaria, disciplinati da leggi, le due modalità operative di intervento sono rappresentate dai così detti *servizi reali* e dalle azioni per la creazione di piccole imprese (spin off dei grandi gruppi industriali in ristrutturazione, imprese giovanili, nel Mezzogiorno).

Emergono con chiarezza dalle esperienze incontrate e dalle riflessioni comuni degli attori coinvolti nel corso dell'intera ricerca, alcuni significativi punti critici

Le azioni a carattere nazionale fondate su incentivazioni di tipo finanziario sono state ampiamente poste in discussione, per l'eccesso di burocratizzazione, la lontananza dai reali caratteri dei bisogni: spesso le incentivazioni richiedevano e ancora richiedono limiti minimi degli interventi troppo alti, oppure riguardavano azioni su materiali, mentre trascuravano tutte le forme immateriali, quali acquisto di servizi per l'accesso a mercati internazionali, essi, infine, venivano e vengono tuttora erogati, troppo spesso in ritardo, rispetto ai reali bisogni delle imprese. Come evidenziato in molteplici casi, la sola incentivazione finanziaria, inoltre, se non integrata in un sistema più ampio di supporto, non è in grado di influenzare le decisioni delle singole imprese e quindi non rappresenta, a tutti gli effetti, uno strumento di politiche, bensì costituisce un canale alternativo di credito a condizioni di costo più favorevoli rispetto alle normali condizioni di mercato.

Gli stessi centri di servizio reale, dopo più di venti anni di esperienza si trovano di fronte a un profondo ripensamento, in particolare a riguardo di:

- carenza di sistemi affidabili di valutazione dei risultati e dell'efficacia dell'azione;
- caduta della domanda a fronte del moltiplicarsi dei centri di offerta spesso non adeguatamente qualificati;
- carenza di competenze e professionalità adeguate a modelli più personalizzati di intervento.

Ancora manca un quadro dichiarato e trasparente di politiche e modelli operativi nuovi, pur tuttavia nella pratica ci si è già allontanati dallo sperimentalismo. Soprattutto a livello locale si afferma la visione della politica industriale come terreno di intelligente interazione tra attori diversi (livello europeo, nazionale e regionale), tra enti di natura pubblica e organizzazioni di natura privata.

Risulta sempre più evidente la necessità di integrare strumenti macro e micro in interventi sempre più personalizzati sui bisogni delle singole imprese e al tempo stesso portatori di interessi che superano quelli individuali e di breve periodo.

I vecchi *centri di "servizio reale"*, i parchi tecnologici, ovvero le varie organizzazioni create per attuare le politiche nazionali e regionali, la dove ripensano e sperimentano nuove metodologie e forme di intervento, introducono strumenti di supporto alla domanda di servizi, instaurano modelli di relazioni tra tutti gli stakeholder coinvolti (non basta più la partecipazione alle compagini societarie), si coinvolgono le imprese nel processo stesso di concezione e sviluppo delle azioni (si vadano in proposito le esperienze italiane).

I casi italiani sono una concreta esemplificazione di questi nuovi indirizzi fondati più su una maturazione delle prassi che su un corpo unitario di politiche. La dove però la prassi segna il passo è proprio sul terreno dell'impiego maturo di strumenti che integrino sviluppo industriale, organizzativo e dell'apprendimento. Il ritardo italiano nella maturazione di una concezione di *formazione* come leva essenziale del "governo" delle dinamiche evolutive delle imprese e quindi la carenza di un robusto corpo di know how (professionalità, strumenti, istituzioni) in tema di accompagnamento delle singole imprese impoverisce e ostacola una prassi in marcia sulla giusta direzione e tuttavia ancora nell'area della sperimentazione.

## **2. Un gioco di squadra per anticipare il cambiamento: un dialogo sociale allargato**

### **2.1 Nuovi statuti e modelli di impiego nelle micro e piccole imprese**

Le relazioni di impiego nelle imprese di piccole e piccolissime dimensioni assumono connotazioni particolari. Al di là delle forme giuridiche che le imprese assumono (imprese individuali, società di capitali, ecc.), e dello statuto formale delle posizioni professionali (imprenditori, soci, coadiuvanti, dipendenti) la distanza sociale tra lavoratori e datori di lavoro è generalmente ridotta, i processi decisionali scarsamente formalizzati, la divisione del lavoro poco sviluppata. Rapporti di lavoro, di amicizia e di parentela tendono talvolta a sovrapporsi producendo circoli viziosi e virtuosi. Ideazione ed esecuzione coesistono negli stessi ruoli. Attività amministrative, commerciali, produttive sono spesso in capo alle stesse persone. Il successo delle imprese e la loro capacità di produrre conoscenza, innovazione e cambiamento discendono strettamente dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra le persone, relazioni che raramente sono mediate da procedure e ruoli formalizzati.

Nell'estrema varietà di condizioni che caratterizzano le piccole e micro imprese due modelli polari di relazioni di impiego posso essere tratteggiate. A un estremo troviamo piccole e micro imprese che operano in settori tradizionali (agricoltura, edilizia, artigianato di produzione o di servizio) e i cui addetti, siano essi lavoratori autonomi, imprenditori o dipendenti, hanno quasi sempre bassi livelli di scolarità e un mestiere acquisito sul campo. In queste imprese che operano talvolta nei segmenti più esterni delle catene di subfornitura, o in nicchie di mercati locali, o che prestano servizi alle famiglie, il basso livello del capitale di investimento e di rischio rende relativamente agevole il passaggio dal lavoro dipendente al lavoro autonomo, ma altrettanto probabile il passaggio inverso. Alta nati-mortalità delle imprese, frequente presenza di lavoro irregolare, scarsa propensione all'innovazione, elevata esposizione al rischio fanno di questo tessuto di

imprese, allo stesso tempo, l'humus nel quale si generano i processi di sviluppo locale e le sabbie mobili nelle quali ad ogni crisi congiunturale rischiano di essere inghiottite risorse finanziarie, competenze, posti di lavoro, tradizioni di mestiere.

Variano le relazioni di lavoro, che vanno da un massimo di opportunismo, là dove prosperano il lavoro nero, l'estrema temporaneità degli impieghi, la pessima qualità del lavoro, a un massimo di fiducia, là dove i rapporti di lavoro si intrecciano con le relazioni familiari, di vicinato, di comunità. Ma in tutti i casi la fragile struttura delle imprese rende aleatoria la trasmissione delle competenze, difficile la successione all'imprenditore, improbabile la produzione di innovazioni.

All'altro estremo troviamo le piccole e micro imprese che si diffondono nei settori high tech, dove il livello di scolarità e di qualificazione degli addetti è alto, la produzione di un'innovazione è spesso all'origine della nascita delle imprese, la capacità di acquisire e produrre nuove conoscenze costituisce la loro condizione di sopravvivenza. Nell'ambito di questa tipologia di imprese prevalgono nettamente modelli partecipativi di gestione che assumono più spesso la connotazione di associazioni di professionisti che non di organizzazioni gerarchiche e la cui durata nel tempo è strettamente connessa con la capacità di cooperare delle persone. La sopravvivenza delle imprese infatti è continuamente minacciata dai rischi di inaridimento delle reti di circolazione di knowhow in cui imprese e persone sono inserite e dalla diaspora dei professionisti che non di rado tendono a dirimere i conflitti interni con decisioni di uscita. Così, da queste coalizioni instabili, nascono altre imprese e si generano nuovi circuiti informativi, senza alcuna garanzia che questi fenomeni di distruzione creativa diano luogo spontaneamente a giochi a somma positiva.

Pur in questa estrema varietà di situazioni, sussistono problematiche comuni. Le relazioni di lavoro, in tutti i tipi di piccole e micro imprese, tendono a sfuggire alle forme di regolazione tipiche del lavoro dipendente. Che si tratti di retribuzioni, di orari di lavoro, di statuti contrattuali, difficilmente la condizione del personale delle piccole e micro imprese è pienamente riconducibile a fattispecie contrattuali codificate. E raramente le persone possono far ricorso, per la tutela dei propri interessi, a sindacati o a tribunali. Fin che il rapporto regge, gli accordi sono personali e possono andare dal massimo sfruttamento di alcune forme di lavoro nero, fino alla piena partecipazione agli utili di impresa tipica dei gruppi di professionisti. Questa estrema individualizzazione dei rapporti di lavoro tende ad isolare imprenditori, lavoratori e imprese dalle organizzazioni di rappresentanza non solo per quanto riguarda le questioni sindacali, ma anche per quanto riguarda i servizi che queste organizzazioni sono in grado di erogare: consulenza, formazione, servizi per il lavoro, ecc. Interlocutori delle piccole e micro imprese in materia di gestione del

personale sono di solito singoli professionisti: consulenti del lavoro e commercialisti in grado di aiutare le imprese nell'assolvere ad adempimenti di legge, ma non ad accedere a servizi evoluti di consulenza, formazione, informazione.

Il problema della gestione delle risorse umane, continuamente evocato come principale fattore di successo dei processi di sviluppo, non ha dunque trovato finora risposte metodologiche e organizzative adeguate a far evolvere le relazioni informali tipiche delle piccole e micro imprese verso forme più evolute di creazione e di riproduzione delle competenze e a rendere più stabili nel tempo i rapporti di lavoro.

Non mancano tuttavia esempi interessanti di come sia possibile rendere più durature e professionalmente più ricche le relazioni di impiego nelle piccole imprese ricorrendo a nuove forme associative e a un diverso ruolo degli attori territoriali verso le piccole e micro imprese.

Un esempio è rappresentato dai Groupements d'Employeurs (GE), nati dalla legge del 25 luglio 1985, che hanno in Francia un discreto radicamento e che offrono una risposta innovativa al problema della flessibilità, affidando il reclutamento e la gestione del personale ad associazioni di imprenditori all'interno di più larghe intese di partenariato a livello locale tra imprese e autorità locali.

I Groupements d'Employeurs (GE) sono associazioni di piccole e micro imprese che operano con l'obiettivo di rendere più dinamiche le pratiche aziendali di reclutamento delle risorse umane. Le aziende appartenenti ai GE assumono in comune lavoratori, di cui non potrebbero altrimenti farsi carico autonomamente, sia per dimensioni che a causa di variazioni di carichi di lavoro. Consentono di coniugare la necessità di flessibilità dell'impresa con il bisogno di sicurezza del dipendente. I GE sono organismi di raccordo tra l'impresa ed il lavoratore, ma sono tutt'altro che associazioni datoriali o agenzie interinali. Il Groupement si occupa del reclutamento di risorse qualificate, dell'utilizzo successivo delle risorse per effettuare lavori stagionali, di fornire manodopera occasionale per rafforzare l'apparato lavorativo esistente in una data impresa. Inoltre, consentono il mantenimento della permanenza dell'impiego di un lavoratore in più imprese, in caso di licenziamento ed in caso di rischio di precarizzazione dell'impiego, permette di "deprecarizzare" un impiego, mettendo a disposizione del lavoratore precario i servizi resi ai lavoratori con impiego stabile.

In sintesi il GE assolve ai compiti di una direzione personale, sviluppo e formazione, assicurando al lavoratore sicurezza del posto di lavoro e trattamenti salariali di ogni condizione di lavoro subordinato in grandi imprese..

I costi di funzionamento dei GE vengono suddivisi tra le imprese, in base al numero di ore di lavoro utilizzate. Va tuttavia sottolineato che il sistema è di tipo solidaristico e, in caso di difficoltà di un'azienda, le altre sono garanti del rispetto dei diritti dei lavoratori.

Il GE è unico datore di lavoro del salariato. L'azienda aderisce stabilmente al GE ed è responsabile delle condizioni lavorative; paga il GE per la messa a disposizione ed il reclutamento dei lavoratori e accetta la clausola della responsabilità solidale.

L'attività dei Groupements d'Employeurs è guidata dal perseguimento di tre obiettivi: la creazione di impiego, la lotta alla precarietà, lo sviluppo economico. L'esperienza dei GE gode di un grande successo in Francia: vi sono 4500 GE e 32000 lavoratori. Il fatturato globale è di 650 milioni di euro. Attraverso l'attività dei Groupements si è verificato una diminuzione del tasso di disoccupazione pari al 7-8%.

Il CLAME, comitato locale per l'anticipazione dei cambiamenti economici, creato nel 2004 per volontà del prefetto dell'Alta Savoia costituisce un altro interessante caso esemplare. L'Alta Savoia, una regione molto ricca aveva il tasso di disoccupazione più basso di tutta la Francia intorno agli anni '80 e '90. Oggi, in seguito al processo di globalizzazione, molte delle piccole imprese presenti nella regione sono state acquisite da capitali stranieri. Per questa ragione, da dieci anni si sta assistendo ad una riorganizzazione dei bacini di impiego di tutta l'Alta Savoia. Il CLAME nasce proprio per cercare di affrontare questa situazione, sia per le imprese che vivono una crisi economica, sia per i dipendenti che sono stati licenziati. Il CLAME opera con modalità preventive, al fine di anticipare il rischio della crisi economica delle imprese. I partner, tra gli altri il Ministero del lavoro, il dipartimento per la disoccupazione, la Maison d'Emploi, portano avanti un'azione continua di monitoraggio delle aziende locali, al fine di fornire assistenza, per la ristrutturazione manageriale o finanziaria, qualora necessaria. Il CLAME opera anche all'interno dell'impresa, fornendo, attraverso finanziamenti del Ministero del lavoro e del FSE, un accompagnamento individuale al dipendente che sta per essere licenziato; si tratta per lo più di azioni di formazione e di riqualificazione a livello individuale, per permettere alla persona un facile reinserimento nel mondo del lavoro.

Nella stesa direzione va l'esperienza in corso in un distretto in crisi dell'Italia settentrionale, il distretto laniero del Biellese, ove, grazie a uno stretto accordo tra sindacato, Unione Industriale e istituzioni locali vengono offerti servizi alle imprese, per reclutare lavoratori, e ai lavoratori per migliorare la loro posizione nel mercato del lavoro. In un contesto in cui la crisi e i processi di delocalizzazione rischiano di disperdere il patrimonio di competenze accumulato nelle aziende, un'attenta e condivisa mediazione sindacale e l'accresciuta competenza degli operatori del Centro per l'impiego locale

consentono di gestire il processo di ristrutturazione riducendo i rischi di disoccupazione e aiutando le imprese a dotarsi di strumenti innovativi per la gestione del personale. Un Osservatorio permanente sul mercato del lavoro – in fase di costruzione – diventerà lo strumento che consentirà a lavoratori e imprese di trarre le informazioni necessarie per adottare comportamenti strategici.

Se l'Italia è uno dei paesi europei che sta mostrando maggiori difficoltà nell'usare lo strumento della formazione continua come strumento di anticipazione dei cambiamenti, soprattutto nelle piccole e micro imprese ove i processi di apprendimento tendono a rimanere esclusivamente ancorati alla pratica quotidiana, un'azione condotta in Campania ad opera degli Enti Bilaterali mostra le potenzialità che le pratiche associative possono avere nel sostenere le imprese nell'innovare i loro modi di acquisire e trasmettere le conoscenze. Là dove singole imprese, sindacati, associazioni imprenditoriali avevano fallito nel promuovere il cambiamento, gli Enti bilaterali sono invece riusciti a creare il consenso necessario per investire risorse nella conoscenza dei bisogni di formazione, nella progettazione e nella realizzazione di azioni formative in grado di coinvolgere una platea ampia di lavoratori anche delle piccole e micro imprese.

Forme associative, dunque, più in grado delle grandi organizzazioni di interagire con imprese e lavoratori, ma anche nuovi modelli di consulenza alle imprese congegnati in modo da poter intercettare anche i bisogni delle piccole e micro imprese.

Sul modello di consulenza da adottare nei confronti delle piccole e micro imprese per migliorarne la capacità di gestione del personale ha maturato una notevole esperienza anche il Consorzio Aster di Bologna. All'interno della sovvenzione Globale SPINNER (Servizi per la Promozione dell'INNOvazione E della Ricerca), un'iniziativa della Regione Emilia-Romagna finanziata dal Fondo Sociale Europeo, diretta a sostenere l'imprenditorialità innovativa e il trasferimento di competenze dal sistema della ricerca alle imprese valorizzando il know how di chi ricerca e studia in regione, è attualmente in corso un'esperienza di sostegno al ricambio generazionale. Due gli obiettivi di questa azione di consulenza alle piccole e micro imprese: affrontare in modo innovativo le problematiche legate al passaggio generazionale in Emilia-Romagna, intervenendo sulle inadeguatezze dell'attuale offerta di assistenza e servizi alle piccole e micro imprese e promuovendo la costituzione di una "rete locale di esperti" capace di anticipare le conseguenze di una inadeguata gestione del ricambio generazionale; facilitare e sostenere i trasferimenti di impresa evitando la dispersione del know-how e del patrimonio di conoscenze acquisito.

## 2.2 I modelli di accompagnamento

### **Come e perché le piccole e micro imprese si rivolgono a servizi esterni? Non esiste una risposta facile.**

Le piccole e micro imprese acquistano sempre più consapevolezza del bisogno di accrescere il proprio know-how e di essere supportate nella gestione della propria attività, nel perseguimento degli scopi personali dell'imprenditore, nell'identificazione dei problemi nascosti. Le piccole e micro imprese necessitano di analisi oggettive a supporto dell'attività di *problem solving*, ma non dispongono di risorse adeguate: non solo quelle finanziarie, ma anche e soprattutto quelle umane, capaci di 'gestire la consulenza' in maniera adeguata. Molto spesso, inoltre, un'impresa si rivolge all'esterno quando è generalmente troppo tardi, ovvero quando il problema è diventato troppo serio ed urgente.

Così ancora oggi i meccanismi, i tempi e le ragioni della scelta di un consulente esterno insieme alla valutazione dei risultati rimangono una questione aperta.

Le difficoltà che le piccole imprese hanno nell'accertamento della qualità e dell'adeguatezza dell'offerta di servizi, prima di avviare un rapporto con una società di consulenza, e successivamente nella valutazione dei risultati, sono diffuse.

Queste difficoltà in parte derivano dalla sostanziale incertezza sui metodi di supporto alla esplicitazione della domanda da parte della piccola e micro impresa, non vi sono molte novità sul terreno della identificazione del bisogno e il check up aziendale rimane largamente prevalente.

In parte le difficoltà sono riconducibili a debolezze interne alle imprese, le quali, prima di tutto, non hanno le giuste competenze per scegliere e gestire le relazioni con la consulenza. Questi elementi influiscono pesantemente sul rapporto tra piccole imprese e supporti esterni, molto più della reale mancanza di risorse finanziarie.

In alcuni paesi l'ente pubblico dà vita a network pubblici e privati che forniscono i loro servizi, secondo determinati standard di qualità e di prezzo, mentre, in altri casi, agisce da intermediario, catalizzando l'incontro tra domanda e offerta, come nel caso francese o dei *centri servizi reali* italiani.

I dati disponibili sono scarsi, ma vengono sempre più registrate richieste più o meno esplicite di supporto esterno; d'altro canto, le risposte riguardo a chi possano essere gli attori e a quali modalità possano migliorare l'accesso alla consulenza, sono ancora incerte.

Nei casi esaminati emergono alcuni importanti spunti per la risoluzione di questi problemi:

- l'accreditamento, per es. la certificazione della qualità dell'offerta;
- l'introduzione di intermediari neutrali (agenzie di sviluppo,...) tra le aziende e le società private di consulenza, il cui compito consista nel diagnosticare i bisogni ed identificare le modalità più adeguate di accesso all'offerta dei privati;
- la creazione di network di aziende e consulenti (*network di consulenti privati* sotto il patrocinio delle autorità pubbliche, *network di società di consulenza private*, *network di aziende* che hanno in comune una *rete di servizi di consulenza*).

Ogni modello è tipico di un paese ed è ampiamente influenzato dalla filosofia di intervento scelta da coloro che pensano e attuano le politiche, ma anche dalla cultura del lavoro, dall'organizzazione, dal rapporto pubblico/privato, dal concetto di formazione intesa come una funzione confinata alle azioni tradizionali d'aula, o come un'interazione dinamica tra processi di cambiamento e, in particolare, processi di apprendimento di gruppo.

### **Esiste un modello cui guardare?**

È stato possibile identificare alcuni principi nelle esperienze positive riportate nella ricerca, che sono stati poi evidenziati.

Nella fase di intervento emergono anche alcune "verità nascoste", interessi in gioco, strutture coinvolte o abilmente celate. Così dobbiamo concederci tempo: i modelli eccessivamente burocratici, come nel caso francese, che richiede un dettagliato e rigido protocollo contrattuale, sono inadeguati. Ciò di cui si ha bisogno sono forme adeguate per regolare le relazioni, forme che non lascino al consulente una totale autonomia, ma che neanche impediscano l'intervento dello stesso, innalzando, in tal modo, il rapporto costo- beneficio.

Durante l'azione tutti gli attori coinvolti imparano e *ci deve essere spazio per la flessibilità*; le variabili guida devono essere una chiara definizione dei benefici che ci si attende dall'intervento nel breve e medio periodo, cioè, gli scopi strategici devono essere definiti in un modo chiaro e misurabile.

Il modello, la filosofia di riferimento, gli attori e le interazioni devono essere ben definite fin dall'inizio.

Senza dubbio l'impegno dell'imprenditore e la fondamentale assunzione di responsabilità da parte dei manager è vitale per la riuscita dell'intervento. Ciò denota la loro determinazione ad andare a fondo del problema, ad introdurre cambiamenti che sono necessari, a prendere decisioni coerenti con le analisi effettuate.

Il coinvolgimento di tutto il personale, anche se a diversi livelli e in modi diversi, è parimenti un fattore strategico.

Non esiste un servizio di consulenza per tutte le stagioni come non esiste un'unica posizione corretta da parte dell'impresa. Durante il ciclo di vita di un'impresa si verificano dei cambiamenti radicali.

I nuovi modelli riducono il tempo dedicato dal consulente/tempo impiegato dall'impresa nell'intervento, ma innalzano il costo dello stesso per unità di tempo, dal momento che si richiedono professionisti esperti e altamente qualificati. Non c'è più spazio per il consulente improvvisato. Cominciano a diffondersi network di piccole aziende di produzione e società di servizi che assumendo ruoli interscambiabili come clienti/fornitori danno vita a forme di auto-consulenza.

Un grande esperto di management strategico, *H. Igor Ansoff* ha semplificato il tema della strategia in una frase: *It is no trick to formulate a strategy, the problem is to make it work* (*Ansoff 1988, pag. 165*) (non ci sono trucchi da scoprire per concepire una strategia, il problema è farla funzionare). Le barriere che ostacolano la messa in atto di una strategia sono molteplici:

- cambiamenti concomitanti imprevisti;
- scelta sbagliata del momento;
- scarso rigore nel pianificare e coordinare le attività operative;
- mancanza di coerenza tra piani strategici e operativi;
- scelta sbagliata del personale dirigente;
- capacità e conoscenze insufficienti da parte del personale dirigente;
- mancanza di appoggio o rifiuto dichiarato del personale da coinvolgere;
- insufficiente autorità degli attori responsabili della realizzazione;
- non comprensione delle variabili esterne e in particolare della politica economica;
- informazioni insufficienti sugli obiettivi e gli effetti della politica economica;
- indeterminatezza degli obiettivi;
- fonti insufficienti o male utilizzate;
- mancanza di controllo delle variabili chiave/ strategiche;
- mentalità operativa del management incentrata sul breve termine;
- mancanza di adattamento della struttura organizzativa e dei sistemi direttivi alla politica di impresa;
- cultura di impresa che non sostiene, ma rifiuta la politica di impresa;

- mancanza di coesione e reciproco commitment da parte della direzione dell'impresa;
- mancanza di comprensione da parte della direzione di impresa delle conseguenze operative delle proprie decisioni.

L'insieme di queste barriere possono essere ricondotte a cinque grandi campi:

1. eventi esogeni,
2. errori di lettura,
3. errori di disegno strategico,
4. errori operativi,
5. capitale umano (a tutti i livelli, ma principalmente management) inadeguato.

E' riconosciuto che le piccole imprese di successo sono quelle che hanno trovato una eccellente combinazione delle risorse a loro disposizione con i caratteri culturali e strategici interni ed esterni.

Non tutto ciò che in una impresa è considerato quindi come incompleto, imperfetto deve necessariamente richiedere appositi interventi.

Il punto decisivo sta nel fatto che un'impresa può avere dei punti deboli talmente significativi da esigere dei provvedimenti.

**Questione essenziale in un modello di consulenza è dunque la comprensione del fabbisogno.** La fase diagnostica non può essere intesa esclusivamente come la fase iniziale e le tecniche non possono essere direttive, intrusive, **esse devono aiutare l'impresa nel comprendere i propri bisogni, identificare potenziali soluzioni, con libertà di decidere se occorrono interventi esterni, di quale tipo e quindi scegliere quei supporti che meglio rispondono ai caratteri e alle esigenze della propria organizzazione.** La fase diagnostica deve poter aprire prospettive diverse, il ruolo e le competenze del consulente, debbono quindi essere appropriate. E' auspicabile che chi aiuta l'impresa nella fase diagnostica non sia lo specialista di contenuti o di una specifica area **ma una sorta di figura con una buona base multidisciplinare e competenze specialistiche di processi e dinamiche di cambiamento (dal punto di vista strutturale e socio-relazionale).**

Il sistema di diagnosi deve contenere meccanismi che distinguano chiaramente quei punti deboli, con cui un'impresa può continuare a convivere, e quei punti che dovranno

essere sottoposti a valutazione e a processi di cambiamento. **Per questo motivo, è particolarmente importante che le strategie di apprendimento/ cambiamento indichino un sistema convincente per identificare i fabbisogni.**

Tale sistema non deve solo comprendere meccanismi di identificazione dei punti deboli su cui occorre intervenire, deve anche identificare alcune *dimensioni/leve* essenziali su cui concentrarsi per il successo dell'azione, infine deve permettere di identificare le persone chiave. Se è infatti vero che è tutta l'organizzazione che deve coinvolgersi nelle dinamiche di crescita dell'impresa è pur vero che vi sono persone che sono di cruciale importanza per il futuro di una organizzazione.

Diversissime dimensioni/ leve possono essere identificate quali obiettivi/target dell'azione. Per esempio:

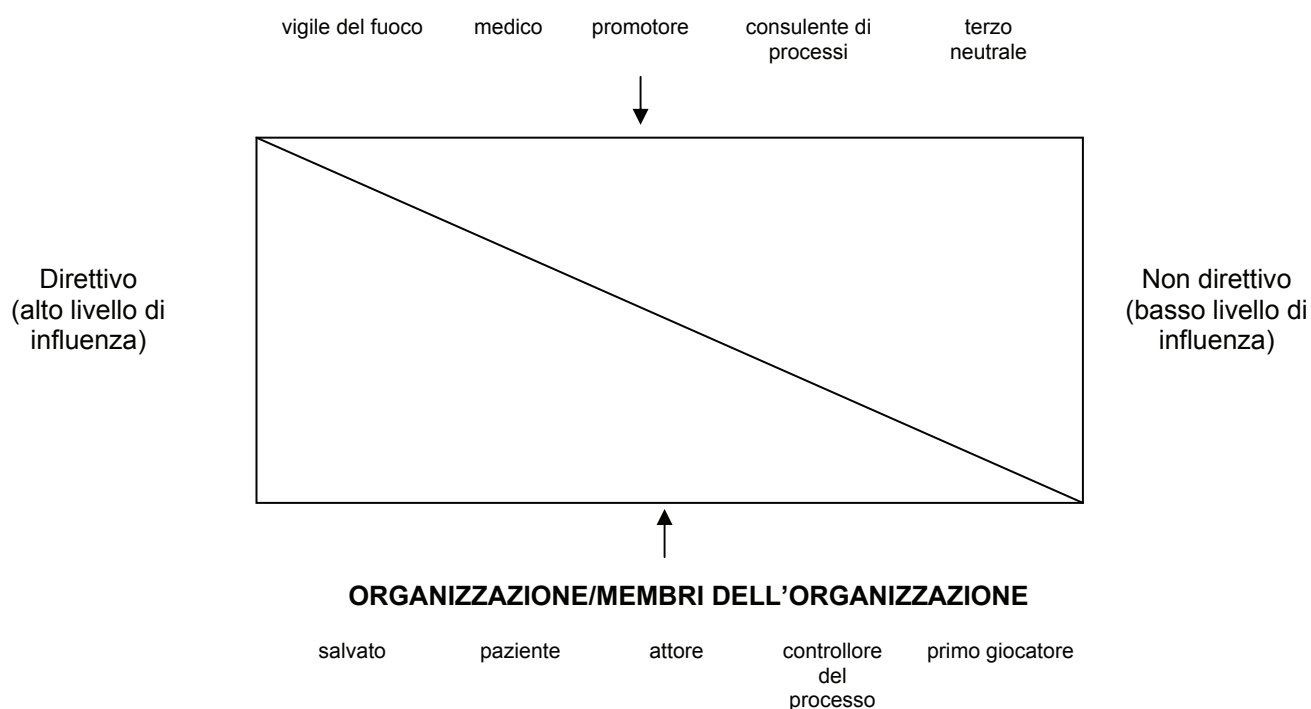
- maggiore capacità di percezione dei problemi e di messa in atto delle azioni di cambiamento delle regole che generano i problemi identificati;
- cambiamento delle modalità di affronto dei problemi;
- spinta motivazionale;
- aumento della capacità di apprendimento e cambiamento dell'atteggiamento verso l'apprendimento;
- imparare ad accettare i limiti/le imperfezioni della propria impresa.

Un'impresa deve essere aiutata a identificare da sé le leve su cui concentrarsi per il successo di qualsiasi azione di sviluppo e a porre le basi per il loro pieno utilizzo. Ciò significa intervenire su tali dimensioni, ovvero utilizzare tali leve in tutte le misure di sviluppo che si pongono in essere. Dobbiamo a questo punto domandarci quale contributo concreto può fornire il consulente aziendale esterno, il "terzo accompagnatore" per ampliare le risorse su cui l'impresa può contare. Il punto chiave della questione diviene allora *il ruolo del consulente* e le sue competenze nei processi di cambiamento.

### **2.3 Ruoli e competenza del consulente**

Nella letteratura più recente vengono identificati diversi ruoli/prassi di consulenza, in relazione al *grado di influenza diretta del consulente sulla soluzione del problema o sull'innovazione ambita* e in relazione alle valenze di 'facilitatore dei processi di cambiamento/ apprendimento'. A seconda che si valuti la storia della consulenza in relazione a grandi settori produttivi (dalla Pubblica Amministrazione alle banche) e alla cultura e dimensione di impresa, tali modelli hanno assunto peso e connotazioni diverse.

Nella letteratura sono stati identificati e definite numerose tipologie.



Fonte: revisione e adattamento dal modello di Wohlgemuth, A.C. 1989

### **Vigile del fuoco**

Il ruolo di *vigile del fuoco* è indicato per risolvere il più presto possibile problemi gravi (Kelley 1981, pag. 77). In base alla sua conoscenza tecnica, il consulente sarà provvisto di funzioni altamente direttive. Nel processo di consulenza, il cliente assume un ruolo secondario e affida l'iniziativa di azione al consulente. Tuttavia, questo implica il pericolo di trattare i sintomi superficialmente e di non rispettare pienamente il contesto e la cultura dell'organizzazione.

Tale modello è fortemente discusso e sempre più abbandonato.

Ci si potrebbe anche chiedere se questa *executive function* sia perfino associabile al ruolo del consulente. Vi sono però casi che richiedono un intervento di questo tipo, quando contingenze particolari mettano in discussione la sopravvivenza stessa dell'azienda.

### **Medico**

Molte società di consulenza rinomate basano gran parte del loro lavoro su questo modello. Di solito il medico prescrive una medicina in seguito a un sua *diagnosi*

dell'organizzazione. Il paziente deve soltanto seguire il *processo* di soluzione del problema.

L'*efficacia* di questo modello di consulenza dipende sostanzialmente dal grado di accesso all'organizzazione e dalla affidabilità e esaustività delle informazioni. L'esperienza insegna, inoltre, che il cliente assumerà la medicina solo quando riconoscerà pienamente l'*autorità del consulente* o quando la cura corrisponde alle sue aspettative. Se la soluzione proposta dal medico si allontana troppo dai presunti bisogni del clienti, si rischia che nessuno vi si impegni seriamente. Il ruolo del medico può anche indurre il cliente ad abusare del consulente come *funzione alibi*, sapendo sin dall'inizio che non prenderà alcuna medicina.

### **Terzo neutrale**

Il ruolo di consulenza definibile "*Terzo Neutrale*" (Walton 1969) è il *contrario del vigile del fuoco*. In questo caso il consulente *regola* la comunicazione tra le parti, cosicché si possano individuare le soluzioni a problemi che le parti identificano. In genere si tratta di contesti conflittuali: affinché il consulente possa esercitare il suo ruolo, le parti devono essere pronte a riconoscere la situazione di conflitto e a voler instaurare un dialogo costruttivo. In questo modo il consulente assume un *ruolo non direttivo, di arbitro*. E' richiesta una grande competenza di tipo socio-relazionale.

Nella consulenza aziendale questo modello rappresenta un *caso eccezionale*.

Approcci più vicini a nuove strategie sono rappresentati da modelli fondati sull'interazione *tra il consulente e il cliente*. Il programma è normalmente sviluppato insieme sia dal consulente sia dai membri dell'organizzazione coinvolti, fino a quando l'organizzazione può continuare a svilupparsi da sola. In merito a tali modelli risulta di grande utilità non solo approfondire gli strumenti, ma anche le modalità di relazione tra consulente, organizzazione e ambiente circostante.

Gli *Obiettivi* di questa consulenza sono la *messa in moto di processi di sviluppo dell'organizzazione* e il tentativo di aiutare il cliente a superare gli ostacoli che si frappongono al rinnovamento, a *sviluppare le proprie risorse* e a *diventare indipendente dal consulente*. Il modello si fonda su processi scambievoli di apprendimento-insegnamento.

## Consulente di processi

Con il termine *consulente processuale*, si intende uno specialista dei processi di sviluppo organizzativo e del personale. Il consulente processuale aiuta il cliente a riconoscere valori, processi, modelli comportamentali e i relativi effetti sul lavoro complessivo. Per questo bisogna dare la possibilità di riconoscere le alternative nascoste, di decidere con maggiore coscienza e di essere più aperti verso le innovazioni. Quando per esempio un processo di sviluppo organizzativo deve incominciare, il compito del consulente consiste nel fornire all'organizzazione il know-how mancante per la realizzazione del processo, cioè nell'apportare il necessario input di informazioni. Egli osserva e analizza i singoli processi e aiuta l'organizzazione a meglio dispiegare le proposte di soluzione del problema. Nel chiarire i processi interni all'organizzazione li rende facilmente manovrabili.

Il consulente aziendale descriverà i modi comportamentali, i percorsi processuali e le strutture che ostacolano il processo di sviluppo e ne indicherà le alternative. In particolare egli dovrà preoccuparsi che i singoli processi corrispondano alla globalità del processo di sviluppo.

Parte essenziale del suo compito è *la promozione di processi intensivi di apprendimento*, attraverso i quali l'organizzazione aumenta le sue capacità di analizzare da sola lo stadio del processo di sviluppo e di decidere i passi da compiere successivamente. Il consulente processuale è una specie di *catalizzatore*, egli *aiuta ad aiutarsi*, egli è il *coach* dei propri clienti.

Il grado di autonomia raggiunto dal cliente rappresenta il migliore indicatore del successo ottenuto dal consulente.

Il consulente processuale deve fare attenzione a non scambiare il ruolo dello specialista di procedure con quello di chi interviene per risolvere problemi contenutistici.

Per identificare le soluzioni più opportune occorre di volta in volta trovare soluzioni, inserire un esperto tecnico, che si aggiunge, non sostituisce il consulente di processo. Il consulente processuale aiuta a creare buone condizioni per una scelta ottimale e per un utilizzo efficiente degli esperti. Se il consulente processuale stesso assume il compito originario dell'esperto o è spinto dall'impresa a dare delle proposte definitive, l'azione potrebbe allora perdere la propria efficacia, questo ruolo creerebbe dipendenza e impedirebbe al cliente di sviluppare le sue capacità e acquistare autonomia.

Il consulente processuale dà un *feedback* sulle singole interazioni e sui processi interindividuali, come, per esempio sui rapporti di informazione tra i singoli membri e i gruppi dell'organizzazione.

Il consulente processuale deve inoltre concentrarsi anche sugli effetti di scambio tra cultura organizzativa e quella del singolo.

Il consulente processuale assicurerà che i membri dell'organizzazione coinvolti possano col tempo riconoscere da soli i processi fondamentali e che abbiano presente i più importanti meccanismi di guida processuale e le loro conseguenze. Egli può aiutare a indicare i problemi che scaturiscono da questi processi, a capirli, e a indicare le condizioni che favoriscono i processi di sviluppo.

Il consulente processuale propone il modo in cui i singoli *individui target* possono essere coinvolti nei relativi processi. Questo vale per i membri dell'organizzazione con o senza funzioni manageriali. Il consulente di processo dovrebbe, da un lato, essere raggiungibile relativamente subito per i membri dell'organizzazione, dall'altro dovrebbe facilitare al meglio l'accesso all'osservazione del processo e alla raccolta di informazioni.

*L'influenza dell'ambiente* sull'organizzazione e sui suoi membri, così come il rapporto tra consulente e organizzazione, sono ugualmente riflessi dal consulente processuale. Anche in questo caso, il consulente processuale aiuta a mettere in chiaro i processi, a indicare le possibilità di influenza e soprattutto sfruttare gli effetti che l'ambiente esercita sullo sviluppo dell'organizzazione.

Un *problema chiave* di questo ruolo sta nel fatto che la creazione di un rapporto efficiente di consulenza può risultare lunga e, in particolare, il procedimento di riflessione sulle abitudini del cliente nella fase iniziale costa *molto tempo e energia*. Al principio del processo di consulenza, il ruolo insolito del consulente, l'atteggiamento cooperativo e gli stimoli ad utilizzare le capacità del gruppo, provoca incertezza nei membri dell'organizzazione.. Anche per il cliente all'inizio è piuttosto difficile valutare da solo le capacità professionali del consulente. Il metodo del consulente processuale è di solito *profondo* come quello del medico e - come per tutti i ruoli di consulenza - *non è indicato per ogni situazione*.

### **Il consulente promotore**

Tra i tipici ruoli del consulente di sviluppo organizzativo, il *Promotore* è un genere contrario al consulente processuale. Il promotore è più *diretto* e, al contrario del consulente processuale, va a fondo a problemi contenutistici, è attivamente coinvolto nello sviluppo di soluzioni processuali o strutturali. Il promotore non è solo uno specialista di procedimenti, cioè non fornisce solo informazioni, ma anticipa o accelera insieme al cliente il processo di sviluppo.

Con l'allargamento delle funzioni, il ruolo diventa più complesso, non soltanto nelle maggiori prestazioni richieste al consulente - egli deve possedere una *conoscenza tecnica*, cosa che va oltre il consulente processuale- , ma anche il sistema del cliente si trova di fronte a problemi di delimitazione. Naturalmente, non si tratta di offrire soluzioni pronte, bensì di indicare possibili modalità di miglioramento di incoraggiare attivamente le iniziative dei singoli membri dell'organizzazione o dei gruppi. Tuttavia, la differenza con il ruolo del medico diventa molto chiara, poiché le singole fasi del processo di sviluppo non vengono decise dall'esterno, bensì a partire da una stretta collaborazione con l'organizzazione.

Il singolo *membro dell'organizzazione* o il singolo gruppo, avverte concretamente la differenza di ruolo tra il consulente processuale e il consulente promotore. Muta infatti profondamente la dinamica di gruppo, allorché il consulente rinuncia alla posizione relativamente neutrale di consulente processuale. Il consulente promotore può partecipare a un gruppo che sta lavorando su un problema, e può anche influire sul processo decisionale, intervenendo nel merito dei contenuti.

Questo può naturalmente creare dei *contrast*, il consulente promotore dovrà limitarsi a fare delle proposte fondate: troppe proposte "respinte" minacciano, infatti, la sua autorevolezza tecnica. Inoltre, a causa della sua forte influenza, potrebbe essere guardato in modo troppo critico dal management.

*I manager devono essere formati a trattare in modo adeguato il potenziale crescente di soluzione dei problemi del resto dei membri. Con un metodo processuale molti membri dell'organizzazione sviluppano in molti componenti dell'organizzazione le capacità di risolvere i problemi. Si può quindi demolire la dipendenza dal consulente, cosa che tuttavia richiede una sana base di fiducia reciproca.*

Le stesse riserve scaturite dalla *valutazione complessiva* del ruolo del consulente processuale, valgono anche in questo caso. *Tuttavia il repertorio comportamentale del promotore è meno limitato e quindi più flessibile anche se messo in pericolo dalla complessità di questo ruolo.*

*Un approccio molto diffuso - ma tuttavia superato - prevede per i problemi affidati al consulente una unica soluzione (one best way) e di conseguenza che esista solo uno specialista in grado di risolvere il problema nel modo adeguato. In tali casi il cliente tende a porsi davanti al dilemma come se dovesse ingoiare tutta la medicina consigliata dal medico o al contrario rifiutarla completamente e quindi rifiutare il medico. Questa concezione delle soluzioni assolutamente migliori, in particolare nelle questioni di tipo organizzativo, è stata alquanto dibattuta, in tempi recenti. In realtà, quasi sempre esiste*

*più di una possibilità di soluzione, anche in relazione al diverso grado di accettazione all'interno dell'impresa sovrappongono massicciamente le differenze di soluzioni.*

Il consulente processuale non si occupa direttamente delle questioni contenutistiche, bensì del *processo di soluzione del problema*. Egli lascia intenzionalmente aperta la possibilità a soluzioni completamente diverse e facilita così non solo *processi di apprendimento*, bensì *incentiva sostanzialmente la capacità di risolvere un problema e la forza innovativa dell'impresa*.

Negli interventi di tipo direttivi quali quelli di tipo "Medicale" il problema sta nell'*autorità e nel potere del consulente*. Nei casi dove, però, non vi è la via *migliore*, la *perfetta* soluzione del problema, il medico-consulente perde la sua *aureola*. Se in tali casi il consulente si attiene al suo ruolo abituale, la soluzione del problema è destinata al fallimento. Al contrario, il consulente processuale con il suo comportamento riesce meglio a produrre delle soluzioni realizzabili allorché sfrutta l'*autorità tecnica del suo cliente*. **Naturalmente vi sono molti limiti, per esempio non è un modello praticabile quando il cliente non è in grado di elaborare egli stesso una buona soluzione al problema.**

La legittimazione della consulenza professionale in azienda, specie se di piccole dimensioni, deve far leva sulle *capacità di apprendimento* e sullo sfruttamento delle *risorse interne all'impresa* così come deve favorire una progressiva indipendenza dal consulente esterno. In questo modo si fornisce un contributo attivo allo sviluppo di *un potenziale umano strategicamente rilevante*.

Questa tesi può apparire *scomoda* agli occhi di quei consulenti aziendali che credono alle ricette. E' innegabile però la tendenza a inserire il consulente professionale in maniera sempre più finalizzata e contemporaneamente a costruire una *capacità di consulenza interna all'impresa*.

Queste osservazioni sfidano una seria impresa di consulenza a riflettere sui propri modelli strategici. È un prezioso compito e dovere di ogni consulente non solo di imparare dal cliente, ma di formarlo in un processo interattivo, di aiutarlo ad utilizzare la sue *risorse inattive*, "*tenute a maggesi*", di sostenerlo attivamente nei suoi tentativi di autonomia. La creazione di *possibilità di apprendimento sul posto per i membri dell'organizzazione* acquisterà sempre più importanza. Proprio qui il ruolo del consulente processuale o del promotore può efficacemente aiutare il cliente, attraverso un implicito disegno partecipativo, ad "assolvere" processi di apprendimento e di sviluppo.

## **I fattori di successo**

Possono essere identificati alcuni fattori necessari al successo di un piano di azione incentrato sulla soluzione di problemi e contestuale sviluppo delle risorse umane.

### **◆ Realizzabilità, plausibilità e accettazione**

I modelli si differenziano per il grado di fattibilità, per la probabilità di successo, riconoscibile già dall'inizio e per la loro utilità per l'impresa.

### **◆ Utilizzo e costi**

Un modello integrato di formazione e sviluppo continuo del personale deve essere accessibile alle imprese minori anche dal punto di vista finanziario. Un sistema complesso, fondato su un grande numero di seminari che impegnano a tempo pieno il personale, conduce ad insuccesso.

### **◆ Compatibilità con le diverse culture di impresa**

Nelle PMI sussistono culture di impresa profondamente diverse tra loro. Perciò i modelli di sviluppo del personale devono essere strutturati in modo tale da potersi adattare alla specifica cultura di impresa e da non essere, al contrario, applicabile solo a un determinato tipo.

### **◆ Mancanza di infrastruttura dello sviluppo del personale**

I modelli di intervento debbono essere scelti considerando che non si può far affidamento su una struttura interna specificamente preposta alla formazione continua e sviluppo del personale né su competenze specifiche del top management, in tema di formazione e sviluppo. Le azioni debbono potersi realizzare con l'ausilio del potenziale interno, in larga misura con il contributo essenziale di quadri e manager, nonché con l'aiuto di esterni, ma quelli giusti e in misura molto limitata.

### **◆ Introduzione di progetti pilota**

I singoli progetti debbono fondarsi su basi concettuali che permettano una sperimentazione in un campo ristretto e controllabile, per permettere, poi, di decidere se applicarli a tutta l'impresa. Per la situazione specifica delle piccole e medie imprese, si escludono quei progetti che, per essere efficaci, esigono un immediato utilizzo a tappeto su tutta l'impresa.

### **◆ Importanza dei manager e loro vicinanza alla linea operativa**

I progetti di sviluppo per essere applicati nel contesto delle PMI, devono considerare il ruolo dei manager in quanto fattore di successo particolarmente importante. Infatti, a differenza delle grandi imprese, proprio nelle PMI il manager acquista maggiore importanza in quanto promotore e facilitatore.

◆ **Mancanza di una cultura di apprendimento per i grandi progetti a tempo pieno**

Questa caratteristica fa riferimento a un dato di fatto, secondo il quale il personale dipendente nelle PMI non ha la possibilità di lasciare il posto di lavoro per un lungo periodo di tempo e dedicarlo esclusivamente a seminari e workshop riguardanti i nuovi contenuti didattici e l'acquisizione di nuove qualifiche.

◆ **Probabilità di successo del programma di sviluppo del personale**

Una piccola o media impresa, che dispone di mezzi limitati per trasmettere e acquisire nuove competenze deve fare attenzione affinché i suoi investimenti per lo sviluppo del personale non affrontino rischi di insuccesso; sono quindi da evitare sperimentazioni azzardate, introduzione di modelli non sufficientemente testati e valutati.

◆ **Possibilità di gestire autonomamente il programma**

Nello scegliere i modelli di intervento, si debbono privilegiare quelli che mettono in grado l'impresa di rendersi autonome dai consulenti esterni affidando a un collaboratore interno azioni e principi appresi con il supporto di una minima consulenza esterna.

**Prima di avviare un intervento occorre dunque una accurata valutazione della rispondenza tra principi e modelli operativi.**

**In particolare alcune domande possono aiutare, nella fase di impostazione del piano di consulenza:**

1. ***Di quale tipo di apprendimento ha bisogno l'impresa che mi è stata affidata ?***
2. Quali **obiettivi e categorie di successo** sopra menzionati sono rispettati dal mio piano di intervento?
3. **Quale genere di strategie e di strumenti** di formazione-consulenza per il cambiamento/apprendimento posso scegliere e utilizzare nel mio progetto di intervento in impresa?

4. **Chi è il principale destinatario della azione di sviluppo** (o in altre parole: chi appartiene al **gruppo target** del nostro programma)?
5. **Quali sono le aree di cambiamento su cui impiantare la costruzione di autonome capacità di sviluppo e soluzioni di problemi, al termine dell'intervento;**
- Maggiore capacità di percezione dei problemi e di messa in atto delle azioni di cambiamento delle regole che generano i Problemi identificati;
  - Cambiamento delle modalità di affronto dei problemi;
  - Spinta motivazionale;
  - Aumento della capacità di apprendimento e cambiamento dell'atteggiamento verso l'apprendimento;
  - Imparare ad accettare i limiti/le imperfezioni della propria impresa;
  - Altro.....

#### **2.4 Metodologie e strumenti per l'accompagnamento**

ARTES attraverso numerosi progetti di assistenza allo sviluppo del potenziale di crescita di piccole imprese e alla luce dei due anni di ricerca condotti nell'ambito del progetto Regards Croisés ha messo a punto un modello di accompagnamento alle piccole e micro imprese che, conta su alcune caratteristiche che lo distinguono da approcci tradizionali ed essenzialmente utilizza strumenti desunti da campi disciplinari e contesti culturali diversi.

Il modello è fondato essenzialmente su più fasi di intervento: valutazione del posizionamento strategico dell'impresa, analisi degli obiettivi operativi, valutazione delle competenze, sviluppo degli standard di qualità delle competenze, valutazione dei gap tra attuali standard di prestazione e bisogni, mappa dei fabbisogni critici.

Alcune condizioni devono essere rispettate per il successo dell'azione:

- la solida decisione del top management e dei collaboratori
- una profonda analisi condotta con il coinvolgimento di gruppi interfunzionali (lavori in gruppo e interviste individuali).

Il modello è particolarmente fruttuoso, quando utilizzato per sostenere l'impresa in fasi critiche di innovazione. Una valutazione delle performance del modello attraverso questionari indirizzati agli utilizzatori (top management, quadri direttivi e personale) ha

dimostrato che il modello è particolarmente ben accolto sia dal top management, sia dal personale. Il modello riduce radicalmente la dipendenza dal consulente, ma richiede un intenso impiego di consulenti senior, mentre i consulenti junior sono sostituiti da personale interno. Non sono stati identificati, sino ad ora, vincoli connessi a specificità settoriali o territoriali, il modello è stato testato in regioni ad alto tasso di sviluppo e in regioni in ritardo di sviluppo, utilizzato in imprese del distretto bio-medicale di Mirandola, in un panel multisettoriale di 18 imprese Campane al di sotto di 50 addetti, in piccole imprese di servizi della regione Marche, in imprese del settore agricolo e turistico della Calabria.

#### *Articolazione dell'intervento*

Il modello prevede le seguenti fasi principali

##### **Diagnosi**

Questa fase si fonda su una analisi approfondita del posizionamento strategico dell'impresa condotta in stretta collaborazione tra consulente e intera organizzazione, secondo un processo a cascata che parte dal top management e coinvolge successivamente l'intero staff manageriale e parti rilevanti del personale, quello coinvolto in fasi critiche.

Le tecniche utilizzate sono numerose, tra queste un set di questionari composto da:

Un questionario strutturato che raccoglie i dati strutturali dell'impresa e la letteratura su di essa, eventualmente prodotta

Una linea guida che si concentra sull'ascolto di soggetti chiave per la storia e il presente sviluppo dell'impresa: il consulente ascolta il linguaggio adottato, il modo in cui la storia è raccontata, le metafore scelte, i simboli, gli aneddoti, la citazione di persone o strutture, la sottolineatura di fallimenti o successi.

Nel suo insieme questa parte mira ad identificare il patrimonio di risorse e i vincoli, dove queste si trovino (persone, strutture interne o esterne,...), quali siano le autonome capacità di far ricorso a tali risorse, in vista della realizzazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione

Un questionario semi - strutturato che in modo preciso e guidato si concentra sui processi di cambiamento e l'interazione di questi con l'apprendimento, i soggetti, le strutture e i processi che hanno realmente favorito il cambiamento, le relazioni con l'ambiente esterno.

### **Focalizzazione strategica**

Questa fase consiste in workshop destinati a coinvolgere i più alti livelli del management aziendale insieme ai quadri intermedi. In questa fase sono utilizzate una vasta gamma di metodi e strumenti quali:

- la **SWOT** analisi (una tecnica che aiuta a sviluppare una riflessione sistematica sulle capacità dell'organizzazione di porsi in relazione con l'ambiente esterno, gestendo risorse e vincoli interni);
- **METAPLAN**, un metodo sviluppato in Germania e sempre più diffusamente impiegato per lo sviluppo manageriale; METAPLAN facilita i processi comunicativi, in organizzazioni coinvolte in radicali processi di cambiamento, combinando la comunicazione scritta, verbale e visiva;
- **Critical Incident Analysis**, una tecnica che aiuta a identificare eventi critici, positivi o negativi, dal punto di vista dei singoli componenti un'organizzazione e rivela molti elementi dell'identità di una organizzazione;
- **Analisi Funzionale**, un metodo che sviluppa nei *team* una capacità di leggere i processi in relazione allo scopo ultimo e a separare problemi fisici da problemi funzionali, essa aiuta singoli e gruppi a identificare funzioni chiave elementari, in un processo, ed esprimerli in termini di risultati attesi.

### **Bilancio delle competenze dell'organizzazione**

In questa fase viene sviluppata una matrice che pone in relazione obiettivi strategici, obiettivi operativi, con le competenze chiave espresse in termini di standard di performance attese e criteri di valutazione dei *gap* tra obiettivi strategici e risorse. In questa fase emergono tutte le altre risorse essenziali allo sviluppo degli obiettivi strategici.

### **Identificazione di vincoli e leve per lo sviluppo**

In questa fase vengono identificati i facilitatori interni all'organizzazione, coloro che stabilmente affiancheranno il o i consulenti, ovvero coloro che potranno agire come leader dello sviluppo personale e organizzativo e guidare gruppi funzionali e interfunzionali nello sviluppo di progetti interni di innovazione e sviluppo delle competenze. Questa fase prevede una attenta analisi del potenziale di sviluppo delle competenze di *Change/Learning Facilitator*, lo sviluppo di una *matrice delle competenze*, che descriva le competenze in termini di standard di qualità delle prestazioni, potenziale (conoscenze, valori, esperienze, attitudini) e i processi per lo sviluppo delle stesse.

### **Sviluppo di una guida per i facilitatori**

In questa fase vengono creati **Work Book**, che guidano il facilitatore nell'applicazione e impiego di strategie di cambiamento/apprendimento in specifici progetti di sviluppo.

Ogni *Work Book* è diverso, in relazione allo specifico contesto aziendale e deve essere creato ad hoc sulla base di un vasto repertorio di tecniche. La matrice riportata qui di seguito fornisce una rassegna delle principali metodologie utilizzate per ogni singola fase del modello. *In appendice sono illustrate sinteticamente alcune delle metodologie più rilevanti indicate nella citata matrice.*

	Diagnosi	Focalizzazione strategica	Bilancio delle competenze	Pianificazione e scelta dell'intervento	Azione	Monitoraggio
1. <u>QUESTIONARIO SEMISTRUTTURATO</u>	X					
2. <u>PIANO DI ANALISI DEL PROBLEMA</u> <i>FASE DIVERGENTE</i> VISIONE- COMPETENZE- MISSIONE IMMAGINAZIONE DELLO SCENARIO FUTURO		X		X		
<u>MATRICE DI ANSOFF</u>	X	X				
<i>FASE CONVERGENTE</i> <u>ANALISI DELLE ALTERNATIVE</u>		X		X		
3. <u>SWOT NALYSIS</u>	X	X		X		
4. <u>DIAGRAMMA DELLE FORZE</u>		X		X		
5. <u>METAPLAN</u>	X	X		X		
6. <u>INCIDENT ANALYSIS</u>	X	X	X		X	
7. <u>ANALISI FUNZIONALE</u>	X	X	X	X		
8. <u>PARETO ANALYSIS</u>		X				
9. <u>ANALISI DELLE COMPETENZE</u>		X	X			

10 <u>ACTION LEARNING</u>							X	X	
11. <u>PROJECT WORK</u>							X	X	
12. <u>BRAINSTORMING</u>	X		X				X		
13. <u>TEAMBUILDING</u>			X				X	X	
14. <u>TEAM WORK</u>			X				X	X	
15. <u>FOCUS GROUP</u>									
16. <u>LEZIONE FRONTALE</u>							X	X	
17. <u>METODO DEI CASI</u>			X				X		
18. <u>ANALISI DEI COSTI</u>			X				X	X	
19. <u>ANALISI DELLA CONCORRENZA</u>			X				X	X	
20. <u>ANALISI DELLA CLIENTELA</u>			X				X		
21. <u>SCHEMA STRUTTURATO DI APPROCCIO AL CLIENTE</u>							X	X	
22. <u>CRITERI DEL VALORE DEL CLIENTE</u>			X				X	X	
23. <u>SCALA DEL SUCCESSO</u>									
24. <u>STRATEGIC GROUP MAPPING</u>			X				X		
25. <u>RACCOLTA INFO</u>			X				X		
26. <u>WORKSHOP</u>									

# **Il Parte – Lettura sinottica di casi esemplari,** a cura di Adriana Luciano

## 1. Introduzione

In tutti paesi industrializzati, le politiche di sostegno alle piccole e medie imprese hanno subito una forte accelerazione. I rapporti dell'OCSE, fin dall'inizio del decennio hanno infatti messo in evidenza la capacità delle piccole imprese di rinnovare prodotti e tecnologie e di essere da stimolo nei confronti delle grandi imprese come dei centri di ricerca, più di quanto non si ritenesse in passato. Secondo studi recenti, infatti, una percentuale variabile tra il 30 e il 60% delle piccole e micro imprese si collocherebbe nel novero delle aziende che hanno introdotto negli ultimi anni innovazioni di prodotto e di processo, che hanno fatto investimenti in R&S, che hanno svolto un ruolo di interfaccia tra ricerca universitaria e innovazione tecnologica.

Questa constatazione ha indotto paesi molto diversi tra di loro come l'Australia, il Portogallo, la Svizzera, l'Ungheria e l'Italia a destinare alle piccole e micro imprese i due terzi o più dei propri finanziamenti in R&S (OCSE 2005) nella consapevolezza che le piccole imprese, per mettere in atto la loro propensione all'innovazione, hanno bisogno di accedere alle fonti della conoscenza e dell'informazione, di entrare a far parte di partnership pubblico-privato capaci di produrre e di far circolare nuove conoscenze, di costituire cluster ricchi delle infrastrutture materiali e immateriali necessarie per produrre innovazioni e fronteggiare i fallimenti del mercato. Di qui i programmi nazionali tesi a finanziare, anche per via fiscale, le spese per l'innovazione, a incoraggiare la cooperazione tra imprese, anche a livello internazionale, nelle più diverse forme (networks, cluster, partenariati).

In sintesi, sono diventati sempre più numerosi i *policy maker* che riconoscono, a differenza del passato, che le piccole imprese possono avere un ruolo importante nei processi di innovazione e di anticipazione dei cambiamenti, soprattutto quando sono messe in condizione di stabilire legami solidi con altri produttori e utilizzatori di conoscenze pubblici e privati e di anticipare, per questa via, i cambiamenti. Ciò può avvenire soprattutto in presenza di concentrazioni spaziali che producano economie di agglomerazione favorevoli ai processi di innovazione (fornitori specializzati, capitale umano, centri di ricerca, ecc.), ma non solo. Ciò che numerosi schemi teorici sottolineano è, infatti, la dimensione collettiva dei processi di apprendimento, che può anche prescindere dalla concentrazione spaziale, ma non dal ruolo fondamentale dell'interazione e della cooperazione tra gli attori.

Nel fornire solide basi teoriche alle politiche orientate a favorire la cooperazione tra imprese, enti locali, centri di ricerca e di formazione convergono la teoria porteriana dei *cluster* (Porter, 1990) che sottolinea l'efficacia di stretti rapporti cooperativi e competitivi tra imprese fornitrici e utilizzatrici, istituzioni pubbliche e private, la teoria marshalliana dei *distretti* (Pyke et al., 1990) che ha da tempo rivalutato il ruolo delle piccole imprese inserite in reti di scambio in grado di offrire esternalità positive, l'approccio del *milieu innovateur* (Camagni, 1991) che vede nel networking informale tra imprese e istituzioni non solo il luogo in cui possono realizzarsi i processi di apprendimento ma anche lo strumento per fronteggiare l'incertezza e favorire processi decisionali a rischio, quali sono quelli orientati all'innovazione. E ancora, vanno nella stessa direzione recenti costrutti teorici come quello della *learning region* (Storper, 1997; Morgan, 1997) che enfatizza il ruolo delle relazioni fiduciarie tra imprese, persone, istituzioni nel favorire processi di apprendimento e quello dei *local innovation systems* (Cooke, Heidenreich and Braczyk, 2004; Howells, 1999) secondo il quale la generazione, lo scambio e l'utilizzo delle conoscenze possono aver luogo soltanto all'interno di sistemi di interazione tra fornitori, utilizzatori, enti di ricerca sostenuti da appropriate agenzie di sviluppo locale.

La crescente convergenza di opinioni circa la rilevanza della dimensione locale e relazionale nella promozione dell'innovazione presso le piccole imprese si fonda anche sul riconoscimento del fatto che qualunque processo di anticipazione dei cambiamenti si configura come un processo sociale di produzione, comunicazione, condivisione di conoscenze, a più dimensioni. Se consideriamo la conoscenza come un *oggetto* che per essere trasferito deve essere codificato in un linguaggio riconoscibile da tutti gli attori coinvolti, il problema più complesso non è quello di rendere reciprocamente comunicabili differenti linguaggi specialistici, ma quello di trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite (Nonaka 1994). E per le piccole imprese l'accesso a importanti componenti di questa conoscenza tacita richiede presenza fisica nei luoghi in cui essa si produce e rapporti faccia-faccia con altri imprenditori, con ricercatori, politici, amministratori locali. Se consideriamo poi la conoscenza come qualcosa che è incorporato nelle *mappe cognitive* delle persone e, in quanto tale, rintracciabile nelle reti di relazione personali, ovvero nelle comunità virtuali che condividono modi di pensare, linguaggi, reciproco riconoscimento (Hansen 2002), il problema si pone ancora prevalentemente in termini di predisposizione delle condizioni organizzative che possono facilitare la comunicazione interpersonale. Da ultimo, se si considera la conoscenza come una capacità generata dal lavoro dei diversi attori, ovvero come una *conoscenza situata* che si produce in un'interazione dinamica tra pratiche e contesti di lavoro, anticipare i cambiamenti, produrre innovazioni, significa creare le condizioni di un

processo di apprendimento collettivo che può avvenire solo in una comunità di pratiche (*learning by doing*). Dunque, *più le piccole imprese entrano in fitte reti di cooperazione e di scambio, meglio riescono ad anticipare il futuro.*

La ricerca azione condotta in Francia, Germania, Italia tra il 2005 e il 2006 ha permesso di prendere in considerazione differenti esperienze mettendone in evidenza, grazie alla partecipazione degli attori locali, i fattori di successo e facendo emergere tre assi di intervento che delineano altrettante “linee d’azione” volte a creare le condizioni necessarie affinché le piccolissime imprese possano anticipare i cambiamenti e sviluppare condotte innovative.

Un primo asse di intervento riguarda la costituzione di partenariati che coinvolgano gli attori presenti nel territorio per elaborare una visione comune del futuro e concertare progetti collettivi che coinvolgano le amministrazioni locali, le grandi imprese, i centri di formazione e di ricerca, le rappresentanze degli interessi.

Il secondo asse di intervento riguarda la cooperazione tra le imprese. Che si tratti della costituzione di un consorzio di imprenditori, di un cluster o di un’associazione, o semplicemente dell’avviamento di una rete di relazioni o di un club di giovani imprenditori, le forme di coordinamento tra le imprese, di tipo territoriale o settoriale, possano potenziare la loro capacità collettiva (ma anche individuale) di anticipare il cambiamento.

Il terzo asse riguarda i rapporti di lavoro all’interno della piccole imprese. Si tratta di rapporti informali, improntati alla polivalenza e alla flessibilità, sia nei settori tradizionali, sia nei settori “high-tech”. La capacità di anticipazione e di innovazione dipende dal fatto che tutti siano coinvolti nei processi decisionali, nel fronteggiamento degli imprevisti, nella definizione e nella soluzione dei problemi. In una parola, i processi di apprendimento devono avere come protagonisti non solo gli imprenditori e i tecnici ma tutti i collaboratori dell’impresa.

A questi differenti livelli, la possibilità di arricchire e rendere più efficaci le relazioni tra attori dipende dalla presenza di dispositivi di accompagnamento “integrato” (Hartmann, 2006), e di consulenti che facilitino le interazioni e attivino processi di apprendimento:

- coinvolgendo imprenditori e dipendenti nel miglioramento della capacità di percepire i cambiamenti e di adottare comportamenti innovativi
- potenziando la capacità di cooperazione tra le imprese, ovvero favorendo le alleanze tra le imprese e sviluppando lo scambio di informazioni in modo da potenziare la capacità di azione collettiva;
- stimolando la capacità di anticipazione degli attori responsabili delle politiche di sviluppo economico territoriale.

E' dunque alle esperienze di cooperazione, ai dispositivi istituzionali, ai ruoli e alle competenze professionali messe in atto nei diversi territori che verrà prestata particolare attenzione nei paragrafi seguenti, nella consapevolezza che nella crescente convergenza delle politiche europee in materia di sviluppo delle piccole imprese ciò che fa la differenza siano proprio i modelli organizzativi e le dinamiche sociali che essi possono favorire o ostacolare.

## **2. Il partenariato locale**

Sono ormai numerose le esperienze in Europa di promozione di reti locali tra attori istituzionali e non, finalizzate a favorire lo sviluppo locale e a fornire alle piccole imprese un contesto favorevole al loro sviluppo. Si tratta di reti che si situano a cavallo delle gerarchie e delle frontiere politico-amministrative e che implicano forme di partenariato pubblico-privato al quale aderisce anche la società civile organizzata. In queste esperienze democrazia deliberativa, negoziazione tra interessi diversi, integrazione tra politiche locali e fonti di finanziamento, consentono di produrre allo stesso tempo coesione sociale e sviluppo economico.

Si tratta i forme di partenariato che si consolidano nel tempo, assumono connotazioni non gerarchiche e offrono alle piccole imprese le condizioni necessarie per anticipare i cambiamenti e adottare strategie innovative senza doversene assumere completamente il rischio a livello individuale. L'esistenza in alcune zone di una cultura cooperativa che affonda nel passato le proprie radici rappresenta secondo molti studiosi (Auvolat, 2006, Putnam, ....) un prerequisito importante per l'affermarsi di queste forme di partenariato.

Un'altra condizione importante è la presenza di condizioni che permettano a tutti gli attori, e in particolare alle piccole imprese, di riflettere sulla propria situazione e sulle opportunità di sviluppo che il contesto offre. Questa capacità è spesso ostacolata dalla molteplicità dei livelli decisionali politici ed economici, oltre che dalla compartimentazione dei settori economici e amministrativi che tendono a proporre visioni parziali e punti di vista in conflitto tra di loro. Una leadership politica sembra essere la condizione necessaria ma non sufficiente perché questa segmentazione venga superata. Serve in ogni caso una mediazione territoriale capace di far cadere le frontiere dei tanti "piccoli mondi che si ignorano" e di fare in modo che ogni attore diventi un vero e proprio *artefice* dell'elaborazione di una "diagnosi socio-economica territoriale".

L'elaborazione di una "diagnosi territoriale condivisa" – per citare una metodologia ben nota negli ambienti francesi che si occupano di sviluppo locale – presuppone che si sia riusciti a

condurre tutti gli attori chiave del territorio a una visione comune del futuro dell'economia locale.

**In Francia**, esiste una lunga storia di elaborazione di modelli sostenibili di cooperazione territoriale, in cui i livelli istituzionali "nazionali" ridefiniscono il loro ruolo e cooperano con i livelli locali; il privato si allea al pubblico; i cittadini vengono chiamati a esprimere i loro bisogni.

**Copieval**, nella Val de Saône, ben esemplifica l'approccio francese: questo "dispositivo territoriale, innovativo per l'anticipazione e l'accompagnamento di trasformazioni economiche" è stato avviato nel 2004 su iniziativa del prefetto di un territorio in declino industriale secondo tre piani d'azione: sviluppo delle aziende, attrattività del territorio, valorizzazione delle risorse umane.

Questione chiave del dispositivo è la sua organizzazione: affidata ad una persona con grandi capacità relazionali, con una lunga esperienza professionale e che può contare su un forte sostegno politico, essa mira a stabilire ponti e legami duraturi tra interlocutori che non avevano l'abitudine di lavorare in comune, ma anche e soprattutto a dotare questi attori di una visione comune del territorio e del suo futuro.

Si tratta di un autentico lavoro di mediazione territoriale, più che di un semplice coordinamento operativo. Al centro del dispositivo c'è la volontà di dotare gli attori politici e amministrativi del territorio di una capacità prospettica e di monitoraggio strategico dando vita a scambi tra amministratori di diversi livelli territoriali ma soprattutto tra servizi decentrati dello Stato. Copieval mira ad accompagnarli nella costruzione di una cartografia comune del territorio e nell'elaborazione di una capacità d'ingegneria territoriale condivisa.

Altra esperienza interessante è quella dei **Sites de proximité**. Creati nel 1994 nella regione Rhône-Alpes su iniziativa dello Stato e delle Regione, i siti di prossimità hanno la funzione di creare le condizioni per favorire l'occupazione e la creazione di impresa. L'originalità di questo dispositivo consiste nel fatto che viene gestito da organismi locali preesistenti (associazioni, gruppi di comuni, centri di formazione), radicati localmente. I siti di prossimità (6 in 3 dipartimenti) sono organizzati in rete e dotati di un comitato di coordinamento. Essi dispongono degli strumenti di analisi necessari per organizzare un sistema locale di informazione in grado di mettere in rapporto le competenze presenti o emergenti nel territorio e le potenzialità di sviluppo locale. Diagnosi sociali, economiche e demografiche elaborate con la collaborazione di amministratori pubblici e imprenditori permettono di svolgere un monitoraggio strategico territoriale, che le fonti statistiche ufficiali non sono in grado di assicurare.

In Italia, il principale modello, tipicamente italiano, di sviluppo locale spontaneo che ha coinvolto aggregazioni di piccole imprese è quello del distretto industriale che si presenta come declinazione originale del modello di sviluppo industriale capitalistico tra economia e società civile, tra globale (mercati internazionali) e locale (vantaggi competitivi culturali, amministrativi, politici).

È la comunità locale l'elemento caratterizzante, in quanto presenza attiva di una comunità di residenti e di un settore industriale trainante, costituito da un insieme di piccole imprese indipendenti e tra loro integrate, specializzate in fasi diverse di uno stesso processo produttivo

Dalla fine degli anni sessanta, quando si iniziò a osservare un'inaspettata crescita delle piccole imprese, specie nelle regioni dell'Italia centrale e nord-orientale, che si avviarono programmi di ricerca economica e sociologica sulle caratteristiche delle aree a forte sviluppo dovuto alla piccola impresa con lo scopo di rispondere a due domande: come è possibile uno sviluppo basato sulla piccola impresa industriale e perché alcune regioni hanno offerto un terreno fertile per tale sviluppo (Giacomo Becattini, Arnaldo Bagnasco, Sebastiano Brusco). Le piccole imprese vennero classificate secondo tre modelli in relazione ad alcune variabili individuate come significative (Brusco 1989): artigiano tradizionale, subfornitore dipendente, piccola impresa nel distretto industriale.

In sintesi: tra i fattori che favorirono la diffusione dei distretti si individuarono quattro contesti di accumulazione di competenze e capacità imprenditoriali presso le comunità locali:

- aree agricole gestite a mezzadria (particolare forma di contratto agrario tra chi possiede la terra e chi la lavora): la mezzadria favorisce lo sviluppo delle capacità imprenditoriali;
- ruolo delle città: le città sono luogo dei traffici e dell'organizzazione commerciale e finanziaria, luogo dei mercati. Molti imprenditori di piccole imprese erano stati commercianti ambulanti;
- trasferimento di competenze tecniche da grandi-medie imprese a operai e impiegati che progressivamente tendono a trasformarsi in lavoratori autonomi;
- ruolo del sistema scolastico: presenza di scuole tecniche che forniscono elementi teorici fondamentali per l'apprendimento di un mestiere;

Rispetto al rapporto con gli enti locali, si osservò che essi:

- avevano creato le condizioni di consenso intorno alla nuova struttura industriale;
- avevano fornito servizi alle famiglie (es. ampia disponibilità di posti in asili nido e scuole materne) favorendo l'innalzamento dell'occupazione femminile;
- avevano favorito uno sviluppo urbano programmato: strade larghe e ordinate per dare spazio ai capannoni delle piccole imprese e alle abitazioni dei titolari;

- avevano arginato le speculazioni di proprietari di terreni che avrebbero potuto ostacolare gli investimenti.

Ma le basi dello sviluppo dei distretti industriali erano comunque da ricercare nel tessuto sociale prima che nelle politiche industriali. Dunque nel ruolo della famiglia, dei partiti, delle chiese.

Il modello dei distretti industriali si è affermato con rapidità e forza negli anni settanta ma è solo negli anni novanta che si giunge al pieno riconoscimento del fatto che le economie esterne di localizzazione possono essere più importanti delle economie interne di scala, la dimensione territoriale è un fattore di competitività.

Con il riconoscimento giuridico dei distretti territoriali, avvenuto nel 1991 con la legge 317 - Interventi per l'innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese – i distretti sono diventati oggetto di interventi di politica industriale e le esperienze realizzate nell'ultimo decennio sono numerose.

Secondo amministratori ed esperti, negli attuali processi di globalizzazione i distretti sono ancora per l'Italia una chance da giocare a condizione che la scelta strategica sia quella dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico, dell'aumento della produttività attraverso la diffusione delle ITC e la crescita delle competenze.

Se già negli anni settanta in diversi paesi europei si diffondono esperienze di cooperazione formalizzata nella regolazione delle economie locali, è negli anni ottanta e novanta che queste iniziative diventano più numerose e più importanti attraverso un processo di istituzionalizzazione che si manifesta nella diffusione di "patti sociali" a base territoriale. La concertazione locale sembra diventare il modo legittimo di regolazione dei sistemi economici locali e termini come concertazione, partenariato, dialogo sociale ricorrono sempre più sovente nei documenti regionali. Vengono istituiti i primi assessorati alla concertazione territoriale.

Negli anni 92-94 il CNEL offre un contributo innovativo alla creazione di strumenti di programmazione negoziata e accompagna la realizzazione di molte iniziative di concertazione locale, ruolo importante in questa fase di progressiva istituzionalizzazione è occupato dalla CEE/UE, nella direzione di diffondere buone pratiche e esperienze di successo. Ne traggono vantaggio gli attori locali più deboli che hanno l'occasione di trovare risorse e legittimazione per le loro iniziative: governi locali nei confronti dello stato e delle regioni; sindacati nei confronti dei governi locali e degli imprenditori.

Alla fine degli anni novanta si constata un peggioramento della performance dei patti sociali a base territoriale, formalizzati e non: fondi non usati, casi di corruzione o collusione, riemergere in forma acuta di conflitti tradizionali, ecc.

Tra i fattori di ostacolo alla concertazione locale sono stati segnalati la presenza di *global players*, ovvero di "decisori strategici" (es. grandi imprese multinazionali) che non

traggono interesse a prendere parte ai meccanismi di concertazione locale; l'eccesso di istituzionalizzazione, per cui gli attori locali conformano i loro valori e obiettivi a quelli degli attori esterni che controllano le risorse. Possono derivare comportamenti: cinici/realistici in modo da ottenere le risorse desiderate, corrotti/collusivi (es. inserendo corsi di formazione professionale in tutti i progetti di cui si richiede il finanziamento – secondo la credenza diffusa che la formazione sia indispensabile allo sviluppo – anche quando la formazione non sia considerata prioritaria dagli presentatori di progetti e sottoscrittori di patti sociali oppure quando non si hanno le capacità necessarie in questo campo). Ulteriore fattori di debolezza sono stati individuati nell'inadeguatezza delle strutture di implementazione, nell'inesperienza degli attori locali, nella scarsa propensione di alcuni imprenditori alla progettualità concertata, nel coinvolgimento di attori territoriali poco rappresentativi o non attivabili operativamente

In questo quadro, il **distretto alimentare di San Daniele** rappresenta un caso storico di costruzione di sviluppo locale spontaneo che si è evoluto grazie alla legislazione locale e nazionale sui distretti e che rappresenta un modello di sviluppo sostenibile, che sta cercando di rafforzare le relazioni tra gli attori del territorio.

Le attività messe in campo puntano alla costruzione di una rete di imprese<sup>4</sup> che riconosca l'appartenenza a un distretto come un vantaggio competitivo mantenendo un legame forte tra prodotto e territorio. Queste attività prevedono l'offerta di servizi offerti in maniera sinergica a tutte le imprese in modo da favorirne la crescita e da sostenere i processi di innovazione che garantiscano il mantenimento di una buona posizione sul mercato. Gli attori che operano nel territorio stanno cercando di superare la grande frammentazione della struttura produttiva e di rinsaldare i rapporti all'interno del sistema locale. La strada intrapresa implica la collaborazione a progetti di lungo periodo in cui l'identificazione di obiettivi comuni e condivisi funge da volano per una migliore conoscenza reciproca e una collaborazione più continuativa.

Il caso del **distretto tessile di Biella** in Piemonte, a sua volta, dimostra come la creazione di una rete di cooperazione tra enti locali, parti sociali, servizi per l'impiego e Centri di formazione sia lo strumento adatto a fronteggiare la crisi del settore tessile. Le azioni messe in atto in questi anni, grazie all'utilizzo di risorse europee, riguardano: l'ideazione di un modello di osservazione dei cambiamenti critici nel sistema locale delle figure professionali e delle competenze; il rafforzamento dei servizi di incontro domanda e offerta ; la promozione presso i lavoratori del settore di servizi di orientamento finalizzati

---

<sup>4</sup> Al momento vi sono ancora alcune resistenze da parte di produttori di prosciutto che temono un offuscamento dell'immagine di genuinità e qualità costruita negli anni.

a valorizzare e far crescere le competenze spendibili nel mercato dal lavoro locale; la creazione di un club di imprese particolarmente orientate alla valorizzazione delle proprie risorse umane e in grado di diffondere nel tessuto locale modelli gestionali e formativi che garantiscano apprendimento e innovazione.

Nel corso degli ultimi cinque anni, grazie ai programmi d'azione comunitari (ADAPT, NOW, EQUAL), si annoverano alcune esperienze innovative anche nelle regioni dell'Italia meridionale.

**In Campania**, una **rete di enti bilaterali** particolarmente costruttiva, ha per obiettivo principale la concertazione per l'utilizzo dei fondi interprofessionali stanziati per la formazione continua.

Uno degli elementi più significativi di questa esperienza è la stretta collaborazione tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro. Il coordinamento e la cooperazione tra gli enti bilaterali di tutti i settori attivi in uno stesso ambito regionale è un caso unico in Italia realizzato grazie all'istituzione del Coordinamento Regionale degli Enti Bilaterali (CREB). Quest'esperienza sta diventando un modello esemplare.

La strada intrapresa non è priva di ostacoli, tra cui la ridotta propensione delle piccole imprese a investire nella formazione e a collaborare al lavoro in "rete", oltre alla ridotta propensione dei sindacati a negoziare la formazione.

L'esperienza condotta da ATENA in Calabria è un buon esempio di come le politiche di accompagnamento debbano prendere in considerazione le specificità del territorio in cui opera l'impresa. In effetti, ATENA è un'esperienza nata in un territorio caratterizzato da uno sviluppo produttivo praticamente inesistente e dalla presenza di aziende artigiane a gestione familiare che spesso sopravvivono unicamente nelle zone "d'ombra" dell'economia (sfruttamento occupazionale, mancato rispetto della regolamentazione contributiva...). In un contesto di questo genere, è indispensabile promuovere la cooperazione tra gli attori chiave presenti nel territorio o la cooperazione con soggetti esterni al territorio che dispongano di un know-how indisponibile nel territorio in questione, ma essenziale per lo sviluppo e la competitività delle piccolissime imprese del territorio stesso.

Il Consorzio ATENA riunisce in una rete di cooperazione un certo numero di aziende artigiane presenti nel territorio, un organismo di ricerca, ARTES – agenzia specializzata nell'identificazione delle tendenze di mercato e nella creazione di reti di scambio tecnologico e di innovazione dei prodotti –, un organismo di consulenza per lo sviluppo delle risorse umane con sede in Germania, oltre agli enti amministrativi locali. Questa cooperazione permette alle microimprese locali di accedere alle informazioni e al know-how indispensabili per poter anticipare e affrontare il cambiamento.

**In Germania**, con la riunificazione, la Germania dell'Est ha assistito a un cambiamento radicale delle sue strutture economiche e alla comparsa di una moltitudine di nuove strategie spesso basate su investimenti su grande scala e su uno spirito imprenditoriale molto individualista. Queste strategie si sono spesso rivelate inadatte nei territori rurali lontani dai grandi agglomerati industriali. Nel corso degli anni '90, i cantoni (*Kreise*) – principali attori di sviluppo economico regionale, hanno quindi cercato di adottare altre strategie di ristrutturazione, più consone alle esigenze delle zone rurali scarsamente abitate e soggette a un esodo irreversibile. Era necessario recuperare i punti di forza del territorio e le forme di produzione esistenti.

In seguito alla decisione presa dai “consigli cantonali” di Barnim e Uckermark di coprire tutti i fabbisogni di energia elettrica dei loro territori tramite le energie rinnovabili prodotte in loco, è stato attivato il **cluster ENOB**. È nato qui il concetto di “energicoltore”, dalla ricerca di innovazioni nel settore dell'agricoltura, un settore produttivo in crisi a causa dell'aridizzazione della fertilità del suolo. L'organizzazione del cluster consente la concertazione tra gli aderenti e il coordinamento dell'insieme delle attività della filiera “energie rinnovabili”: riunisce tutti gli attori che operano a livello territoriale nell'ambito del settore della produzione di energia, ma anche l'università, le banche e alcune imprese che operano nel mercato europeo. Il progetto “Cluster Biogas” ha inoltre permesso di finanziare un intervento da parte di un ente di consulenza.

Numerosi sono gli elementi comuni a queste esperienze che possono consentire di delineare i prerequisiti di un modello di partenariato locale in grado di evitare le derive dell'eccessiva istituzionalizzazione e dell'assemblearismo.

Tra questi emerge il ruolo dei professionisti che possono svolgere le mediazioni necessarie per consentire il coordinamento tra gli attori, la negoziazione, l'interazione con le piccole imprese

Il concetto di “mediazione territoriale”, senza avere la pretesa di definire un profilo preciso del mestiere di “accompagnatore territoriale” permette di metterne in evidenza il nucleo di competenze.

Lungi dall'essere uno specialista dello sviluppo endogeno o del marketing territoriale, il “mediatore territoriale” è un esperto specializzato nel facilitare processi di interazione (Infelise, 2005) e nel gestire progetti (Prost, 2005), capace di fare squadra con gli altri attori territoriali e di governare tre processi:

- *il monitoraggio strategico* delle piccolissime imprese presenti nel territorio, inteso come raccolta, confronto, selezione, presentazione, diffusione sistematica di informazioni economiche a tutti gli attori chiave del territorio. È importante sottolineare il fatto che le informazioni statistiche disponibili a livello nazionale e per

settore economico raramente sono fruibili a livello di bacino d'impiego e secondo le dimensioni delle imprese. Il monitoraggio strategico deve gestire congiuntamente fonti statistiche e dati qualitativi relativi al tessuto economico locale, alla demografia e all'offerta locale di qualifiche e competenze (Horgues-Debat, 2006).

- *l'animazione* che consiste nell' ascoltare e nel favorire la partecipazione al dibattito degli attori chiave dello sviluppo economico locale per dar vita ad analisi di scenario, condotte dagli stessi attori chiave. In breve, l'animazione ha lo scopo di consolidare i partenariati per permettere la nascita di una visione comune del futuro del territorio e delle sue piccole imprese. Questa visione va costruita attraverso la realizzazione di più lavori di previsione coordinati tra loro. La mediazione consiste in questo caso nel valorizzare il capitale relazionale del territorio e utilizzarlo per produrre visioni comuni.
- *la leadership*, necessaria per poter assumere un ruolo arbitrare nei conflitti di potere che possono insorgere nel quadro del partenariato. Anche se ciò non equivale a dire che il mediatore deve garantire la soluzione dei conflitti, una leadership politica incontestata, fondata sulla legittimità di un progetto di interesse generale e non su un mero dato gerarchico può costituire una risorsa importante per accompagnare i processi decisionali. La personalità del mediatore (e la sua neutralità) può infatti permettere al partenariato di superare le logiche amministrative o semplicemente sparitorie.

### **3. La cooperazione tra imprese**

Il titolare di una piccolissima impresa, o addirittura di un'impresa individuale, dovrebbe essere un vero e proprio "direttore d'orchestra", in quanto dovrebbe detenere tutte le funzioni manageriali. Invece, nella realtà, le cose sono spesso ben diverse: di solito il titolare di questo tipo di impresa avvia la propria società poiché conosce molto bene una certa attività, della quale possiede le competenze tecniche, e generalmente delega le altre funzioni (gestione, contabilità), ora alla consorte, ora al ragioniere della ditta. È raro quindi che nelle piccole imprese l'ideale del titolare d'azienda polivalente si traduca in realtà – e lo stesso vale per quanto riguarda la capacità prospettica o di anticipazione strategica. Stando così le cose, una piccolissima impresa che volesse acquisire la capacità di agire in maniera strategica, dovrebbe chiedere un aiuto all'esterno per poter avere un maggior distacco valutativo e un più ampio margine di manovra. Di fatto, sono pochissimi i titolari di piccole imprese che ricorrono a un aiuto esterno per questo tipo di esigenza – per mancanza di risorse o di informazione, per orgoglio o perché considerano inadeguati i servizi che vengono loro proposti.

L'inchiesta che abbiamo condotto sul campo nei tre paesi e in diverse regioni mette in risalto un'alternativa interessante che consiste nel far leva sull'azione collettiva e sullo spirito di emulazione tra i titolari delle piccole imprese. Le associazioni di piccole imprese possono infatti agevolare l'anticipazione individuale di ognuna di esse, in quanto rappresentano uno spazio di sensibilizzazione: una maggiore consapevolezza di certe sfide economiche, settoriali o territoriali, può condurre all'avviamento di un lavoro prospettico, a livello delle associazioni di imprenditori o in seno alle aziende stesse.

Proprio perché abbiamo scelto il termine generico di "associazioni di imprese", ci sembra opportuno sottolineare la diversità delle forme di cooperazione che questo termine comprende e cercare di identificarle in base al loro grado di formalizzazione o di non formalizzazione o in base al loro grado di integrazione.

Il grado di formalizzazione della cooperazione può essere definito meglio se vengono specificate le **finalità** attribuite all'associazione di imprese: semplice e informale spazio per lo scambio delle informazioni; volontà di costituire una lobby o di avere voce in capitolo a livello collettivo nei confronti dei decisori economici; condivisione di mezzi d'azione (marketing, analisi di mercato); forme di cooperazione più funzionali in cui l'azienda è l'unità costitutiva di un'unità imprenditoriale complementare, come nel caso di un cluster o di un distretto.

Le associazioni di imprese che abbiamo analizzato possono essere classificate secondo un ordine che tiene conto del diverso grado di integrazione:

- *Un gruppo di fornitori di servizi turistici è stato invitato da un centro di formazione specializzato nelle attività rurali a esprimere "il punto di vista delle piccolissime imprese" nell'ambito di una consultazione indetta dall'autorità regionale sul futuro del turismo nel massiccio del Vercors) (Cfr. Scheda AFRAT);*
- *Un "club di giovani imprenditori", su iniziativa di un centro di gestione rurale, aiuta la persone che hanno appena avviato un'attività a uscire dall'isolamento e a farsi conoscere in occasione di cene-dibattito tematiche (Cfr. Scheda BG71);*
- *Grazie all'appoggio della Chambre des métiers di Vienne (Nord-Isère, Francia), un gruppo di vasai d'arte si è riunito in associazione per organizzare collettivamente una campagna di mercati sotto forma di «eventi completi» (commerciali/culturali/educativi) e per organizzare momenti di formazione e auto-formazione (Cfr. Scheda D'Argiles).*

Se è vero che ogni configurazione collettiva ha bisogno di un accompagnamento specifico affinché ogni piccolissima impresa aderente possa aumentare la propria capacità di anticipazione, possiamo delineare un certo numero di problemi comuni all'insieme di questi dispositivi. Si tratta essenzialmente di problemi che riguardano le condizioni di emergenza in cui operano queste associazioni di imprese e le loro

condizioni di funzionamento – due aspetti determinanti che possono far fallire qualsiasi tentativo di creare un forum di scambio tra imprese e carattere prospettico.

Se l'isolamento – sentimento avvertito dalla maggior parte dei titolari delle piccole aziende – può rendere attraente una proposta di interazione e scambio fra imprese essa deve essere accuratamente motivata: offrire uno spazio di scambio conviviale capace di suscitare identità e valori è necessario, ma non basta.

Un'analisi in termini di risultati economici della cooperazione è indispensabile: senza negare il fatto che alcune aziende associate possano trovarsi in concorrenza e quindi in opposizione fra loro, vanno messi in risalto i vantaggi e i benefici di cui possono godere i titolari d'azienda grazie alla loro adesione al gruppo. In altre parole, è possibile identificare o elaborare un interesse comune solo se saranno stati precedentemente esplicitati gli interessi delle singole aziende.

Le aziende possono raccogliere la duplice sfida della concorrenza e della fiducia solo se viene riconosciuta la dovuta legittimità all'insieme dei loro interessi e solo se esiste una trasparenza di fatto riguardo ai conflitti potenziali già esistenti o che potrebbero sorgere tra loro.

Tracciare una **mapa degli interessi** può eventualmente permettere di far sì che col tempo le aziende condividano informazioni o strumenti, o addirittura cooperino in termini di produzione o di condivisione dei dipendenti.

Ad esempio, nell'esperienza di Terre d'Argile, all'interno dell'associazione, «la concorrenza non viene negata ma piuttosto considerata rispetto ai vantaggi della cooperazione». Questa organizzazione collettiva permette inoltre di intraprendere operazioni comuni di marketing (giornata a porte aperte) e di formazione, che sarebbe «impossibile organizzare altrimenti». Infine, l'appoggio offerto dalla “Chambre des métiers” permette di seguire l'evoluzione del fatturato globale, e consente a ogni artigiano di analizzare l'evoluzione della sua attività nel tempo rispetto alla media del gruppo di aziende associate.

Diversamente dalle strutture professionali classiche – settoriali o locali (club di imprenditori) – le associazioni di imprese incontrate durante l'indagine hanno in comune un principio fondamentale di uguaglianza tra i partner, in opposizione agli effetti gerarchizzanti ed elitari di reputazione, notorietà, dimensione e fatturato delle imprese, alla base dei raggruppamenti di imprenditori più tradizionali. Il rispetto del principio di uguaglianza tra i partner, oltre alla trasparenza della pluralità degli interessi, è la condizione essenziale per creare una solida base di scambio, che induce i singoli imprenditori a sottoporre i propri problemi al gruppo per trarne indicazioni e suggerimenti.

Il sentimento di identità generato dall'associazione è un importante fattore di coesione. Se questo elemento unificatore può avere origini diverse (appartenenza allo stesso

bacino d'impiego, persone che hanno frequentato lo stesso corso per avviare un'attività in proprio, visione comune del contributo dato allo sviluppo territoriale, ecc.), il fatto di essere esplicitato e messo per iscritto non può che contribuire a consolidarlo. Le aziende aderenti all'associazione sceglieranno insieme la forma e le modalità più adatte per esplicitarlo (nome dell'associazione, dichiarazione dei valori comuni, sito Internet, ecc.). Ad esempio i partner del cluster ENOB – per la produzione e la distribuzione di energie rinnovabili – hanno firmato un protocollo di regole comuni, che definisce: l'etica comune del progetto; gli obiettivi economici della loro cooperazione; il finanziamento delle attività svolte; le strutture decisionali interne; la visibilità pubblica del progetto (presentazione grafica dei supporti di comunicazione, ecc.); le condizioni di adesione al progetto.

#### **4. Imprenditori e lavoratori al centro di network innovativi**

Nelle regioni d'Europa in cui le piccole imprese sono state al centro dello sviluppo economico negli anni settanta e ottanta, il loro successo ha potuto fondarsi su una fitta rete di relazioni sociali che ha permesso di realizzare insieme un'elevata flessibilità dei processi produttivi, una notevole capacità di innovazione incrementale, un basso costo del lavoro, un'elevata capacità di penetrazione nei mercati internazionali. Possiamo ricondurre le piccole imprese di successo di quella fase a un modello di impresa tradizionale i cui addetti, fossero essi lavoratori autonomi, imprenditori o dipendenti, avevano quasi sempre bassi livelli di scolarità e un mestiere acquisito sul campo. In queste imprese il basso livello del capitale di investimento e di rischio rendeva relativamente agevole il passaggio dal lavoro dipendente al lavoro autonomo, ma altrettanto probabile il passaggio inverso. Alta nati-mortalità delle imprese, frequente presenza di lavoro irregolare, elevata esposizione al rischio hanno fatto di questo tessuto di imprese l'humus nel quale si sono generati i processi di sviluppo locale di quella fase storica, ma anche le sabbie mobili nelle quali oggi, in presenza di un'agguerrita concorrenza internazionale, rischiano di essere inghiottite risorse finanziarie, competenze, posti di lavoro, tradizioni di mestiere.

E' diventato perciò imperativo far transitare quel modello di impresa e di sviluppo locale verso un modello *knowledge-intensive* che richiede, per essere realizzato, la presenza di molteplici condizioni. Su alcune di queste (la creazione di servizi territoriali per il trasferimento tecnologico, lo sviluppo di modelli di agenzia per l'innovazione e la ricerca, la diffusione di modelli di concertazione territoriali capaci di produrre beni di club per aumentare la competitività dei sistemi locali di piccole imprese, ecc.) si ragiona da tempo

ed esistono sperimentazioni interessanti. Più difficile da realizzare resta l'obiettivo di far crescere il livello delle competenze di imprenditori e lavoratori e quello di introdurre nelle piccole imprese modelli di organizzazione del lavoro più evoluti e capaci di produrre e far circolare conoscenze. Nelle piccole imprese, al di là delle forme giuridiche che esse assumono (imprese individuali, società di capitali, ecc.), e dello statuto formale delle posizioni professionali (imprenditori, soci, coadiuvanti, dipendenti), la distanza sociale tra lavoratori e datori di lavoro è generalmente ridotta, i processi decisionali scarsamente formalizzati, la divisione del lavoro poco sviluppata. Rapporti di lavoro, di amicizia e di parentela tendono talvolta a sovrapporsi producendo circoli viziosi e virtuosi. Ideazione ed esecuzione coesistono negli stessi ruoli. Attività amministrative, commerciali, produttive sono spesso in capo alle stesse persone. Il successo delle imprese e la loro capacità di produrre conoscenza, innovazione e cambiamento discendono strettamente dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra le persone, relazioni che raramente sono mediate da procedure e ruoli formalizzati.

Variano le relazioni di lavoro, che vanno da un massimo di opportunismo, là dove prosperano il lavoro nero, l'estrema temporaneità degli impieghi, la pessima qualità del lavoro, a un massimo di fiducia, là dove i rapporti di lavoro si intrecciano con le relazioni familiari, professionali, di comunità.

Nei settori tradizionali (agricoltura, edilizia, artigianato produttivo o di servizi), gli addetti, indipendentemente dal fatto che si tratti di lavoratori autonomi, imprenditori o impiegati, hanno quasi sempre un basso livello di scolarità e un mestiere acquisito sul campo. In questo tipo di imprese, che operano a volte alla periferia delle filiere del subappalto, attive nei mercati locali, o che offrono servizi alle famiglie, i bassi livelli del capitale di investimento e di rischio rendono agevole il passaggio dal lavoro dipendente al lavoro autonomo (ma altrettanto il passaggio inverso).

Nei settori "high-tech", in cui gli addetti hanno alti livelli di scolarità e di qualificazione, l'innovazione è spesso la ragione che ha condotto alla creazione dell'impresa e la capacità di acquisire e sviluppare nuove competenze è la condizione *sine qua non* della loro sopravvivenza. In questo caso, i modelli di partecipazione alla gestione aziendale possono essere molto spesso assimilati – piuttosto che a quelli delle organizzazioni gerarchiche – a quelli tipici delle associazioni di liberi professionisti, e la loro permanenza nel tempo è strettamente connessa alla capacità di cooperare delle persone. La sopravvivenza di questo tipo di aziende è costantemente minacciata dal venir meno di quell'intesa professionale sulla base della quale erano nate e dalla tendenza dei professionisti che a risolvere i conflitti interni ricorrendo a decisioni di "exit". Su queste alleanze instabili nascono quindi nuove imprese e si creano nuovi circuiti di informazione,

ma non vi è nessuna garanzia che questi fenomeni di distruzione creativa possano generare effetti positivi

In tutti i casi la fragile struttura delle imprese rende aleatoria la trasmissione delle competenze, difficile la successione all'imprenditore, improbabile la produzione di innovazioni.

Le relazioni di impiego tendono a sfuggire alle forme di regolazione tipiche del lavoro dipendente. Che si tratti di retribuzioni, di orari di lavoro, di statuti contrattuali, difficilmente la condizione degli addetti è pienamente riconducibile a fattispecie contrattuali codificate. E raramente le persone possono far ricorso, per la tutela dei propri interessi, a sindacati o a tribunali. Fin che il rapporto regge, gli accordi sono personali e possono andare dal massimo sfruttamento di alcune forme di lavoro nero, fino alla piena partecipazione agli utili di impresa. Questa estrema individualizzazione dei rapporti di lavoro tende ad isolare imprenditori, lavoratori e imprese dalle organizzazioni di rappresentanza non solo per quanto riguarda le questioni sindacali ma anche per quanto riguarda i servizi che queste organizzazioni sono in grado di erogare: consulenza, formazione, servizi per il lavoro, ecc. Interlocutori delle piccole imprese in materia di gestione del personale sono di solito singoli professionisti: consulenti del lavoro e commercialisti in grado di aiutare le imprese nell'assolvere ad adempimenti di legge ma non ad accedere a servizi evoluti di consulenza, formazione, informazione.

Il problema della gestione delle risorse umane, continuamente evocato come principale fattore di successo dei processi di sviluppo, non ha dunque trovato finora risposte metodologiche e organizzative adeguate a far evolvere le relazioni informali tipiche delle piccole imprese verso forme più strutturate di creazione e di riproduzione delle competenze e a rendere più stabili nel tempo i rapporti di lavoro.

Non mancano tuttavia esempi interessanti di come sia possibile rendere più durature e professionalmente più ricche le relazioni di impiego nelle piccole imprese ricorrendo a nuove forme associative e a un diverso ruolo degli attori territoriali.

Tra questi può essere annoverata, **in Italia**, l'esperienza in corso nel Biellese, ove, grazie a un accordo tra sindacato, Unione Industriale e istituzioni locali vengono offerti servizi alle imprese, per reclutare lavoratori, e ai lavoratori per migliorare la loro posizione nel mercato del lavoro. In un contesto in cui la crisi e i processi di delocalizzazione rischiano di disperdere il patrimonio di competenze accumulato nelle aziende, le azioni in corso riguardano: la messa a punto di un modello di osservazione dei cambiamenti critici nel sistema locale delle figure professionali e delle competenze, il rafforzamento dei servizi di incontro domanda e offerta, la promozione presso i lavoratori di servizi di

orientamento finalizzati a valorizzare e far crescere le competenze spendibili nel mercato dal lavoro locale, la creazione di un club di imprese particolarmente orientate alla valorizzazione delle proprie risorse umane e in grado di diffondere nel tessuto locale modelli gestionali e formativi che garantiscano apprendimento e innovazione.

Compito degli operatori (di rete, di ricollocazione, dell'apprendimento in azienda) è quello di favorire tutti gli interventi di riposizionamento dei lavoratori utili per bloccare tempestivamente l'interruzione delle traiettorie di apprendimento.

La realizzazione sinergica di politiche di valorizzazione delle risorse umane e di rafforzamento dell'immagine del distretto garantisce la promozione dell'innovazione come forma di accompagnamento ai cambiamenti produttivi e competitivi e come strategia per evitare l'emarginazione delle piccole imprese e la precarietà occupazionale e sociale delle persone impiegate nel settore.

- Se l'Italia è uno dei paesi europei che sta mostrando maggiori difficoltà nell'usare lo strumento della formazione continua come strumento di anticipazione dei cambiamenti soprattutto nelle piccole imprese ove i processi di apprendimento tendono a rimanere esclusivamente ancorati alla pratica quotidiana, un'azione condotta in Campania ad opera degli Enti Bilateriali mostra le potenzialità che le pratiche associative possono avere nel sostenere le imprese nell'innovare i loro modi di acquisire e trasmettere le conoscenze. Là dove singole imprese, sindacati, associazioni imprenditoriali avevano fallito nel promuovere il cambiamento, gli Enti bilateriali sono invece riusciti a creare il consenso necessario per investire risorse nella conoscenza dei bisogni di formazione, nella progettazione e nella realizzazione di azioni formative in grado di coinvolgere una platea ampia di lavoratori anche delle TPE. Molteplici sono le azioni promosse dall'OBR Campania: realizzazione di indagini sui fabbisogni formativi e di monitoraggi sugli interventi di formazione; sviluppo di piani formativi (territoriali, settoriali, aziendali o individuali); realizzazione di progetti per la riqualificazione delle competenze delle risorse umane per migliaia di lavoratori; sperimentazione di strumenti innovativi nella progettazione di percorsi formativi per le piccole e micro imprese e valorizzazione della figura del "tutor aziendale" concepito come un "facilitatore" del processo formativo all'interno delle imprese; sperimentazione di un'agenzia locale per l'apprendimento continuo, ecc.

Sul modello di consulenza da adottare nei confronti delle piccole imprese per migliorarne la capacità di gestione del personale hanno maturato una notevole esperienza anche il Consorzio Aster di Bologna e il consorzio Corep di Torino.

All'interno della sovvenzione Globale SPINNER (Servizi per la Promozione dell'INNOvazione E della Ricerca), un'iniziativa della Regione Emilia-Romagna finanziata dal Fondo Sociale Europeo, diretta a sostenere l'imprenditorialità innovativa e il trasferimento di competenze dal sistema della ricerca alle imprese valorizzando il know-how di chi ricerca e studia in regione, Aster sta realizzando un'esperienza di sostegno al ricambio generazionale. Due gli obiettivi di questa azione di consulenza alle piccole imprese: affrontare in modo innovativo le problematiche legate al passaggio generazionale in Emilia-Romagna, intervenendo sulle inadeguatezze dell'attuale offerta di assistenza e servizi alle TPE e promuovendo la costituzione di una "rete locale di esperti" capace di anticipare le conseguenze di una inadeguata gestione del ricambio generazionale; facilitare e sostenere i trasferimenti di impresa evitando la dispersione del know-how e del patrimonio di conoscenze acquisito.

A Torino, Corep ha in corso da quasi dieci anni un'esperienza di trasferimento tecnologico e di inserimento nelle piccole imprese di giovani laureati che si avvale di una rete di consulenti in grado di mettere in contatto le imprese con i Dipartimenti dell'Università e del Politecnico e di accompagnare la realizzazione di progetti di innovazione. Quest'esperienza che ha consentito a centinaia di imprese di entrare in contatto con il mondo della ricerca e di ospitare giovani ricercatori per realizzare progetti innovativi si è arricchita nel tempo di numerose attività di animazione e di diffusione delle conoscenze: workshop, gruppi di interesse, banche dati sullo stato della ricerca applicata, ecc.

In sintesi, una gestione delle relazioni di impiego all'interno delle piccole imprese che salvaguardi, laddove esiste, quel patrimonio di fiducia tra lavoratori e datori di lavoro che ha reso possibile il successo storico del modello dei distretti industriali ma che, al contempo, faccia evolvere quelle relazioni verso una maggiore capacità di aumentare il livello del capitale umano e di produrre apprendimento e innovazione richiede alcune condizioni esterne alle imprese. In primo luogo la presenza di accordi consolidati tra enti locali, parti sociali, enti di ricerca per stimolare la domanda di innovazione delle piccole imprese. In secondo luogo la messa in atto di modelli leggeri di consulenza e di intervento che consentano di rispondere tempestivamente alla domanda senza assorbire troppe risorse per il mantenimento di costose agenzie che rischiano di diventare rapidamente autoreferenziali. In terzo luogo la presenza di competenze di consulenza in grado di far dialogare tra di loro imprese, enti di ricerca, agenzie formative, servizi per il lavoro. Il ruolo di questi mediatori/facilitatori è particolarmente importante perchè a loro è affidato il compito di inventare linguaggi e metodologie utili per far interagire mondi storicamente lontani gli uni dagli altri e di diffondere nuove culture del lavoro e dell'impresa..

I “groupements d’employeurs” (GE), **in Francia**, costituiscono un altro esempio di risposta innovativa al problema della gestione flessibile delle risorse umane nelle piccole imprese: essi garantiscono il reclutamento e la gestione del personale di un’associazione di imprenditori e operano nell’ambito di un partenariato di attori locali che riunisce imprese e autorità pubbliche locali (il sostegno pubblico è agli inizi con il finanziamento di uno studio di fattibilità). I due esempi analizzati nel progetto riguardano il CRGE (Centre de Ressources de Groupements d’Employeurs) di Poitiers e i primi due GE di servizi alle persone, istituiti nel dipartimento della Vaucluse (Valchiusa).

L’azione di monitoraggio del CRGE relativa ai GE della regione Poitou-Charentes ha messo in risalto il ruolo di queste particolari forme di organizzazione che permettono alle aziende aderenti di disporre di lavoratori qualificati anche per periodi dell’anno limitati, senza dover ricorrere a contratti di lavoro a tempo determinato. È il GE che si occupa infatti del reclutamento, della gestione e della formazione dei lavoratori secondo una visione strategica che va ben oltre le possibilità di cui disporrebbero le piccolissime imprese per adattarsi a queste variazioni di attività.

In effetti, per poter soddisfare le esigenze delle imprese aderenti, i GE devono essere capaci di prevedere e di anticipare il numero e la qualità delle qualifiche che verranno richieste. Inoltre, i GE sono in grado stipulare con i lavoratori un accordo di fiducia di lunga durata che le piccolissime imprese non potrebbero rispettare, ma che è la condizione indispensabile per uno sviluppo sostenibile delle competenze all’interno delle piccolissime imprese. In questo caso, il concetto di “flessicurezza” trova applicazione e permette di conciliare la richiesta di flessibilità delle imprese e la richiesta di stabilità dei lavoratori, secondo una logica di “dialogo sociale territoriale” incentrata sulla responsabilizzazione reciproca delle aziende, dei dipendenti e delle amministrazioni locali nel processo di sviluppo locale.

Diversamente dagli altri modelli contrattuali come quello del lavoro interinale o dello *staff leasing*, in cui mancano i presupposti per un rapporto di fiducia tra dipendenti e datori di lavoro, nel caso dei GE questo rapporto è garantito dal fatto che il datore di lavoro (il GE) si assume la responsabilità di dar seguito al rapporto di lavoro attingendo a una nuova rete di impieghi esistenti in imprese facenti parte del raggruppamento o di nuove imprese che aderiscono al GE.

I GE di servizi alle persone (Vaucluse sono due GE all’avanguardia perché sono stati i primi a operare nel settore dei servizi sociali e della salute. La modalità è interessante perché applicata a un contesto istituzionale – quello delle case di riposo e delle

associazioni di prossimità (servizi a domicilio per persone anziane dipendenti) – a rischio di implosione a causa del rapido invecchiamento della popolazione e delle difficoltà di reclutamento dovute alle difficili condizioni di lavoro (all'origine di un *turn-over* considerevole) e a notevoli intoppi amministrativi per quanto riguarda le qualifiche.

Il GE cerca di trovare una soluzione originale a queste difficoltà mettendo a disposizione di questi organismi un personale formato e fidelizzato grazie a delle condizioni di lavoro più interessanti.

Rispetto agli enti pubblici, privati o associativi che non riescono a garantire delle condizioni soddisfacenti ai loro dipendenti (orari di lavoro pesanti e soggetti a continue variazioni, stipendi bassi e prospettive di carriera inesistenti, mancanza di riconoscimento sociale), il GE permette di avviare un processo di progressivo miglioramento delle condizioni di lavoro attraverso una gestione del personale più rigorosa capace di offrire la possibilità di accedere a impieghi qualificanti, ben inquadrati, stabili e quindi duraturi.

Questa scelta di gestione collettiva e di riduzione della precarietà della manodopera costituisce una presa di posizione forte in un contesto politico in cui il governo (Legge Borloo sui servizi alle persone) ha scelto di promuovere la creazione d'impresa individuale (attraverso il sistema degli assegni per prestazioni nel settore dei servizi) – secondo una configurazione che tende a rendere ancora più precarie le condizioni di lavoro di persone che restano così del tutto isolate in un faccia a faccia con una molteplicità di datori di lavoro individuali. Il GE propone in effetti alle imprese e alle associazioni aderenti di partecipare piuttosto a una riflessione collettiva e prospettica in termini di professionalizzazione e di fidelizzazione dei dipendenti.

In generale, se i sindacati sono generalmente assenti nelle piccole imprese, la creazione di un GE può rappresentare l'inizio di un dialogo sociale per questi imprenditori, attraverso il dialogo che questi intavolano all'interno del GE per garantire ai dipendenti il rispetto di un contratto collettivo e fornire loro dei vantaggi legati alla loro situazione di lavoratori mobili e/o polivalenti (rimborso delle trasferte fra i due posti di lavoro, per esempio).

Un'esperienza interessante è attualmente in corso in **Germania** nell'ambito di un progetto condotto nel Land Brandebourg. Due società di consulenza (Tamen e Personal Contract) accompagnano più di 20 piccole imprese. Oggetto di questi interventi di consulenza sono l'esplicitazione degli obiettivi dell'azienda, l'inventario dei bisogni formativi e l'organizzazione dei processi di apprendimento. Il progetto è volto ad accompagnare i titolari delle imprese a sviluppare le risorse umane delle loro aziende attraverso l'introduzione di idonei strumenti partecipativi. Si tratta essenzialmente di un dispositivo di "gestione per obiettivi", adattato alle specificità del progetto.

Il fulcro del modello è la concertazione tra i dipendenti e il titolare dell'azienda. La metodologia adottata combina consulenza e accompagnamento e mira a ottenere il consenso del datore di lavoro e dei lavoratori in merito agli obiettivi strategici dell'azienda e agli obiettivi di apprendimento.

Questa consulenza è volta all'elaborazione di un lavoro prospettico concepito e identificato collettivamente da tutti i collaboratori della piccola impresa molto diverso dalla "gestione quotidiana degli affari". Essa contempla una programmazione rigorosa in termini di obiettivi, procedure, suddivisione dei ruoli/funzioni e tempi e tiene ben distinti il momento della partecipazione da quello della decisione. Il suo scopo è quello di fare del cambiamento un obiettivo importante nel processo di definizione dell'identità dell'azienda e di attribuire un senso nuovo allo svolgimento dell'esercizio professionale di ogni collaboratore – nel quadro di un complesso processo di "co-generazione del desiderio di cambiamento" condiviso da tutti i collaboratori dell'impresa.

## 5. Selezioni di casi esemplari

### Spinner Azione Pilota 2 «Ricambio generazionale» in Emilia Romagna

ITALIA

#### Contesto

Il sistema produttivo dell'Emilia Romagna sta invecchiando. Secondo una ricerca condotta da Spinner, nel 2001, le imprese emiliano-romagnole a rischio di cessazione (con imprenditori e soci di età uguale o superiore ai 60 anni) erano circa 73.000, ovvero il 20% del totale regionale. Tradotto in termini occupazionali, significa che 305.000 posti di lavoro erano a rischio. Una constatazione che ha indotto gli attori locali a promuovere iniziative tese a favorire la conservazione e la riproduzione delle imprese, del know-how accumulato, dei posti di lavoro e delle quote di mercato.

#### Obiettivi:

- Affrontare in modo innovativo le problematiche legate al passaggio generazionale in Emilia Romagna, intervenendo sull'offerta di assistenza e di servizi alle PICCOLE E MICRO IMPRESE, e promuovendo la costituzione di una «rete locale di esperti» capace di anticipare le conseguenze di una gestione inadeguata del ricambio generazionale.
- Facilitare e sostenere i trasferimenti d'impresa in Emilia Romagna, favorendo l'imprenditorialità, la crescita e l'occupazione, ed evitando la dispersione del know-how e del patrimonio di conoscenze acquisito, in particolare per le PICCOLE E MICRO IMPRESE e l'artigianato.

#### Interventi

La sovvenzione Globale SPINNER (Servizi per la Promozione dell'INNOvazione E della Ricerca) è un'iniziativa della Regione Emilia Romagna cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo, volta a sostenere l'imprenditorialità innovativa e il trasferimento di competenze dalla ricerca alle imprese stesse, valorizzando il know-how dei ricercatori della regione.

Le attività di Spinner si articolano in tre azioni strategiche di intervento:

- Azione 1: Economia della conoscenza.
- Azione 2: Risorse a sostegno del ricambio generazionale.

- Azione 3: Abbandono progressivo del lavoro nero: un percorso sperimentale per la regolarizzazione dell'impresa e del lavoro.

Il caso di studio focalizza l'attenzione sull'Azione Pilota 2, suddivisa in due fasi principali:

- Durante la prima programmazione (2001-2003), l'azione si è concentrata sulla definizione e la sperimentazione di un modello prototipale d'intervento a sostegno del ricambio generazionale in Emilia Romagna.
- Durante la seconda programmazione (2003-2006), sono stati realizzati e sono tuttora in fase di realizzazione alcuni interventi settoriali mirati (turismo, servizi, servizi legati alla logistica e ai trasporti) volti a migliorare l'offerta di servizi specialistici a sostegno del ricambio generazionale. e a testare nel contempo l'efficacia del modello prototipale d'intervento messo a punto nella programmazione Spinner 2003-2006.

I casi pilota si stanno realizzando grazie alla collaborazione di alcune associazioni di categoria (ECIPAR-CNA e ISCOM-ER Confcommercio), che hanno gestito direttamente la promozione dei servizi alle imprese.

Le associazioni coinvolte continueranno a fornire il servizio di assistenza e accompagnamento agli imprenditori senior e junior anche dopo le sperimentazioni dei casi pilota.

### **Il tema dell'anticipazione**

Il tema dell'anticipazione consente di incrociare, da un lato, l'offerta di servizi destinati ad accompagnare il ricambio generazionale e, dall'altro, i nuovi imprenditori. Un incontro considerato indispensabile, sia per tramandare il know-how accumulato nel corso degli anni, sia per innovare il tessuto produttivo.

Il carattere fortemente innovativo del modello sta nell'affrontare il problema del ricambio agendo non direttamente sull'imprenditore «uscente» o «subentrante», ma sulle persone che gravitano attorno all'imprenditore e delle quali egli ha piena fiducia.

### **Questioni chiave**

Non esiste un unico modello per l'offerta di servizi destinati a favorire la successione d'impresa.

I progetti sviluppati durante la prima programmazione sono stati articolati nei diversi settori in modo da garantire adattabilità e flessibilità alle diverse situazioni.

Infatti, le difficoltà incontrate variano a seconda dei settori. Ad esempio, nel settore dei trasporti, si presenta il problema di una forte concorrenza (basse barriere all'entrata,

obsolescenza dell'idea imprenditoriale, ecc.). Nei settori a vocazione artigianale, risulta più difficile sia trasferire le competenze professionali tecniche, sia coniugarle alle competenze gestionali, ecc.

Nonostante le differenze settoriali, i punti in comune sono molti: il principale nodo critico riguarda le modalità attraverso cui sensibilizzare l'imprenditore con un'età superiore ai 55 anni a porsi il problema della successione d'impresa, pianificare il processo nel medio periodo e identificare uno junior con cui iniziare un periodo di affiancamento.

Le associazioni di categoria hanno svolto azioni di sensibilizzazione diversificate: formazione del personale, contatto diretto con gli imprenditori più anziani, eventi informativi mirati quali giornate di studio, seminari, ecc. Malgrado i risultati positivi finora ottenuti, risulta ancora difficile sensibilizzare e coinvolgere gli associati.

### **Modalità di cooperazione tra attori del territorio**

Per raggiungere gli obiettivi individuati dal Fondo sociale europeo, la Regione Emilia Romagna ha utilizzato, per prima in Italia, la Sovvenzione Globale, un innovativo strumento di governo e gestione degli interventi che offre la possibilità di affidare la gestione di misure o una parte di esse, ad un ente (Organismo Intermediario).

La gestione del POR Ob.3 2000-2006 è stata affidata al consorzio SPINNER<sup>5</sup>, ente sperimentale di cui fanno parte Aster Scienza Tecnologia Impresa, Fondazione Alma Mater dell'università di Bologna e Sviluppo Italia, agenzia nazionale per lo sviluppo economico e imprenditoriale.

La collaborazione tra i membri del consorzio ha dato finora buoni risultati ed è stata considerata sin dalla fase intermedia una scelta vincente, tanto che la Sovvenzione, dopo un biennio di prova, è stata rinnovata per il triennio 2003-2006.

La specifica iniziativa a favore del ricambio generazionale si è basata su un'ampia collaborazione tra gli attori locali. Già a partire dalla prima fase, è stata creata una rete regionale di esperti composta da associazioni d'imprenditori, banche, camere di commercio, ordini professionali (in particolare quello dei dottori commercialisti), operatori di sportelli unici, ovvero di tutti quegli attori che, in ragione del loro ruolo, hanno un interesse strategico a preservare il patrimonio di imprese associate o di clienti, contribuendo alla loro crescita e al loro sviluppo innovativo.

La cooperazione è continuata durante la sperimentazione, fase in cui sono state coinvolte prevalentemente le organizzazioni imprenditoriali particolarmente interessate all'attuazione di servizi a favore del ricambio generazionale dell'azienda.

---

<sup>5</sup> Per ulteriori informazioni: [www.spinner.it](http://www.spinner.it)

### **Tipo di servizi offerti alle piccolissime imprese del territorio**

Nel corso della sperimentazione, le associazioni di categoria, con il supporto di SPINNER, hanno erogato alle imprese una serie di servizi.

La prima azione è stata una campagna di sensibilizzazione al problema del ricambio generazionale mediante eventi mirati quali seminari, giornate di studio, contatto diretto con proprietari d'azienda in età avanzata. A chi si dimostrava interessato (imprenditori senior e junior) è stato fornito un servizio di assistenza e di accompagnamento personalizzato, che teneva in considerazione gli aspetti relazionali e psicosociali.

### **Modello territoriale di gestione e sviluppo delle risorse umane**

L'azione pilota ha permesso di realizzare una serie di interventi volti a creare una rete di servizi focalizzata sugli imprenditori.

Tuttavia, l'obiettivo prefissato non si limita al passaggio da un proprietario anziano a uno più giovane all'interno dell'impresa, ma consiste anche nel trasferimento di competenze derivate dall'esperienza, acquisite *on the job* e difficili da acquisire in altra maniera, e nella possibilità di usufruire di consulenze sulla gestione innovativa dell'impresa, offerte da specialisti in campo organizzativo, giuridico, fiscale e amministrativo. I beneficiari ultimi dell'azione sono quindi i dirigenti di piccole e medie imprese.

### **Partecipazione dei lavoratori alle decisioni strategiche delle piccole e micro imprese**

Questo aspetto non ha trovato uno spazio specifico nel contesto dell'azione pilota, se non nell'individuazione di possibili successori dell'imprenditore tra i dipendenti. Con questa finalità, gli esperti di organizzazione hanno potuto proporre agli imprenditori nuovi modelli di management in cui i lavoratori godono di maggiore autonomia e responsabilità.

### **Le competenze di chi offre servizi di supporto al territorio**

In un primo momento, sono state individuate figure vicine agli imprenditori. Successivamente, sono stati progettati specifici percorsi formativi.

Orientatori del ricambio generazionale: operatori con ruolo di informazione e orientamento, già operativi su tutto il territorio regionale nell'erogazione di servizi alle imprese alle imprese, nell'ambito di associazioni o di istituzioni. Si tratta di operatori che rivestono ruoli di front-office all'interno di associazioni di rappresentanza delle imprese,

camere di commercio, enti istituzionali, e che, comunque, mantengono contatti diretti con i potenziali utenti.

Consulenti del ricambio generazionale: professionisti con competenze tecnico-specialistiche in campo organizzativo, giuridico, fiscale e/o amministrativo, preposti al servizio di assistenza al ricambio generazionale. In questa prospettiva, le competenze specifiche e la conoscenza del mondo imprenditoriale di cui dispongono, ne legittimano il ruolo di interlocutori e di consulenti delle imprese. Intervengono nelle varie fasi della complessa procedura di accompagnamento del ricambio generazionale: dall'analisi delle esigenze dell'imprenditore uscente e subentrante all'affiancamento, al monitoraggio *in itinere*, fino alla valutazione dell'effettiva realizzazione del «passaggio di consegne».

Organizzatori della rete a sostegno del passaggio generazionale: organizzatori o coordinatori di reti territoriali, ovvero persone esperte nell'attivazione di collaborazioni tra enti locali e istituzioni territoriali per la predisposizione di azioni ad alto impatto territoriale. Sono soggetti già operativi all'interno di società di consulenza, di associazioni o di enti istituzionali, che svolgono funzioni di orientamento, sostegno, accompagnamento e consulenza in materia di successione e di trasferimento.

### **Pari opportunità**

L'Emilia Romagna presenta una situazione positiva dal punto di vista della partecipazione femminile al mondo del lavoro: il tasso di occupazione delle donne è pari al 60,2%, mentre il tasso di disoccupazione è pari al 5%.

Il principio delle pari opportunità è parte integrante delle azioni di sensibilizzazione e/o d'informazione condotte. Un incontro specifico sul tema "Il talento delle donne", organizzato da ECIPAR/CNA, ha permesso di inserire il dibattito *incentrato sull'imprenditoria femminile* nella prospettiva della trasmissione d'impresa.

### **Contatto**

SPINNER POINT AZIONE PILOTA 2 presso ASTER

Debora Facchini e Stefano Valentini

Tel: +39.051 6398099

e-mail: [azione2@spinner.it](mailto:azione2@spinner.it)

Web: [www.spinner.it](http://www.spinner.it)

## **Il distretto alimentare di San Daniele: un territorio in evoluzione**

ITALIA

### **Contesto**

Il distretto alimentare di San Daniele comprende sei comuni e si estende su una superficie di 168 Km<sup>2</sup>, con una popolazione di circa 25 000 abitanti.

Le aziende del distretto si concentrano in un ristretto ambito rurale in cui si produce il famoso prosciutto crudo, ma vi operano anche aziende produttrici di salumi di altro genere, prodotti secchi da forno e pasticceria, prodotti caseari e ittici, vini e distillati. Nella maggior parte dei casi, i prodotti provengono da agricoltura biologica. Si tratta quindi di un vero e proprio sistema produttivo in cui operano circa 75 aziende (28 delle quali specializzate nella produzione di prosciutto) per un totale di un migliaio di addetti (il 70 % dei quali lavora nei prosciuttifici).

Caratteristica del distretto è quella di raggruppare aziende all'avanguardia sul piano tecnologico e impiantistico: infatti i siti produttivi sono piuttosto recenti o ristrutturati da poco tempo.

### **Obiettivi**

- Fornire assistenza tecnica alle imprese che realizzano prodotti finiti o che sono impegnate in attività specializzate della filiera produttiva, affinché raggiungano gli obiettivi prefissati in materia di qualità;
- Costruire una nuova identità del sistema produttivo locale;
- Sviluppare un sistema di cooperazione interaziendale.

### **Interventi**

Nel distretto operano in sinergia numerose organizzazioni che garantiscono e incentivano la crescita e lo sviluppo del tessuto socio-economico del territorio.

In particolare, citiamo:

- il Consorzio del prosciutto di San Daniele, che svolge un duplice ruolo: da un lato, è il motore dell'intero distretto e, dall'altro, assiste i produttori, gli allevatori e i macellatori della filiera del prosciutto;
- il Comitato del distretto alimentare, che ha il compito di favorire lo sviluppo locale;

- il Centro di competenza "Agro-Industria" – della rete Innovation Network – il cui progetto, realizzato dall'AREA Science Park di Trieste con il sostegno della Regione, riguarda la ricerca e la diffusione dell'innovazione scientifica e tecnologica;
- il Parco alimentare di San Daniele, fondato dalle amministrazioni locali per offrire alle imprese della zona più servizi specifici e agevolare le attività nel rispetto del paesaggio.

Si tratta di organizzazioni impegnate su più fronti: servizi alle imprese (cfr. Modelli di accompagnamento per le PICCOLE E MICRO IMPRESE), marketing territoriale e tutela dell'ambiente.

Per quanto riguarda il marketing territoriale, si sta lavorando per la creazione di un marchio di distretto<sup>6</sup>. L'idea consiste nell'utilizzare la notorietà e l'immagine internazionale del prodotto «Prosciutto di San Daniele» come fondamenti di una nuova identità del sistema produttivo locale, strutturata su 3 piani:

- la selezione di una gamma di prodotti locali di qualità da affiancare al prosciutto;
- l'integrazione dei settori dell'agricoltura, della produzione di beni alimentari e del turismo;
- il rispetto e la valorizzazione dell'ambiente, la sostenibilità dello sviluppo.

In quest'ottica, il marchio e il marketing collettivo diventano strumenti fondamentali che consentono da un lato di ottenere la condivisione del progetto di sviluppo e di (ri)costruire l'identità all'interno del distretto, dall'altro comunicare i prodotti, la qualità e l'identità all'esterno.

Nel distretto l'impegno per l'ambiente è molto forte e ha catalizzato le energie dei vari attori locali, rendendo possibile una solida collaborazione tra i comuni, le imprese e i cittadini. Tutti i sei comuni del distretto sono certificati UNI EN ISO 14001: sono stati i primi nel Friuli Venezia Giulia ad ottenere tale riconoscimento.

### **Tema dell'anticipazione**

Nel caso del distretto di San Daniele, l'intervento si è articolato in due direzioni per «anticipare» i cambiamenti:

- Offrire alle imprese il supporto di una struttura che ne studi le esigenze e porti avanti progetti di innovazione tecnologica, in collaborazione con Università e centri di ricerca (non esclusivamente del territorio). Il progetto «Innovazione e ottimizzazione nella filiera del prosciutto crudo tipico» è un buon esempio di questo tipo di approccio: oltre a

<sup>6</sup> Una prima riflessione era stata avviata nell'ambito dell'iniziativa comunitaria Equal FIT (*Formarsi all'Innovazione Tecnologica nei distretti del Friuli Venezia Giulia*) conclusasi lo scorso anno. Gli obiettivi del progetto riguardavano la valorizzazione dal punto di vista economico, sociale e occupazionale dei distretti della regione Friuli Venezia Giulia.

proporre risposte immediatamente trasferibili alle esigenze dei prodotti tipici e delle relative filiere, contribuisce a medio termine, grazie a un approccio interdisciplinare, all'elaborazione di modelli per la diffusione e l'ottimizzazione di processi produttivi innovativi e compatibili con la tutela dell'ambiente, rispettosi del benessere degli animali e rispondenti alle esigenze dei consumatori in termini di tradizione, qualità e sicurezza. Lo schema sperimentale potrà, ad esempio, essere proposto come **protocollo armonizzato** per la realizzazione di marchi di origine o volontari: un ausilio tecnico importante per gli enti di certificazione operanti sul territorio.

• Valorizzare e promuovere il territorio, attraverso la creazione di un marchio di distretto per tutti i prodotti della zona con una dinamica verticale, ovvero di filiera, e una orizzontale, impegnata a valorizzare prodotti artigianali, servizi di turismo rurale, agriturismo, ecc.

### **Questioni chiave**

Si tratta di un caso storico di costruzione di un distretto e rappresenta un modello di sviluppo sostenibile che cerca di rafforzare le relazioni tra gli attori del territorio.

Infatti, la grande frammentazione del sistema produttivo rappresenta un freno, se non un limite, alle possibilità di programmazione e concertazione.

Gli interventi intrapresi mirano a:

- costruire una rete di imprese<sup>7</sup>, che riconosca l'appartenenza al distretto come un vantaggio in termini di competitività mantenendo un solido legame tra prodotto e territorio;
- creare un insieme di servizi per favorire la crescita delle aziende;
- sostenere processi innovativi che garantiscano il mantenimento di una buona posizione sul mercato.

Altre questioni fondamentali che il distretto si trova ad affrontare e che sono tuttora oggetto di riflessione, riguardano sia la ricollocazione sia la formazione continua delle risorse umane: sempre meno giovani sono disposti a lavorare nel settore e il flusso migratorio non è aumentato. Si rileva altresì una scarsa partecipazione ai fondi interprofessionali e alla formazione continua<sup>8</sup>.

### **Modalità di cooperazione tra attori del territorio**

---

<sup>7</sup> Al momento vi sono ancora alcune resistenze da parte di produttori di prosciutto che temono un offuscamento dell'immagine di genuinità e qualità costruita negli anni ...

<sup>8</sup> Relativamente alla formazione continua emergono elementi utili dalle analisi dei fabbisogni formativi svolte recentemente nel distretto all'interno del progetto Equal FIT - *Formarsi all'Innovazione Tecnologica nei distretti del Friuli Venezia Giulia*.

Gli attori operanti nel territorio stanno lentamente superando il problema della frammentazione del settore e contribuiscono a rinsaldare i rapporti all'interno del sistema produttivo locale.

La procedura prescelta prevede l'istituzione di partenariati in progetti a medio e a lungo termine, in cui il lavoro di reperimento e di identificazione di obiettivi comuni e condivisi costituisce la carta vincente per una conoscenza reciproca e una collaborazione più continuativa.

Esempi significativi sono la creazione – in atto – di un marchio di distretto, che serva ad agevolare la formazione di una nuova identità del sistema produttivo locale, e un progetto già realizzato di certificazione ambientale del territorio.

### **Modelli di accompagnamento per le piccole imprese (Tipo di servizi offerti alle piccolissime imprese del territorio)**

#### Servizi per le imprese appartenenti alla filiera «Prosciutto San Daniele»

Il Consorzio del Prosciutto di San Daniele gestisce un insieme di servizi complementari volti a migliorare alcuni aspetti di interesse generale e comuni alle imprese:

- i problemi ambientali;
- la formazione del personale;
- i programmi di assistenza tecnica (organizzazione e coordinamento di gruppi d'acquisto sul mercato libero delle fonti energetiche, che coinvolgono la quasi totalità delle imprese associate; allestimento di sistemi di gestione della qualità aziendale, implementazione di piani di autocontrollo, ecc.);
- l'assistenza alle aziende sui mercati esteri;
- le attività promozionali;
- l'informazione del consumatore;
- la rappresentanza a livello nazionale degli attori operanti nel distretto;
- i servizi per i produttori che esportano il prosciutto di San Daniele sui mercati esteri, in particolare in quelli extra-comunitari. Inoltre, dal 1999, il Consorzio ha dato vita ad una struttura autonoma a garanzia dei programmi di finanziamento per tutto il distretto (il consorzio di garanzia-fidi Con.Fidi San Daniele).

#### Servizi rivolti a tutte le imprese del distretto alimentare

##### *Innovazione tecnologica*

Con lo scopo di favorire la nascita di progetti innovativi e dare impulso alla competitività delle imprese del distretto, nel 2005 AREA Science Park di Trieste e il distretto

dell'alimentare di San Daniele hanno siglato un accordo per l'apertura del 5° Centro di competenza della Regione: l' «Agroindustria».

Le attività dell'organizzazione contribuiscono a potenziare i legami tra ricerca e impresa, offrendo a quest'ultima numerosi servizi a sostegno dell'innovazione.

Dall'avvio delle attività, sono state 60 le aziende visitate dagli operatori del Centro di competenza e 33 i progetti di innovazione realizzati.

Il Centro, attualmente insediato a San Daniele, fornisce servizi e assistenza a tutte le aziende regionali del settore agricolo e dell'industria alimentare, che aspirano a:

- sviluppare nuovi prodotti o processi;
- prolungare la vita commerciale degli alimenti;
- ottimizzare i processi produttivi esistenti;
- migliorare la qualità degli alimenti.

#### *Marketing collettivo*

Il Consorzio, il distretto e gli altri attori territoriali stanno lavorando per la creazione di un marchio di distretto (vedi Interventi).

#### **Modelli territoriali di gestione e sviluppo delle risorse umane**

Le aziende appartenenti alla filiera del prosciutto hanno un rapporto consolidato con le parti sociali, fondato su un modello di contrattazione volto ad ottenere premi di risultato spesso correlati alla certificazione o agli obiettivi di qualità del prodotto. Questo tipo di contrattazione consente alla direzione aziendale di coinvolgere attivamente le risorse umane nella ricerca della qualità (elemento determinante per il successo del prodotto), e al personale di beneficiare di consistenti integrazioni salariali.

Nelle altre aziende del distretto, soprattutto in quelle di piccole dimensioni, la gestione del personale risulta più difficile e l'intervento dei sindacati più complesso.

Un altro spunto di riflessione sul tema della formazione: spesso le aziende si considerano autosufficienti nell'affrontare i problemi di aggiornamento e di potenziamento delle competenze dei propri dipendenti.

#### **Partecipazione dei lavoratori alle decisioni strategiche delle PICCOLE E MICRO IMPRESE**

I lavoratori delle imprese appartenenti alla filiera del prosciutto crudo hanno alle spalle un associazionismo sindacale forte e hanno l'opportunità di intervenire nelle decisioni aziendali. Negli altri settori produttivi presenti sul territorio sembra che i lavoratori abbiano una minore influenza.

### **Pari opportunità**

In Friuli Venezia Giulia, il tasso occupazionale femminile è pari al 52,6 %, mentre il tasso di disoccupazione non supera il 6% (ISTAT): una situazione meno sfavorevole rispetto ad altre regioni italiane. Tuttavia, anche in questa regione per le donne non è facile gestire gli orari di lavoro e il tempo destinato alla vita privata. Per riflettere su queste tematiche e proporre interventi innovativi sulle pari opportunità, è nato il progetto Equal II Phase «Ess.Er.Ci. Rewritten social contract», suddiviso in varie fasi: la sensibilizzazione, la riscrittura del Contratto sociale, la sperimentazione attraverso laboratori, la formazione e la diffusione dei risultati raggiunti e delle buone pratiche individuate.

### **Contatto**

IRES FVG - Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli Venezia Giulia

Stefano Bertoni e Alessandro Russo

Tel: +39.0432-415452

e-mail: [russo.a@iresfvg.org](mailto:russo.a@iresfvg.org)

Web: [www.iresfvg.org](http://www.iresfvg.org)

## **ATENA - Artigianato di alta qualità e tecnologie avanzate per lo sviluppo di aree montane e rurali**

ITALIA

Contesto: l'artigianato in Calabria ha un peso significativo rispetto alla media nazionale italiana (60% delle unità locali e 40% degli addetti). Se si considera la pratica del lavoro nero, piaga ancora grave e diffusa, il peso delle attività artigianali diviene ancor più rilevante.

Un patrimonio che ha indubbiamente subito un forte depauperamento a partire dalla seconda metà del secolo scorso. Hanno determinato tale indebolimento la concorrenza e l'attrattività degli impieghi nel settore industriale, fuori regione, l'emarginazione e il progressivo isolamento delle imprese artigiane, fortemente incerte sui prodotti, le strategie di mercato, le forme organizzative e gestionali più idonee alla crescita, schiacciate da norme nazionali poco attente alla specificità dell'impresa artigiana. La massiccia emigrazione degli artigiani ha inferto un ulteriore colpo.

### **Obiettivi**

- Identificare e utilizzare le opportunità d'integrazione di antichi mestieri e tecnologie avanzate (biotecnologie, optoelettronica, ecc.);
- Sostenere lo sviluppo di una rete di servizi altamente qualificati, oggi particolarmente debole;
- Introdurre innovazione per realizzare prodotti d'eccellenza, in grado di penetrare nei mercati internazionali di nicchia, e per contrastare la progressiva scomparsa di microimprese nelle aree rurali montane e depauperamento economico, culturale e demografico.

### **Interventi**

Nel 1997, ARTES ha avviato un progetto denominato Alliance, scelto successivamente dall'OCSE e dall'agenzia francese per lo sviluppo locale (DATAR) come una delle 30 esperienze esemplari di sviluppo locale sostenibile. Nel 2000, grazie al progetto Alliance, sono nate decine di piccole imprese nel settore dei servizi turistici, della ristorazione, dell'artigianato; in questa occasione si sono costituite le prime associazioni tra le amministrazioni locali e gli operatori economici.

Le imprese artigiane, situate in territori marginali con scarso afflusso turistico, non possono sopravvivere nelle attuali condizioni di mercato.

Nel 2001, per rispondere in modo efficace e innovativo alla sfida lanciata da mercati sempre più esigenti e competitivi, le microimprese, nate sotto azione di “maternage” di ARTES attraverso il progetto Alliance, hanno creato il consorzio ATENA (una decina di imprese, per la maggior parte società individuali appartenenti al settore tessile, eccetto un’impresa proveniente dal settore dell’artigianato del legno).

La missione di ATENA consiste nel garantire le funzioni di ricerca e sviluppo, marketing, formazione e assistenza tecnica alla rete di imprese artigiane, che invece si occupano della funzione produttiva.

Questo suo scopo istituzionale ha portato alla produzione di una serie di servizi per la rete:

- assistenza per l’ammodernamento/adeguamento degli impianti per la programmazione di tempi e metodi di produzione;
- definizione degli standard dei costi e delle politiche di prezzo;
- formazione e riqualificazione professionale;
- promozione di un marchio e di un’immagine coordinata;
- comunicazione e marketing per la vendita dei prodotti della rete di imprese artigiane che partecipano al suo capitale;
- offerta di servizi di logistica avanzata per ridurre i tempi di consegna.

### **Tema dell'anticipazione**

ATENA è un modello di governance delle problematiche di debolezza del settore produttivo, modello in cui l'anticipazione del cambiamento è stata possibile grazie a:

• la fiducia nell'artigianato, già presente sul territorio calabrese, in quanto fonte di nuovi posti di lavoro e di nuove attività produttive;

• la realizzazione di una rete di microimprese che agiscono in stretta collaborazione, soprattutto nei versanti di ricerca, sviluppo e marketing del prodotto;

• la creazione di un'alleanza tra patrimoni culturali legati agli antichi mestieri artigiani presenti sul territorio calabrese e ricerca avanzata realizzata in contesti esterni.

In un’area colpita da una forte crisi e dal sottosviluppo, si è rivelato essenziale innescare un processo di radicale innovazione attraverso relazioni con l'esterno, il che ha consentito di non «rincorrere» le trasformazioni già in atto negli altri territori, ma di collocarsi allo stesso livello. Nel modello di ATENA risultano quindi essenziali le alleanze di reciproco interesse tra le imprese delle regioni deboli e quelle delle regioni forti, sia a livello nazionale, sia a livello europeo.

### **Questioni chiave**

Nel settore dell'artigianato tessile, ATENA rappresenta attualmente l'unico esempio di società consortile a partecipazione pubblica e privata.

Una delle sue caratteristiche principali è l'apertura verso l'esterno, mentre restano ancora da determinare le modalità più efficaci per coinvolgere il governo locale di un territorio debole.

L'esperienza di ATENA sottolinea la necessità di politiche a favore di un nuovo modello di sviluppo che sappia da un lato assecondare e valorizzare gli elementi preesistenti e le vocazioni del territorio e, dall'altro, mettere in atto interventi integrati volti a favorire, completare e sostenere le filiere.

Le partecipazioni pubbliche potrebbero intervenire come *venture capitalist* in progetti imprenditoriali fortemente innovativi e anticipatori, per poi privatizzare recuperando in tal modo l'investimento ed impegnandolo su nuovi terreni.

Un ostacolo alla riproducibilità di ATENA in Calabria è rappresentato dalla scarsa propensione alla cooperazione settoriale, come richiesto dalla gestione consortile, in cui ogni operatore non vende soltanto le proprie attività/i propri prodotti, ma anche quelle/i degli altri operatori aderenti alla stessa organizzazione: si tratta di un tipo di cooperazione non ancora radicato, né sviluppato.

### **Modalità di cooperazione tra attori del territorio**

ATENA rappresenta un modello di cooperazione tra microimprese e, a tutt'oggi, è l'unico esempio di società consortile a partecipazione pubblica e privata, nel settore dell'artigianato tessile.

Attualmente è impegnata nello sviluppo di reti di imprese sul territorio calabrese: la rete dell'artigianato tessile e dell'arredamento, la rete delle strutture ricettive del turismo rurale, compresa la prima rete di bed & breakfast calabrese, la rete delle microimprese ad alta intensità tecnologica nel campo agro-alimentare.

I servizi offerti da ATENA derivano da molteplici sinergie con le comunità montane locali e, in particolare, con attori esterni al territorio calabrese.

Le comunità montane, enti molto vicini alle esigenze degli artigiani, rappresentano attualmente l'unico attore locale in grado di recepire il modello proposto da ATENA, e di garantirne la sostenibilità nel tempo.

La sfida di ATENA consiste nel coinvolgere altri attori locali, ad esempio, la Regione Calabria.

Il Consorzio è riuscito a cogliere le opportunità offerte da progetti europei e nazionali e, nel corso degli anni, ha sviluppato rapporti di partenariato con università, enti di ricerca e imprese leader, qualitativamente e quantitativamente più significativi di quelli acquisiti nel

contesto regionale. Tale rete di relazioni ha permesso la realizzazione di studi e ricerche, che hanno garantito un supporto alla crescita delle piccole imprese artigiane che ne fanno parte.

Anche la Regione Calabria, dopo un primo periodo di silenzio, comincia a mostrare qualche segno di interesse per le attività del Consorzio.

### **Tipo di servizi offerti alle piccolissime imprese del territorio**

ATENA intende fornire alle proprie associate un supporto nei seguenti ambiti: ricerca e sviluppo, marketing e comunicazione, formazione e assistenza tecnica.

Questo suo scopo ha determinato l'attuazione di una serie di servizi per la rete (vedi Interventi).

Nel corso degli anni, sono state effettuate numerose ricerche per identificare le opportunità di realizzazione di prodotti di eccellenza. L'ultima di queste ricerche ha beneficiato di un finanziamento della comunità montana dei Monti Reventino Tiriolo Mancuso, il che ha permesso ad ATENA, nel maggio 2004, di essere identificato dagli attori chiave della regione come una società di servizi in grado di garantire assistenza professionale agli artigiani al fine di favorire la loro presenza sui mercati internazionali.

### **Modello territoriale di gestione e sviluppo delle risorse umane**

Le imprese artigiane di ATENA non lavorano da sole. Esse hanno l'opportunità di entrare in contatto diretto e di lavorare con esperti di sviluppo e innovazione tecnologica dei prodotti, strategia di comunicazione e marketing, commercializzazione, ecc. È un'opportunità che permette loro di beneficiare di una serie di consulenze "personalizzate" e di migliorare continuamente le proprie competenze imprenditoriali.

### **Partecipazione dei lavoratori/lavoratrici alle decisioni strategiche concernenti la piccolissima impresa**

All'interno della rete delle imprese artigiane, creata attraverso ATENA, ogni partecipante può ricoprire un ruolo attivo avanzando proposte, esprimendo la propria opinione e partecipando alle diverse iniziative d'innovazione, promosse dall'organizzazione stessa.

### **Le competenze di chi offre servizi di accompagnamento al territorio**

Riguardo alle figure che possono offrire un sostegno allo sviluppo locale, è interessante ripercorrere la prima fase del Progetto Alliance<sup>9</sup> che ha portato alla nascita delle imprese artigiane appartenenti al consorzio ATENA.

---

<sup>9</sup> Il progetto Alliance è stato strutturato in due fasi:

1<sup>a</sup> fase: reclutamento e formazione di una task force composta da giovani donne ad alto livello di scolarità, calabresi, che avrebbero dovuto imparare i ruoli di Project Leader e Learning Facilitator per coordinare un processo di mobilitazione dal basso della comunità locale verso obiettivi di sviluppo economico;

Questa parte del progetto ha previsto il reclutamento e la formazione di una task force composta da giovani donne calabresi ad alto livello di scolarità, che avrebbero dovuto imparare le funzioni di Project Leader e Learning Facilitator per dare vita ad un processo di mobilitazione della comunità locale verso obiettivi di sviluppo economico.

I due profili sono solo in parte differenziati. Il percorso formativo ha consentito di mettere a punto una serie di conoscenze di base, già in parte acquisite in precedenti percorsi: comunicazione scritta e orale, lingua straniera, conoscenze informatiche, nozioni di economia, diritto e organizzazione. Ha inoltre sviluppato le competenze diagnostiche necessarie per progettare interventi (analisi di bisogni e di risorse) e le competenze di progettazione in senso stretto. Ha insegnato alle partecipanti i rudimenti delle tecniche negoziali, di team building e di gestione dei gruppi. Ha permesso di approfondire i fondamenti teorici e di acquisire metodi e tecniche utili a favorire i processi di apprendimento individuali e collettivi. Comunicazione efficace, capacità di assumere responsabilità, capacità di autodiagnosi, capacità di lavorare in gruppo e di perseguire obiettivi di apprendimento alla base di tutto il percorso formativo<sup>10</sup>.

### **Pari opportunità**

Secondo i dati ISTAT, la Calabria è una delle regioni italiane con il più alto tasso di disoccupazione femminile (18,5% nel 2004) e con il più basso tasso d'occupazione (31,8% nel 2004), ben distante dalla media italiana (45,2%).

In un contesto tanto scoraggiante, il consorzio ATENA costituisce un esempio positivo di rete imprenditoriale al femminile: le microimprese del consorzio infatti sono gestite da artigiane che prima di intraprendere le loro attività erano disoccupate.

ATENA, inoltre, cerca di sfruttare questa sua caratteristica per partecipare a progetti sulle pari opportunità; ad esempio, nell'ambito della promozione ATENA ha partecipato alla rete *Donne alla Frontiera*, un progetto finanziato dal Ministero degli Esteri, Dipartimento per gli Italiani all'estero, per favorire l'internazionalizzazione.

### **Contatto**

Struttura: ATENA

Riferimento: Alessandro Tinelli

Tel: +39.051-6448304

e-mail: [info@atenaonline.net](mailto:info@atenaonline.net)

Web: [www.atenaonline.net](http://www.atenaonline.net)

---

2<sup>a</sup> fase: intervento per la creazione di imprese e lo sviluppo di distretti finalizzato all'individuazione di territori caratterizzati da potenzialità di sviluppo endogeno per dare avvio a una rete di imprese caratterizzate da rapporti di complementarità in grado di far crescere la capacità produttiva e l'occupazione e di rafforzare l'identità della comunità in direzione di uno sviluppo innovativo.

<sup>10</sup> Corep, *Progetto di ricerca "Modalità per sviluppare a livello locale la partecipazione alla formazione permanente"*, 2004.

## **La formazione continua in Campania: dialogo sociale sulla base dell'intersectorialità**

ITALIA

### **Contesto**

Le ultime indagini dell'ISTAT rilevano che la Campania presenta importanti segnali di ripresa economica, che si traducono in particolare in una crescita del PIL del 2,6% su base annua, nel periodo 1996 -2001: un tasso superiore a quello di molte regioni del Centro-Nord.

I dati riguardanti il mercato del lavoro non sono altrettanto positivi: il tasso di disoccupazione, pari al 15,9 % (fine 2005) è il più d'Italia dopo quello della Sicilia.

Una situazione critica che si spiega con la combinazione di diversi fattori: debolezza della domanda e dell'offerta di manodopera, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo; fragilità del tessuto produttivo, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e piccolissime imprese; elevati tassi di natalità e di mortalità delle imprese; forte presenza di lavoro nero e sottoccupazione.

In un simile contesto si colloca l'azione OBR (Organismo Bilaterale<sup>11</sup> Regionale per la formazione in Campania), costituito da associazioni sindacali di lavoratori e da associazioni datoriali, ognuna delle quali proviene da diversi settori di attività: industria, commercio, artigianato e turismo.

### **Obiettivi**

L'OBR intende favorire in Campania lo sviluppo di attività di formazione continua attraverso:

- L'analisi dei fabbisogni formativi, lo sviluppo di metodologie e di strumenti per il tutoraggio, la valutazione e il riconoscimento delle competenze;
- La sperimentazione di nuovi strumenti e pratiche formative;
- Lo sviluppo di sistemi e modelli formativi;
- Interventi di sviluppo locale.

### **Interventi**

- Un'indagine regionale sui fabbisogni formativi, attraverso la somministrazione di un questionario informatico ad un campione di 148 imprese;
- La prima esperienza di tutoraggio in Campania riguardante gli interventi di formazione continua;

---

<sup>11</sup> In Italia gli enti bilaterali possono essere equiparati agli enti paritetici francesi

- La sperimentazione di modelli di tutoraggio e di valutazione dei corsi ÉDA (Educazione degli adulti) nell'ambito del progetto "Red.Azione", che aveva come obiettivo quello di sperimentare nuove pratiche e l'adozione di strumenti per il riconoscimento delle competenze nei corsi ÉDA;
- Lo sviluppo di piani formativi (territoriali, settoriali o individuali) concordati dalle parti sociali e che costituiscono la componente fondamentale dei fondi paritetici interprofessionali.
- La realizzazione di tre progetti, denominati PISTE, per la riqualificazione delle competenze delle risorse umane nei molteplici settori individuati<sup>12</sup>. I percorsi formativi hanno interessato 278 imprese e oltre 2000 lavoratori campani;
- La sperimentazione di strumenti innovativi per l'attuazione di percorsi formativi destinati alle PICCOLE E MICRO IMPRESE e la valorizzazione della figura del «tutor aziendale», inteso come «facilitatore» del processo formativo all'interno delle imprese e motore della filiera di servizi alle risorse umane. La sperimentazione è realizzata all'interno e tra le imprese interessate da Telefo (progetto Equal 1<sup>a</sup> fase);
- Il sostegno alla creazione di una rete regionale di imprese impegnate nella formazione continua e che ospitano stage, attraverso il progetto «Cresco-Crossover delle esigenze di competenze». Il progetto ha ereditato da Telefo analisi, strumenti e metodologie per la realizzazione di interventi promotori dell'abbandono del lavoro nero, e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro a favore del lavoro di qualità;
- La partecipazione alla rete dei comuni dell'area nord-est di Napoli «Città del fare»<sup>13</sup> per la gestione dell'agenzia di sviluppo locale;
- La sperimentazione dell'«Agenzia locale per l'apprendimento continuo» nel territorio di Bagnoli (NA), sottoposto a forti processi di deindustrializzazione. L'agenzia si propone di diventare un «facilitatore» e un mediatore tra le dinamiche di sviluppo locale e gli interventi formativi di supporto.
- Le PICCOLE E MICRO IMPRESE del territorio hanno svolto un ruolo attivo nell'individuazione dei fabbisogni formativi e nell'elaborazione di un piano formativo territoriale. In questo caso, è stato sperimentato un modello di accompagnamento allo sviluppo di piccole e piccolissime imprese, in un contesto di ristrutturazione e mutamento territoriale. I patti formativi avviati con il «Patto per lo sviluppo e l'occupazione» hanno

---

<sup>12</sup> Confindustria Campania e le segreterie generali dei sindacati confederali hanno consentito la progettazione e la realizzazione dei programmi formativi PISTE. Durante la fase preliminare, OBR Campania ha coinvolto le parti sociali in un'analisi dei fabbisogni formativi, in termini di contenuti ed aree gestionali, che ha consentito di individuare i macroprofili professionali dei dipendenti fruitori del processo di formazione. Le tre macroaree d'intervento dei progetti PISTE sono: «Strumenti per comunicare, gestire le relazioni e promuovere le risorse umane», «Gestire i processi» e infine «Innovazione tecnologica in Campania».

<sup>13</sup> [www.cittadelfare.it](http://www.cittadelfare.it)

portato per la prima volta ad accordi tra istituzioni e parti sociali, a livello locale, finalizzati allo sviluppo delle risorse umane e dei sistemi produttivi territoriali.

Inoltre, a seguito di un accordo recentemente stipulato con la Regione, l'OBR parteciperà a specifici interventi di:

- assistenza tecnica per l'elaborazione di piani formativi aziendali o interaziendali, volti ad integrare in modo ottimale i percorsi formativi finanziati da fondi pubblici o privati
- monitoraggio e valutazione dell'efficacia e della qualità dell'impatto sociale dei piani formativi.

### **Il tema dell'anticipazione**

In Campania si è formata una rete di enti bilaterali particolarmente attiva e propositiva, la cui missione principale consiste nel promuovere, di concerto, l'utilizzo dei fondi interprofessionali per la formazione continua come elemento innovativo per lo sviluppo delle risorse umane del territorio. La «rivoluzione» delle modalità di progettazione, realizzazione e monitoraggio della formazione è intesa dagli attori locali come una leva strategica per il rafforzamento delle imprese sul mercato.

La direzione intrapresa conduce a un sistema integrato che tende a coordinare i diversi attori che, a vario titolo, intervengono nel processo formativo in modo da soddisfare i fabbisogni specifici di ogni territorio. Questa azione di coordinamento si concretizza nella programmazione di patti formativi locali, in cui possono confluire e interagire i percorsi formativi promossi dal mondo dell'istruzione, della formazione professionale regionale, dell'università e della ricerca, nell'ambito delle politiche territoriali di sviluppo promosse dalle istituzioni locali e provinciali (destinate a svolgere un ruolo decisivo grazie al completo decentramento dei poteri e delle deleghe in materia di formazione e lavoro).

La capacità di coordinamento e di collaborazione dimostrata dall'OBR Campania potrebbe rappresentare un modello applicabile ad altre funzioni strategiche (ad esempio, l'innovazione delle strategie di mercato) di governo del sistema economico campano, e dell'intero Mezzogiorno.

### **Punti di forza/Questioni chiave**

Uno degli elementi principali di questa esperienza è rappresentato da una forte collaborazione tra le organizzazioni bilaterali. L'esperienza di coordinamento e di cooperazione tra tutte le organizzazioni bilaterali, a livello regionale, costituisce un caso unico in Italia, concretizzatosi con l'istituzione del Coordinamento regionale di tutti gli enti bilaterali (CREB), promosso dall'OBR. L'esperienza si è trasformata in un modello

esemplare e recentemente sono venute alla luce nuove esperienze simili, ad esempio Fonter Campania (organizzazione bilaterale appartenente ad Ascom Campania).

Altra caratteristica è la forte collaborazione tra le organizzazioni bilaterali e la Regione.

Il cammino dell'OBR è comunque costellato di ostacoli quali la scarsa propensione delle PICCOLE E MICRO IMPRESE ad investire in formazione e a collaborare ad un lavoro «di rete», oltre che la debole attitudine dei sindacati di categoria e delle RSU (*Rappresentanze Sindacali Unitarie*) a contrattare in materia di formazione.

Un altro punto di debolezza è costituito dalla mancanza di continuità nei processi di sviluppo locale sperimentati (ad esempio, l'esperienza dell'Agenzia locale per la formazione continua di Bagnoli, nonostante i buoni risultati ottenuti, è terminata per mancanza di finanziamenti).

### **Modalità di cooperazione tra attori del territorio**

Il CREB consente un'interazione stabile tra associazioni dei datori di lavoro, associazioni sindacali, enti locali, imprese ed enti formativi. Si tratta di un modello di dialogo sociale esportabile in altri contesti territoriali in cui la formazione viene considerata una leva per lo sviluppo locale.

In questa esperienza si possono individuare tre livelli di cooperazione:

1. Tra le parti sociali all'interno dell'OBR. L'obiettivo principale del sistema dei fondi interprofessionali è la gestione delle risorse, precedentemente amministrata dal governo centrale ed ora affidate al sistema di concertazione tra le parti sociali attraverso gli enti bilaterali;
2. Tra l'OBR e gli altri enti bilaterali. Uno dei punti di forza di questa esperienza è rappresentato dalla stretta collaborazione tra le organizzazioni bilaterali;
3. Tra l'OBR e la Regione Campania. Altra caratteristica è la collaborazione tra le organizzazioni bilaterali e la Regione. È stato recentemente siglato un «accordo tecnico» per avviare processi di integrazione delle politiche di programmazione e di gestione dell'offerta formativa (pubblica e privata) tra OBR, Regione Campania, Confindustria e CGIL, CISL e UIL. Con questo accordo viene stabilito formalmente il valore della bilateralità nelle politiche contrattuali e di governance della formazione.

### **Modelli di accompagnamento per le PICCOLE E MICRO IMPRESE (e tipo di servizi offerti alle piccolissime imprese del territorio)**

Riguardo al tema dell'accompagnamento delle piccole imprese, l'OBR ha attuato e sta attuando numerosi interventi volti a fornire alle imprese un sostegno nell'ambito della formazione, in particolare la sensibilizzazione sul tema e le informazioni sulle opportunità

offerte dai Fondi Interprofessionali, la realizzazione di indagini sui fabbisogni formativi e un'assistenza tecnica per la elaborazione di piani formativi aziendali e interaziendali.

### **Modello territoriale di gestione e sviluppo delle risorse umane**

In Campania la bilateralità permette attualmente di sperimentare un modello di promozione e di gestione delle iniziative inerenti la formazione, considerata elemento fondamentale per la gestione e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori. Protagonista di questa novità è il CREB (Coordinamento regionale degli enti bilaterali), attraverso il quale si intende costruire un sistema permanente di offerta di servizi in collaborazione con la Regione, in modo da evitare sovrapposizioni.

### **Partecipazione dei lavoratori alle decisioni strategiche delle imprese**

Il cammino verso una reale partecipazione dei lavoratori alle decisioni imprenditoriali è ancora lungo. Dalle interviste realizzate risulta che molte aziende non intraprendono percorsi formativi perché temono di «professionalizzare troppo» le risorse umane che, dopo aver acquisito maggiori competenze, potrebbero chiedere aumenti di stipendio o cercare un altro posto di lavoro.

Oltre alla scarsa propensione delle aziende ad investire in formazione e a permettere ai propri dipendenti di aggiornarsi, va riscontrata la scarsa predisposizione dei sindacati di categoria e delle RSU (Rappresentanze sindacali unitarie) a negoziare la formazione.

L'OBR si è impegnato a superare questi limiti sensibilizzando imprese e associazioni sindacali (rappresentanti dei lavoratori). Le parti sociali rivestono un ruolo fondamentale nel determinare la finanziabilità di un piano formativo, soprattutto dopo il loro coinvolgimento nell'amministrazione dei fondi interprofessionali.

### **Le competenze di chi offre servizi di supporto al territorio**

Nel quadro delle diverse iniziative a cui ha partecipato, l'OBR ha individuato alcune figure che possono agevolare la diffusione di una cultura della formazione:

- Facilitatore dei rapporti e delle interconnessioni tra gli attori del territorio, da inserire in un modello di struttura di agenzia per la formazione continua;
- «Tutor aziendale», concepito come un «facilitatore» del processo formativo interno alle aziende e motore della filiera dei servizi alle risorse umane, da attivare a livello intra e interaziendale;
- «Obbligo formativo», che opera come un facilitatore del progetto, aiutando i giovani a colmare il loro «gap formativo». La formazione di questa nuova figura professionale si è basata sullo sviluppo delle competenze relative ad un'adeguata conoscenza del contesto

istituzionale (*Centri per l'impiego*), sulla motivazione corrispondente e sulla capacità di influenzare il contesto territoriale.

### **Pari opportunità**

In Campania, si riscontra una scarsa presenza femminile nel mercato del lavoro. Nel 2° semestre del 2005, la disoccupazione femminile si attestava al 23,2 %, il valore più alto in Italia. A questa situazione si affiancano le problematiche relative al lavoro nero e la sottoccupazione, già citati nel paragrafo «Contesto».

### **Contatto**

Struttura: OBR Campania

Riferimento: Mario Vitolo

Tel: +39.0814107140

e-mail: [info@obrcampania.it](mailto:info@obrcampania.it)

Web: [www.obrcampania.it](http://www.obrcampania.it)

## Una zona in fase di transizione: il caso di Biella

ITALIA

### Contesto

Il distretto industriale tessile biellese<sup>14</sup> è uno dei poli lanieri più importanti del mondo, specializzato nella produzione di filati di alta qualità, di tessuti di lana e di fibre pregiate.

Le aziende operanti nel settore sono 1.386, con circa 20.000 addetti e un fatturato di 4 miliardi di euro, derivante per il 40% dall'esportazione. Le produzioni principali riguardano i tessuti per abbigliamento maschile e femminile, i filati per tessitura e maglieria, a cui si aggiungono le lavorazioni accessorie della filiera tessile laniera: pettinatura, tintura, finissaggio, ecc.

Il secondo settore è quello meccanotessile, che impiega circa 2.000 addetti, con un fatturato superiore ai 300 milioni di euro, di cui oltre il 50% esportato (UIB)<sup>15</sup>.

Nel contesto piemontese, la provincia di Biella – che da qualche anno ha perso la sua posizione di eccellenza – e quella di Torino appartengono a una zona colpita gravemente dalla disoccupazione. Da un lato, la crisi del tessile ha avuto pesanti ripercussioni sul tessuto economico e dall'altro, la struttura del distretto ha reso difficile la diversificazione della produzione: le attività terziarie ancora oggi rivestono un'importanza limitata, nonostante una leggera crescita.

Il mercato del lavoro nella zona di Biella sta attraversando un periodo difficile: il tasso di disoccupazione è pari al 5,1%, molto vicino alla media regionale. Il dato è connesso all'elevato numero di licenziamenti registrati dalle «nuove iscrizioni nelle liste di mobilità», con una crescita significativa del numero di piccole imprese che cessano l'attività. I lavoratori del distretto tessile biellese rischiano sempre più di essere coinvolti in crisi aziendali e di perdere il posto di lavoro. Senza contare che interrompere la loro partecipazione ai processi produttivi significa indebolire le loro competenze e la loro capacità progettuale.

### Obiettivi

- Dotare il sistema locale, in particolare CPI, parti sociali, associazioni datoriali e enti, di servizi e strumenti per la gestione del mercato del lavoro;

---

<sup>14</sup> Il territorio di Biella (913 km<sup>2</sup>) si trova nel nord-est del Piemonte ed è formato da 83 comuni. La popolazione residente al 31/12/2004 era pari a 188.197 abitanti; da parecchi anni si rileva un trend sfavorevole, risultato di un saldo naturale negativo e di un saldo migratorio positivo, ma di dimensioni contenute. L'incremento migratorio risulta inferiore a quello di inizio decennio e di livello modestissimo, il più basso tra le province piemontesi.

Il tasso di natalità è pari a 7,5 (inferiore sia al dato regionale di 8,7, sia a quello nazionale di 9,7), mentre il tasso di mortalità si attesta a 12,3 (superiore al dato regionale di 10,8 e a quello nazionale di 9,4).

Solo due comuni del territorio superano i 10.000 abitanti (Biella e Cossato), mentre è notevole la presenza di comuni piccolissimi (il 40% conta tra 1.000 e 3.000 abitanti) (CCIAA – Uib, 2005).

<sup>15</sup> Informazioni presenti nel sito dell'Unione Industriale Biellese <http://www.ui.biella.it>

- Valorizzare il patrimonio di competenze tecnico-professionali dei lavoratori, soprattutto di quelli impiegati in aziende in crisi, contrastando il processo di deprofessionalizzazione, e favorendo la mobilità professionale intra e interaziendale;
- Sostenere le piccole imprese, che possono diventare le protagoniste di un processo innovativo, nell'adozione di strategie per fronteggiare la crisi strutturale, frenando il ricorso agli ammortizzatori sociali e la perdita di risorse umane competenti, attraverso la leva dell'apprendimento e/o della valorizzazione delle risorse umane.

### **Interventi**

Le iniziative realizzate nel territorio del distretto biellese a favore dello sviluppo locale sono molteplici e sono finalizzate a fronteggiare la crisi del settore tessile mediante il consolidamento delle relazioni tra gli attori locali e la creazione sul territorio di servizi a carattere permanente.

Tra queste iniziative rivestono una particolare importanza quelle promosse da Città Studi, dai servizi per l'impiego, dai sindacati e dall'Unione Industriale di Biella, che trovano un significativo punto di convergenza e di sviluppo nel progetto di Iniziativa Comunitaria Equal II Fase – L3C Life Long Learning Club, attualmente in fase di realizzazione.

Le azioni messe in atto coinvolgono tutti i partner del progetto e comprendono:

- La progettazione di griglie di osservazione e di analisi delle trasformazioni di occupazione e competenze;
- Il rafforzamento dei servizi per l'impiego al fine di facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta, in particolare attraverso il miglioramento del sistema di raccolta delle informazioni: banche dati, strumenti di analisi della domanda di lavoro e interventi nelle imprese;
- La mobilitazione e la sensibilizzazione dei professionisti dell'orientamento per reperire, diffondere e valorizzare le competenze spendibili sul mercato del lavoro locale;
- La sperimentazione di specifici interventi formativi su misura rivolti a imprese e lavoratori;
- La creazione di un club di imprese impegnate nella valorizzazione delle risorse umane e in grado di diffondere nel tessuto locale modelli gestionali e formativi che garantiscano apprendimento e innovazione.

Lo scopo degli operatori (di rete, di ricollocazione, di apprendimento in azienda) consiste nel favorire tutti gli interventi di riposizionamento dei lavoratori per bloccare tempestivamente l'interruzione delle traiettorie di apprendimento.

### **Tema dell'anticipazione**

Il tema dell'anticipazione si articola sul terreno delle risorse umane e della loro qualificazione. Si tratta di identificare una strategia aziendale da mettere in atto prima dell'insorgere di una crisi, in modo da evitare il ricorso agli ammortizzatori sociali e intervenire contro il rischio di dequalificazione dei lavoratori disoccupati.

Questo intervento è attuato da una vasta rete di attori locali, rappresentanti dell'intero territorio: enti pubblici, associazioni sindacali, associazioni datoriali e agenzie di formazione. L'attuazione sinergica di politiche di valorizzazione delle risorse umane e di rafforzamento dell'immagine del distretto, garantisce la promozione dell'innovazione come forma di accompagnamento dei cambiamenti produttivi e competitivi e come strategia per evitare l'emarginazione delle PICCOLE E MICRO IMPRESE, la precarietà sociale e occupazionale dei lavoratori del settore.

### **Questioni chiave**

Per mettere in atto questa strategia risultano fondamentali i processi che concorrono a consolidare i rapporti tra i partner e ad organizzare le attività.

Nell'ottica dell'attuazione di un sistema integrato a sostegno delle imprese e per la prevenzione delle possibili crisi aziendali, sono di fondamentale importanza:

- L'esistenza di una rappresentazione comune della realtà locale da parte di tutti gli attori coinvolti. Per soddisfare questa esigenza, nell'ambito del progetto si sono creati più gruppi di lavoro, formati dai rappresentanti di diverse organizzazioni che, nell'affrontare i problemi (ad esempio favorire la ricollocazione, garantire l'accesso alla formazione, facilitare l'integrazione tra aziende e servizi, ecc.), condividono informazioni e visioni d'insieme. Si tratta di un primo passo, di difficile realizzazione per via degli equilibri da mantenere tra i partner, che va sostenuto con ulteriori interventi;
- La realizzazione di miglioramenti coordinati. Dopo aver confrontato i punti di vista relativi a quanto accade nel territorio, durante i momenti di concertazione vengono affrontati collegialmente gli obiettivi comuni da perseguire e successivamente vengono definiti i ruoli dei diversi attori. Alcuni interventi riguardano:
- La descrizione e l'analisi critica di procedure e di strumenti formativi per trovare possibili adattamenti;
- Azioni preventive di bilanci professionali rivolte ai lavoratori, con la messa a punto di un'offerta di servizi operativi diretti alle imprese, previa sperimentazione con i lavoratori;
- L'intensificazione e la qualificazione del contatto con le aziende del territorio al fine di promuovere i servizi del CPI e intercettare le esigenze di inserimento di personale presso le imprese.

### **Modalità di cooperazione tra attori del territorio**

Nel territorio biellese esiste un sistema integrato e consolidato all'interno del quale le istituzioni pubbliche e le organizzazioni private interagiscono con lo scopo di creare un contesto favorevole allo sviluppo locale.

Nello specifico, il progetto L3C si è dotato del seguente impianto organizzativo:

- Comitato di pilotaggio, un organo cui spetta la responsabilità dell'orientamento e della gestione del partenariato;
- Comitato tecnico-scientifico, responsabile della pianificazione e del controllo degli interventi dal punto di vista contenutistico e organizzativo;
- Gruppo di lavoro Task Force, responsabile e attuatore degli interventi concernenti la prima macrofase del progetto, incentrata prioritariamente (ma non esclusivamente) sui lavoratori;
- Gruppo di lavoro LOGO, il cui compito consiste nel rendere operativo il gruppo delle imprese innovatrici verso l'intero tessuto produttivo.

Questa organizzazione prevede che ciascun partner abbia i propri rappresentanti nei 3 comitati e nei 2 gruppi operativi, in modo da garantire la partecipazione di tutti gli attori a tutti i livelli per ogni singola fase di realizzazione del progetto.

### **Modelli di accompagnamento per le PICCOLE E MICRO IMPRESE (Tipo di servizi offerti alle piccolissime imprese del territorio)**

Attualmente il progetto L3C sta portando avanti due interventi. Il primo riguarda il Club delle Imprese, "circolo" al quale si aderisce gratuitamente e che vuole essere uno spazio di scambio, di confronto di punti di vista e un luogo di sperimentazione di metodi di lavoro ispirati a una positiva gestione delle risorse umane. Al momento, sono 10 le imprese che hanno aderito al Club.

Il secondo intervento riguarda il potenziamento delle relazioni tra il Centro per l'Impiego della Provincia di Biella e le imprese del territorio. A questo scopo è stato creato un gruppo di lavoro che, dopo aver elaborato strategie e procedure per la gestione delle relazioni con le imprese, sta attualmente operando con il duplice obiettivo di promuovere i servizi del CPI e di raccogliere precise informazioni sul fabbisogno di personale delle imprese.

### **Modello territoriale di gestione e sviluppo delle risorse umane**

La gestione e lo sviluppo delle risorse umane rappresentano uno dei cardini di L3C. Il progetto, tuttora in corso, prevede d'impegnarsi in una serie di interventi diretti ai «lavoratori in mobilità», una delle categorie più in difficoltà nel territorio. Si tratta di percorsi di orientamento e di bilanci professionali individualizzati, realizzati con l'ausilio

del dispositivo “*Muoversi in Mobilità. Percorsi di reingresso al lavoro nella provincia di Biella*” e di una serie di interventi formativi sperimentali.

Partecipazione dei lavoratori alle decisioni strategiche delle PICCOLE E MICRO IMPRESE

Il potenziamento delle competenze dei lavoratori attraverso interventi orientativi e formativi e il miglioramento della gestione delle risorse umane nelle imprese sono le due facce di una stessa medaglia. Entrambe infatti, costituiscono due punti di partenza volti ad accrescere la partecipazione attiva dei lavoratori alla vita delle imprese.

Ricordiamo che il progetto è nato da una visione avanzata del dialogo sociale e da proposte presentate dalle associazioni dei lavoratori comprese tra i partner principali del progetto: un segnale del ruolo attivo svolto dai sindacati nel territorio biellese.

Le competenze di chi offre servizi di supporto al territorio

Il progetto sperimenta un nuovo modello d'intervento per la gestione di situazioni critiche, prevedendo la mobilitazione di una rete di operatori:

- Esperto di ricollocazione: un operatore del CPI competente in materia di accompagnamento dei lavoratori e delle imprese, in grado di operare come consulente;
- Esperto di rete di relazioni: un delegato delle organizzazioni sindacali e/o imprenditoriali, che sappia favorire la partecipazione delle imprese alla rete;
- Gestore dell'apprendimento in azienda: un tutor, il cui compito consiste nel promuovere e facilitare l'apprendimento sul posto di lavoro.

### **Pari opportunità**

Il tasso di disoccupazione femminile della provincia di Biella raggiunge il 6,8%, mentre il tasso di disoccupazione maschile è pari solo al 3,8%. Dal punto di vista delle pari opportunità, si attendono effetti positivi dalla cultura del *lifelong learning*. In particolare, durante la partecipazione delle donne beneficiarie di attività orientative e formative, l'attenzione si focalizzerà sulle loro esigenze, in vista di una loro riconversione e/o riqualificazione, con l'obiettivo di limitare i rischi derivanti da un possibile periodo di inattività e soprattutto di evitare che escano definitivamente dal mercato del lavoro.

### **Contatto**

Struttura: Laboratorio FRAME (Formazione, Ricerca-Azione, Monitoraggio, E-learning) – COREP

Adriana Luciano

Tel: +39. 011 197 11 686 /687

e-mail: [frame@corep.it](mailto:frame@corep.it)

Web: [www.frame.corep.it](http://www.frame.corep.it)

## La boutique de gestion de Saône-et-Loire (BG 71)

Francia

### Contesto

La boutique de gestion (BG) di Saône-et-Loire (BG 71), creata nel 2000, è una BG atipica perchè fondata per rispondere a problemi di sviluppo economico in zone extraurbane a differenza della maggior parte delle *boutiques de gestion* che operano nelle città (cfr. [www.boutiques-de-gestion.com](http://www.boutiques-de-gestion.com)). La BG71 si è dotata di una rete di sette punti di accoglienza sparsi su tutto il territorio del Dipartimento e si occupa più che di creazione di impresa, di auto-impiego, ovvero di forme di lavoro autonomo che non ambiscono ad avviare il processo di crescita (di addetti, di fatturato, di profitto) tipico delle imprese ma a fare una scelta di vita e di radicamento su un territorio.

### Azioni

- La BG71 aiuta le persone che desiderano avviare un'attività autonoma a definire meglio il loro progetto, a valutarne la fattibilità, a formarsi migliorare le proprie competenze.
- La BG offre consulenza al consolidamento e allo sviluppo dell'attività
- La BG gestisce un progetto di « *couveuse d'entreprises* ». Si tratta di una cooperativa di salariati-imprenditori che nel creare la propria attività si associano utilizzando lo strumento giuridico della SCIC (*société coopérative d'intérêt collectif*, cfr. [www.avise.org](http://www.avise.org)) per condividere servizi e responsabilità con la consulenza della BG.
- La BG ha anche dato vita a una rete di giovani imprenditori che costituisce una sorta di ponte tra il momento della creazione di impresa e il pieno inserimento nei club e nelle reti imprenditoriali del territorio. Poiché il principale problema delle piccole imprese è il loro isolamento, la difficoltà di accesso a informazioni pertinenti e la mancanza di potere negoziale nei confronti dei poteri pubblici, favorire forme associative che consentano loro di esprimere collettivamente i propri bisogni può aiutarle ad assumere un comportamento strategico nei confronti dei poteri locali.

### Questioni chiave

E' necessario distinguere tra imprenditori che creano imprese e imprenditori di se stessi. I primi sono dotati di una visione strategica, verificata, validata e poi messa in opera. I secondi si situano invece in una logica di sopravvivenza economica. La differenza rileva anche nell'atteggiamento nei confronti del territorio. I primi possono insediare la loro impresa dovunque si trovino condizioni favorevoli ed è un problema del territorio offrire

queste condizioni favorevoli per impedire decisioni di delocalizzazione. I secondi scelgono in funzione delle condizioni di vita e con il loro comportamento possono favorire lo sviluppo del territorio o contribuire al suo declino.

La BG si appoggia, per le proprie azioni, a un partenariato diffuso di autorità pubbliche, organismi professionali e organizzazioni che lavorano nel campo dell'inserimento professionale, dello sviluppo locale e della creazione d'impresa, ed è in attesa di ottenere dal Ministero del lavoro francese l'autorizzazione ad agire all'interno della locale Maison de l'Emploi (vedi scheda). Ma l'azione più innovativa che la BG sta realizzando da questo punto di vista è di promuovere un club di giovani imprenditori per farli uscire dall'isolamento in cui si trovano dopo aver creato la propria impresa con l'aiuto della BG stessa.

I club di imprenditori esistenti sul territorio sembrano infatti inaccessibili a chi sta facendo i primi passi nel lavoro autonomo. L'attività animata dalla BG consiste in cene-dibattito in cui i giovani imprenditori si conoscono reciprocamente e presentano agli altri la loro attività. Una volta al mese, un atelier su un argomento da loro scelto permette di mettere a fuoco bisogni e soluzioni. Col tempo, la convivialità degli incontri, l'acquisizione di identità del gruppo (anche attraverso un logo e un sito internet), l'assunzione di autonomia, permette ai giovani imprenditori di acquisire la capacità di interagire autonomamente con i pubblici poteri.

## Il Comité de bassin d'emploi di Bressuire

Francia

### Contesto

Dispositivo sostenuto dal Ministero del lavoro, un *Comité de Bassin d'Emploi* (CBE) è una struttura associativa che riunisce politici e rappresentanti di imprese, sindacati e rappresentanti dell'economia sociale ma anche rappresentanti delle amministrazioni locali e dei servizi pubblici per l'impiego. Ha una duplice funzione: quella di organizzare il dialogo sociale territoriale e di partecipare allo sviluppo locale. Nelle intenzioni del Ministero ([www.clcbe.travail.gouv.fr](http://www.clcbe.travail.gouv.fr)) un CBE deve:

- Valorizzare il territorio
- Far nascere nuove attività
- Sviluppare formazione finalizzata all'occupazione
- Migliorare la competitività delle imprese

Il CBE di Bressuire è uno dei più antichi. E' stato creato nel 1981-1982 e si situa in un territorio rurale ricco di imprese con 31000 attivi. Il tasso di disoccupazione è basso (4-6 %) ma dopo la metà degli anni novanta si sono registrati significativi processi di ristrutturazione che hanno riguardato soprattutto il settore automobilistico e dell'abbigliamento.

### Azioni

Il CBE si è dato tre linee di lavoro finalizzate ad anticipare e a gestire in partenariato i cicli economici del territorio:

1. La « **GPEC territoriale** » (gestione previsionale dell'occupazione e delle competenze) ha lo scopo di organizzare la formazione e la qualificazione della popolazione locale. Uno studio condotto nel 2001 su 50 imprese ha permesso di definire una cartografia dell'occupazione nel bacino ma anche di elaborare una diagnosi sul suo sviluppo, mettendo in evidenza le difficoltà di reclutamento in alcuni settori e l'invecchiamento della popolazione attiva. Da questa diagnosi sono emersi alcuni assi tematici e settoriali su cui fare una riflessione prospettica collettiva: bisogni di qualificazione attuali e futuri delle imprese, impatto delle condizioni di lavoro sull'attrattività del territorio, ecc.
2. **Riconversione e ricollocazione**: il CBE ha fatto la scelta, insieme ai suoi partner, di dotarsi di una «cellula permanente di ricollocazione» in alternativa alla pratica finora in uso di crearne una ad hoc tutte le volte che un'impresa minacciava licenziamenti, reclutando un certo numero di consulenti esterni. Questa scelta non solo ha

permesso di ovviare al paradosso di gestire la precarietà con la precarietà ma ha anche permesso di affrontare il problema della ricollocazione dei lavoratori licenziati sulla base di una buona conoscenza dei bisogni delle imprese locali. Questo dispositivo ha suscitato l'interesse anche di altre regioni.

3. **Anticipazione dei cambiamenti economici.** Il CBE cerca di assumere una funzione di osservatorio territoriale. Attraverso interviste con imprenditori e sindacalisti tiene vivo un dialogo finalizzato ad evitare che le piccole imprese del territorio siano costrette a subire le conseguenze delle strategie delle grandi imprese

### **Questioni chiave**

La cultura regionale di cooperazione tra imprese in una regione poco favorita dal punto di vista geografico, quella della Vandea storica, ha un ruolo importante nella realizzazione di partenariati territoriali sui problemi dell'occupazione e dello sviluppo economico. Questa forte componente culturale pone il problema della riproducibilità delle esperienze di CBE

Il direttore del CBE insiste molto sul ruolo della CFDT che ha accompagnato per dieci anni lo sviluppo dell'organizzazione facendone crescere le competenze. Un ruolo importante è stato anche quello del presidente dell'associazione degli imprenditori che ha creduto nell'importanza della cooperazione e ha ben rappresentato gli interessi degli imprenditori presso i politici locali.

Le inchieste realizzate presso le imprese, facilitate dalle buone relazioni con l'associazione degli imprenditori, permettono al CBE di produrre analisi sulle tendenze economiche del territorio che alimentano poi i gruppi di lavoro tematici a cui partecipano anche le imprese più piccole

La partecipazione del CBE al servizio permanente di outplacement gli permette di arricchirsi di un'esperienza di gestione del cambiamento da mettere a disposizione delle piccole imprese per riorientare la loro attività in presenza di situazioni gravi di crisi.

I partner del CBE e della Maison de l'Emploi locale realizzano un vero dialogo sociale territoriale fortemente orientato verso i bisogni di qualificazione delle imprese ma anche verso l'evoluzione delle condizioni di lavoro dei lavoratori. Esiste, ad esempio, un gruppo di lavoro sulle malattie professionali neuromuscolari e ossee. Una particolare attenzione viene dedicata anche alle misure sociali di accompagnamento delle persone in difficoltà che permette di realizzare un sostegno duraturo ed efficace. Nell'azione di ricollocazione una particolare attenzione viene prestata alle persone e ai loro bisogni. Il fatto di avere sede all'interno della Maison de l'Emploi permette al CBE di sbloccare rapidamente i

finanziamenti e di realizzare un accompagnamento che può protrarsi al di là dei diciotto mesi, durata normale di un'azione di outplacement.

## **«Copieval» un dispositivo sperimentale di ristrutturazione industriale**

Francia

### **Contesto**

Coordinato da un manager, questo dispositivo territoriale innovativo finalizzato all'anticipazione e all'accompagnamento dei cambiamenti economici riguarda sette cantoni della Valle della Saône. E' stato lanciato nel 2004 su iniziativa del prefetto di un territorio in declino industriale in seguito alla chiusura di una grande impresa di componenti elettronici. Cofinanziato per tre anni su fondi europei ha l'obiettivo di creare 700 posti di lavoro.

### **Azioni**

Sono previste tre linee di azione: sviluppo delle imprese, valorizzazione delle risorse umane, marketing territoriale.

Obiettivo principale: stabilire relazioni durature tra interlocutori senza esperienza di lavoro comune perchè appartenenti a mondi amministrativi paralleli e dotarli di una visione comune del territorio e del suo futuro.

Al cuore del dispositivo sta la volontà di dotare gli attori territoriali di una capacità prospettica e strategica. Attraverso scambi tra politici e funzionari dei differenti livelli amministrativi e tra differenti servizi territoriali, Copie-Val intende costruire una cartografia del territorio e far crescere una capacità di ingegneria territoriale condivisa.

Queste azioni si avvalgono di una riflessione metodologica condotta presso l'Università di Metz-Strasbourg sull' "intelligenza territoriale" e sulla funzione di mediazione necessaria per accompagnare processi di sviluppo territoriale.

Il principio a cui si ispira il mediatore territoriale nel suo agire è quello di non mettersi in concorrenza con la popolazione locale sul terreno delle loro conoscenze/competenze. Il mediatore è un esperto in ascolto e in gestione di processi e di progetti la cui capacità di esercitare un ruolo di leadership nei confronti degli attori locali dipende dalla sua credibilità e autorevolezza.

### **Questioni chiave**

La sfida principale del progetto è di fare in modo che la capacità di anticipazione sviluppata nel quadro di un dispositivo sperimentale e resa possibile dalla personalità e dalla competenza del coordinatore diventi una caratteristica stabile dei processi istituzionali.

Il dispositivo Copie-Val, promosso da un prefetto su richiesta dei politici locali, si fonda su un «partenariato aperto» tra funzionari ministeriali, politici nazionali e locali, rappresentanti dei servizi pubblici e delle camere di Commercio. Il partenariato funziona grazie a due organismi:

- un'assemblea, organo politico strategico e decisionale che si riunisce ogni sei mesi per definire gli obiettivi e verificare lo stato di avanzamento dei lavori.
- un comitato tecnico, composto da una decina di tecnici che si riunisce mensilmente per decidere le modalità di realizzazione delle azioni, seguirne l'esecuzione e valutarne i risultati.

I principali servizi resi alle piccole imprese riguardano

- Il miglioramento dei servizi di accoglienza per nuovi insediamenti
- Il sostegno alla creazione di reti e filiere
- La realizzazione di servizi individuali e collettivi in materia di formazione e gestione delle risorse umane

Per rendere permanenti questi servizi Copie-Val sta organizzando un sistema informativo territoriale rivolto alle piccole imprese.

Per favorire in maniera stabile l'innovazione Copie-Val realizza, inoltre, interventi per rendere le imprese sensibili a una gestione prospettica dei posti di lavoro e delle competenze, favorisce la creazione di occupazione stabile, sviluppa un sistema locale di formazione continua per permettere ai lavoratori di rimanere occupabili, sviluppa servizi all'infanzia per favorire il lavoro delle donne.

## Groupements d'Employeurs

Francia

### Contesto

I groupements d'employeurs (GE) sono associazioni senza fini di lucro che mettono a disposizione delle imprese che ne fanno parte lavoratori stagionali o a tempo parziale assunti direttamente dalle associazioni. Le imprese delegano ai GE la gestione delle risorse umane. Grazie a questa delega i consulenti del GE sollecitano gli imprenditori a cambiare il loro modo di gestire il personale facendo analisi più puntuali dei loro bisogni e delle loro future esigenze di persone e di competenze.

La creazione di un GE, quando avviene per iniziativa delle imprese e risponde ai loro bisogni di qualificazione, si realizza nel quadro di un partenariato territoriale tra imprese e autorità locali che spesso ne finanziano lo studio di fattibilità.

La creazione del GE rappresenta una forma di partenariato pubblico-privato che dura nel tempo, grazie alla partecipazione al consiglio di amministrazione di entrambi i partner.

Numerosi GE fanno parte degli organismi consultivi territoriali come rappresentanti delle piccole imprese del territorio

### Azioni

I GE permettono alle imprese che ne fanno parte di disporre di mano d'opera qualificata reclutata, formata e gestita direttamente dal GE a cui viene delegata la gestione di queste risorse umane complementari.

I GE che raggiungono una massa critica quando hanno da 30 a 50 dipendenti, possono realizzare una politica attiva di formazione che permette di adattare il livello di qualificazione dei propri dipendenti ai bisogni delle imprese aderenti che possono in questo modo dotarsi di nuove competenze e di sperimentarle senza assumersene i rischi della gestione.

Per mantenere e sviluppare la loro attività i GE realizzano una continua analisi strategica dei fabbisogni di qualificazione non soddisfatti o emergenti per potervi rispondere tempestivamente.

Questa gestione prospettica delle qualificazioni può influire anche sulla gestione delle risorse umane delle imprese aderenti, grazie a un effetto di diffusione di buone pratiche.

Grazie alla loro capacità di soddisfare i bisogni di qualificazione delle imprese, i GE incarnano una forma di gestione sostenibile delle risorse umane in cui l'investimento in crescita professionale delle persone acquista un valore forte, in opposizione a una

visione liberista che risolve il problema della flessibilità con il turnover di quel “fattore di produzione” che è rappresentato dalle persone.

I CRGE (centri risorsa dei GE) nascono su sollecitazione delle Camere di Commercio e degli enti locali, a livello regionale, per creare, gestire e sviluppare nuovi GE, per diffondere le esperienze dei GE e le conoscenze che i loro direttori hanno del territorio e delle sue prospettive di sviluppo (cfr. [www.crge.com](http://www.crge.com))

*A livello nazionale ci sono tre federazioni di GE* (una che rappresenta i GE plurisettoriali, una che rappresenta i GE agricoli e un'altra che raggruppa i GEIQ che si occupano di inserimento al lavoro di giovani e di disoccupati di lunga durata).

### **Questioni chiave**

Il concetto di flexicurity è al centro di questa forma particolare di imprese che è rappresentata dai GE. Coordinando i bisogni di mano d'opera stagionale o a tempo parziale di diverse imprese per dar vita a occupazioni con contratto a tempo indeterminato e a orario pieno, i GE riescono a conciliare la domanda di flessibilità delle imprese con l'aspirazione alla sicurezza del posto di lavoro da parte dei lavoratori.

Dato che i sindacati sono in genere assenti dalle piccole imprese, la creazione di un GE può rappresentare l'avvio di un dialogo sociale che questi piccoli imprenditori realizzano attraverso il GE per garantire ai propri salariati il rispetto dei contratti di lavoro e i benefici collettivi che sono dovuti ai lavoratori mobili e polivalenti (ad es. i rimborsi per il passaggio tra due posti di lavoro).

Mettendo in rete le imprese del territorio, il GE avvia inoltre una forma nuova di dialogo sociale territoriale, centrato più che sulle rivendicazioni salariali, sullo sviluppo economico del territorio e sui problemi di conciliazione delle aspirazioni delle persone con i bisogni delle imprese. Ma buona parte del cambiamento culturale necessario per approdare a una nuova visione dei rapporti di lavoro è ancora da fare.

Per permettere alle piccole imprese di assumere un atteggiamento strategico nella gestione del personale occorre passare da un'idea dell'impresa che domanda competenze a un'idea di persone che hanno un progetto di vita legato a un territorio e che offrono alle imprese i loro servizi. E si tratta anche di considerare un posto di lavoro non come un costo esorbitante ma come un fattore di sviluppo dell'impresa.

C'è anche un problema di transizione generazionale e di cambiamento culturale che riguarda i politici locali che dovrebbero vedere nell'accesso a responsabilità politiche non un semplice passaggio di poteri da una generazione all'altra ma l'occasione per sviluppare una funzione di mediazione e di promozione del cambiamento a livello territoriale.

## **D'Argile, associazione dei vasai d'arte**

Francia

### **Contesto**

L'associazione è stata creata nel 1994 per « riunire le forze » dei vasai d'arte del Nord-Isère di fronte ai mutamenti del loro universo professionale. Gli obiettivi dell'associazione riguardano non solo l'organizzazione del mercato ma anche la valorizzazione della dimensione artistica del mestiere e l'accoglienza dei nuovi artigiani.

### **Azioni**

Organizzazione di una manifestazione annuale sul vasellame d'arte in rottura con l'organizzazione tradizionale dei mercati organizzati dalle autorità locali, allo scopo di dar vita a un evento al tempo stesso commerciale, culturale ed educativo, realizzato con la consulenza di un servizio specializzato nell'organizzazione di eventi. Ogni evento viene analizzato dal punto di vista commerciale per dare ai componenti dell'associazione la possibilità di seguire nel tempo i risultati economici del proprio lavoro.

Questa organizzazione, che ha più di dieci anni di vita, rivela la sua originalità nel coniugare i vantaggi della cooperazione con la salvaguardia della concorrenza: valorizzazione dei laboratori all'interno di una comunità professionale e creazione, attraverso le manifestazioni pubbliche, di una domanda che nel resto dell'anno si rivolge direttamente agli ateliers. Fedele alla filosofia dell'economia sociale e solidale, questa organizzazione collettiva permette anche di realizzare azioni comuni di marketing e di formazione che non sarebbe possibile organizzare altrimenti.

Artigiani senza salariati, questi imprenditori individuali che rifiutano di essere chiamati imprenditori perché si pongono in contrasto con le leggi di sviluppo del capitalismo, hanno volontariamente scelto l'azione collettiva per svolgere meglio la loro attività professionale e per dotarsi di strumenti di analisi e di riflessione sull'evoluzione della loro professione.

### **Questioni chiave**

Un legame storico esiste tra D'Argiles e la Chambre des métiers di Vienne. Questo legame dà all'associazione il vantaggio di poter disporre di una sede sociale, di un servizio di segreteria per l'organizzazione dei mercati e di un "*chargé de mission*" che contribuisce a condurre analisi di mercato, a individuare bisogni di formazione e ad accogliere nuovi artigiani.

Il partenariato si fonda su valori forti che si affermano in opposizione a quelli di altre organizzazioni. La differenza consiste soprattutto nella sottolineatura della dimensione artistica dell'artigianato e nella strutturazione del collettivo associativo.

Mentre l'organizzazione tradizionale dei mestieri d'arte ha connotazione identitaria selettiva ed elitaria associata a un regime di sicurezza sociale ibrido abbastanza vantaggioso ma a cui si può accedere soltanto dopo due anni di pratica del mestiere, e a un riconoscimento nazionale dello status di artista, il collettivo D'Argile fa leva sulle varie dimensioni della prossimità: rapporto con le autorità locali e la popolazione, reinterpretazione artistica del patrimonio locale, organizzazione dei vasai a livello locale.

Con l'appoggio della Camera di Commercio, l'associazione D'Argiles è in grado di offrire ai suoi componenti: logistica commerciale, formazione e scambi di pratiche e di saperi. La struttura associativa consente anche di riflettere sull'evoluzione dei mestieri d'arte, sul significato di un unico statuto nazionale, sulla necessità di introdurre l'insegnamento del disegno nella formazione e di produrre innovazioni nell'organizzazione del mestiere attraverso un'intensa attività di formazione e di auto-formazione.

## I «Sites de proximité» nella regione Rhône-Alpes

Francia

### Contesto

Partendo dalla constatazione che le piccole imprese dei territori extraurbani incontrano molte difficoltà ad accedere a forme di consulenza adeguate ai loro problemi lo Stato e la Regione di Rhône-Alpes hanno creato nel 1994 i “*Sites de Proximité*”, al fine di sviluppare una capacità di ingegneria locale per « favorire l’accesso al lavoro e la creazione di occupazione ». L’originalità di questo dispositivo consiste nel fatto che esso è gestito da organismi locali preesistenti (associazioni, consorzi di comuni, enti di formazione), radicati localmente e competenti in materia di sviluppo territoriale. I «sites de proximité» sono sei, ripartiti su tre dipartimenti, sono organizzati in rete e dotati di un comitato di coordinamento di cui fanno parte, oltre i coordinatori dei siti, i rappresentanti dei Ministeri dell’Agricoltura e del Lavoro e delle tre direzioni del Consiglio regionale (politica territoriale, agricoltura, occupazione-formazione)

### Azioni

I *Sites de Proximité* hanno tre obiettivi : favorire l’accesso al lavoro e la creazione di attività, far emergere il potenziale di attività del territorio, abbattere le barriere tra partner istituzionali per facilitare l’accesso al lavoro delle persone.

Tre principi guidano la loro azione: «prossimità e animazione» (conoscenza del territorio, capacità di risposta alla domanda di consulenza) ; «intervento e prospezione» (capacità di suscitare l’azione locale offrendo attività pertinenti) ; « accompagnamento condotto da un’équipe professionale polivalente” (quattro unità di lavoro a pieno tempo). Concretamente i *Sites de Proximité* si sono dotati di strumenti di inchiesta e di informazione per promuovere il pieno utilizzo delle competenze locali a fini di sviluppo.

L’anticipazione dei cambiamenti è affidata alla raccolta e all’elaborazione di informazioni non disponibili presso le fonti statistiche ufficiali, e necessarie per orientare l’azione dell’insieme degli attori dello sviluppo territoriale.

I «Sites» producono analisi economiche, sociali e demografiche che permettono di costruire, insieme ai politici locali, agli imprenditori, ai funzionari pubblici, una visione condivisa del territorio e del suo futuro. Essi svolgono, inoltre, un ruolo chiave che nessuna altra istituzione locale è in grado di svolgere, nel monitoraggio strategico del territorio.

Le sessioni di “accoglienza dei nuovi arrivati” premettono ai potenziali operatori economici di incontrare durante tre giornate gli attori locali e di visitare piccole imprese di

recente creazione. Su richiesta dei singoli candidati possono essere anche organizzati incontro individuali.

I Sites de proximité hanno anche realizzato un questionario per permettere ai creatori di attività di sondare il loro mercato potenziale e di raccogliere informazioni utili per consolidare la loro idea progettuale e sono all'origine di una rete di giovani imprenditori finalizzata a rompere l'isolamento e a permettere uno scambio di esperienze.

La fornitura di servizi collettivi alle imprese è un asse chiave dell'azione dei Sites: sono stati costituiti gruppi di imprese gestiti e organizzati dagli stessi imprenditori che hanno lo scopo di predisporre strumenti per la gestione anticipatrice delle risorse umane. Viene anche offerta consulenza individuale per il reclutamento.

Nel periodo 2002-2003 :

- sono stati creati circa 100 posti di lavoro l'anno per ogni sito (circa 80 posti di lavoro dipendente e 20 di lavoro autonomo)
- è stata offerta consulenza a 555 persone l'anno per ogni sito. Per il 90% si è trattato di persone in cerca di lavoro, un quarto delle quali provenienti dall'esterno dei siti. Per il rimanente 10% si è trattato di imprese (60), associazioni (10), collettività locali (10).

### **Questioni chiave**

Per essere utilizzabili, le analisi territoriali devono essere elaborate «al momento giusto» ed essere presentate in maniera pertinente rispetto alle esigenze degli utilizzatori.

Poiché la capacità di anticipazione migliora collettivamente il successo dei Sites è in gran parte legato alla capacità di realizzare scambi tra imprese.

I Sites gestiscono tre livelli di partenariato: con gli attori delle politiche pubbliche del lavoro e della formazione, con quelli dello sviluppo economico locale (Camere di Commercio, politici, imprese) e con le agenzie di sviluppo locale.

Strategicamente i Sites, che rischiano di svolgere ruoli concorrenziali con quelli di altri organismi, cercano di negoziare con i potenziali concorrenti accordi di cooperazione per organizzare insieme, ad esempio, attività di consulenza alla creazione d'impresa (Camere di Commercio) o servizi di accoglienza per persone e famiglie che intendono risiedere sul territorio e cercarvi lavoro.

Le informazioni prodotte per elaborare diagnosi condivise (cfr. [www.admr.fr](http://www.admr.fr)) vengono messe a disposizione del largo pubblico. Si tratta di un rapporto annuale il cui contenuto viene discusso pubblicamente in un'incontro che viene comunicato per posta ai cittadini e che è denominato « *Votre canton aujourd'hui* ». Una batteria di schede(demografia /

occupazione / attività economica) viene aggiornata periodicamente e diffusa tra politici e consulenti.

La «politica di offerta di attività autonome» dei Sites de proximité costituisce un'originale politica territoriale di sviluppo delle risorse umane. I Sites identificano, attraverso indagini approfondite, le potenzialità di sviluppo di attività sul territorio e cercano candidati attraverso un'ampia diffusione delle informazioni attraverso la catena televisiva cablata Demain e altri canali di comunicazione. Nonostante l'elevato tasso di disoccupazione le candidature non sono numerose ma aumentano le persone interessate a trasferirsi in zone extraurbane perché, attratte dalla bellezza del territorio e dalle sue possibilità di sviluppo, individuano la possibilità di mettere a frutto le proprie competenze. I Sites, in questo modo, gestiscono una riserva di competenze e di attività potenziali.

# **III Parte - Contributi tematici**

**Articoli/saggi italiani ed esteri**

- **Micro imprese e anticipazione**

## Piccole imprese: imperfette o semplicemente diverse?

Bettina WIENER, Direttrice del Centro di ricerca sociale, Università di Halle-Wittenberg

Susanne WINGE, Collaboratore scientifico

Oggi come ieri, si continua a considerare le piccole e micro imprese (PICCOLE E MICRO IMPRESE e TPE)<sup>16</sup> come delle «grandi imprese incompiute» [1], che partono piccole, e si sviluppano in seguito. Quest'atteggiamento, che può sembrare contraddire la reale importanza economica delle piccole imprese a livello nazionale, ci ha condotto a considerare le loro caratteristiche specifiche, oltre che i loro vantaggi e le loro debolezze rispetto alle grandi imprese. Abbiamo poi studiato le forme di acquisizione di sapere che le piccole imprese privilegiano, e le differenze esistenti su questo piano rispetto alle grandi strutture. Infine, abbiamo esaminato i mezzi in grado di meglio assicurare la sopravvivenza a lungo termine delle piccole imprese al fianco delle grandi.

Le piccole imprese sono proporzionalmente le più numerose nel paesaggio economico sono anche i più grandi datori di lavoro. Nonostante il posto che occupano, esse continuano ad essere trascurate dai politici. Eppure, la loro esistenza diventa sempre più importante per il mantenimento della competitività dell'economia nel suo insieme, tanto più che le grandi imprese sopprimono posti di lavoro ed esternalizzano interi settori di produzione [2].

Quali sono le caratteristiche delle piccole imprese? Quali i loro vantaggi, ma anche i loro rischi specifici?

<b>Vantaggi</b>	<b>Rischi</b>
Vicinanza al cliente	Dipendenza regionale

<sup>16</sup> Per semplificare, abbiamo mantenuto la denominazione «piccole imprese» nel resto del testo.

Uno dei punti forti delle piccole imprese è la vicinanza che queste generalmente hanno con i loro clienti. La leggibilità del loro catalogo di prodotti e la loro agevole posizione geografica spesso permette loro un buon adattamento ai bisogni della loro clientela.

Operare su un territorio limitato non ha solo vantaggi: le piccole imprese sono interamente dipendenti dal loro ambiente. La maggior parte dei loro clienti e dei loro dipendenti abitano nelle vicinanze, così che il potere d'acquisto dei primi e il livello di qualificazione dei secondi dipendono in modo diretto dalla situazione della loro regione [2].

#### Capacità decisionali rapide

Caratteristica di molte piccole imprese, lo stretto intrecciarsi tra sapere, decisioni ed esecuzione può costituire un vero vantaggio per molte di loro. Le capacità di sviluppo di molte piccole imprese risiede in larga misura sulla possibilità che i loro dirigenti hanno di comprendere situazioni e trasformazioni complesse e di trarne, d'istinto, le decisioni necessarie.

#### Eccessiva concentrazione di sapere

Esiste un fattore di rischio spesso sottostimato, che gioca un ruolo non trascurabile dell'attuale fase di vasto ricambio generazionale nelle imprese ad est della Germania. Nelle piccole imprese gran parte del sapere è detenuta solamente da poche persone.

#### Alta flessibilità

Il punto forte delle piccole imprese è la loro flessibilità. Essendo le responsabilità molto spesso ripartite su un unico livello gerarchico, le piccole imprese danno prova di una grande rapidità decisionale e sono in grado di reagire più velocemente e più incisivamente alle evoluzioni delle sollecitazioni esterne.

#### Risorse insufficienti

La globalizzazione e l'innovazione scientifica e tecnica obbligano le piccole imprese ad affrontare situazioni di concorrenza per le quali non sono sempre sufficientemente attrezzate. Esse riscontrano più difficoltà a mantenere e a sviluppare in modo durevole la loro competitività facendo appello esclusivamente alle loro risorse interne [2].

Alla luce di quanto detto, risulta chiaramente che le piccole imprese non dovrebbero essere considerate come delle «grandi aziende incomplete». Paragonate a strutture di più grandi dimensioni, esse non sono imperfette, ma diverse. Da questa constatazione, emerge anche che i progetti volti ad aiutarle devono meglio considerare la loro situazione specifica. Le capacità di innovazione, e più specificamente il mantenimento delle capacità nelle imprese, sono in effetti fattori determinanti per la salvaguardia della competitività economica del territorio.

Quando si tenta di risolvere questa equazione, non bisogna trascurare il fatto che esiste uno stretto legame tra la forza di innovazione delle imprese, in modo particolare delle piccole strutture, e le loro risorse umane, e che succede spesso che queste ultime scarseggino. Risulta inoltre che spesso è nel momento in cui la loro sopravvivenza è minacciata che le piccole imprese si rivelano più innovative [3].

Perché queste siano anche in grado di pianificare le loro azioni a lungo termine, bisogna aiutarle a sviluppare le loro capacità di anticipazione, ovvero la possibilità di prevedere le conseguenze delle loro azioni e di reagire rapidamente ai cambiamenti.

### **La formazione nelle piccole imprese**

L'innovazione, così come l'anticipazione strategica, presuppongono grandi sforzi di formazione dei dipendenti dell'impresa. Alle piccole imprese si rimprovera spesso proprio di trascurare la formazione continua e di mancare di professionalità nella gestione delle risorse umane.

Una ricerca, condotta all'interno delle imprese dal Centro di studi sociali di Halle sul tema della formazione continua e dello sviluppo delle competenze riconsidera tale diagnosi mostrando che la pratica della formazione continua nelle piccole imprese non è necessariamente meno sviluppata di quella delle grandi aziende, ma si realizza in maniera diversa [4].

Le piccole imprese molto spesso utilizzano metodi di formazione autogestiti che si basano sull'iniziativa personale dei dipendenti, come la formazione all'uso del computer, la lettura della stampa professionale e le partecipazioni a conferenze, fiere e congressi. Le piccole strutture innovative ricorrono anche frequentemente alla formazione integrata al lavoro, come la job rotation, il tutoraggio e l'affiancamento.

Queste differenze possono essere considerate come la risposta a bisogni differenti. L'acquisizione della conoscenza è una delle prime preoccupazioni delle piccole imprese, contrariamente ai loro simili di dimensioni maggiori, che mettono l'accento sulla diffusione

del sapere, ovvero su una più ampia accessibilità del loro capitale di conoscenze. Gli insegnamenti tratti dai progetti che coinvolgono grandi imprese non possono di conseguenza essere applicati così come sono alle piccole imprese. Conviene piuttosto realizzare un processo di acquisizione di conoscenze e di organizzazione della formazione che sia loro appropriato e che si integri con i metodi di formazione autogestita e con l'apprendimento sul posto di lavoro [5].

### **Aiuti allo sviluppo**

Fino ad oggi, rare sono state le imprese che hanno ricevuto un sostegno esterno efficace per identificare e superare tempestivamente le loro difficoltà.

Eppure alcuni cambiamenti positivi vedono la luce. Sempre più spesso, reti di innovazione dotate di forti capacità di adattamento si sostituiscono alle grandi imprese e agli organismi di ricerca pubblici tradizionali [6-7]. Dunque, quando elaborano politiche di sostegno alle piccole imprese, occorre riferirsi non solo alle singole imprese, ma anche all'insieme delle reti relazionali esistenti sul territorio. Le relazioni di cooperazione interaziendali, e quelle che esistono tra le imprese e il loro «ambiente», ricoprono a questo proposito un ruolo strategico. Se le piccole imprese non sono in grado di svolgere in proprio certe funzioni, bisogna creare delle strutture nelle quali queste funzioni siano realizzate attraverso la cooperazione interaziendale. La questione è dunque di realizzare e sviluppare delle strutture di sostegno regionale [2].

I mezzi capaci di stimolare le capacità d'anticipazione delle piccole imprese si dividono in tre categorie: gli aiuti esterni proposti dai servizi di sviluppo economico, le reti esterne e interne utilizzate dalle imprese o quelle di cui esse fanno parte e le strutture di comunicazione interne, che esse possono organizzare a bassi costi.

### **Esempi di strutture di sostegno alle piccole imprese**

<b>Aiuti esterni dei servizi per lo sviluppo economico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consulente</li><li>▪ Gruppi di esperti</li><li>▪ Laboratori del sapere</li><li>▪ Monitoraggio</li><li>▪ Operazioni di promozione</li></ul>	<b>Reti esterne e interne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Groupements d'employeurs</li><li>▪ Consorzi di lavoratori qualificati</li><li>▪ Gruppi di interesse</li></ul>	<b>Strutture di comunicazione interne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Circoli di discussione</li><li>▪ Incontri informali</li><li>▪ Responsabile innovazione</li></ul>
---	---	--

Uno degli scopi principali dei servizi per lo sviluppo economico è la costruzione di organismi di gestione regionali capaci di offrire un aiuto diretto ai piccoli imprenditori sotto forma di una gamma completa di prestazioni di consulenti, di gruppi di esperti, di laboratori del sapere o di monitoraggio e di operazioni di promozione.

Sarebbe auspicabile che questi dispositivi operassero all'interno di strutture esistenti (federazioni di imprese, camere di commercio o servizi di sviluppo economico, per esempio).

Un altro mezzo per migliorare la competitività delle piccole imprese consiste nel promuovere la loro messa in rete, al fine di diffondere maggiormente la conoscenza disponibile. La cooperazione interaziendale può favorire la messa in comune dei vantaggi e diluire le debolezze. Queste reti possono prendere la forma dei Groupements d'Employeurs (associazioni di datori di lavoro), di consorzi di lavoratori e di gruppi professionali. L'impresa può costituire una rete con altre aziende che conosce, aderire ad una rete esistente o utilizzare puntualmente i servizi di reti esterne.

La creazione di strutture di comunicazione interna quali i circoli di discussione o le riunioni informali si possono rivelare di grande utilità per favorire lo scambio di informazioni, ed essere realizzate facilmente. La formazione di un responsabile dell'innovazione all'interno dell'azienda può facilitare la realizzazione di queste attività [8].

### **Da leggere**

[1] Burkart Lutz, « KMU im ländlichen Raum: Wie viel Unterstützung bräuchten sie und wie viel finden sie ? » («L'aiuto alle PICCOLE E MICRO IMPRESE in aree rurali: bisogni e realtà») *In Unterstützung des Wirtschaftens im ländlichen Raum: Kleine und mittlere Unternehmen – Hoffnungsträger oder Verlierer? (Sostegno all'attività economica in aree rurali: le PICCOLE E MICRO IMPRESE, promesse di futuro o trascurate?* Atti della conferenza organizzata il 6 e 7 marzo 2003 a Potsdam, tamen, Berlino, p. 9-24.

[2] Thomas Hartmann, Susanne Winge, Bettina Wiener, « KMU und KKV - neue Hoffnungsträger im ländlichen Raum ». («PICCOLE E MICRO IMPRESE e micro imprese: nuove speranze per lo spazio rurale») *In Leaderforum. Magazin der Deutschen Vernetzungsstelle*. n° 1, 2006, p. 24-25.

[3] Burkart Lutz, Bettina Wiener, « Ladenburger Diskurs. Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen ». («I dibattiti di

Ladenburg. Gestione delle risorse umane e attitudine all'innovazione nelle piccole e medie imprese») Rapporti di ricerca del Centro di studi sociali di Halle (zsh) 05-2, 2005.

[4] Susanne Winge, « Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Ergebnisse einer Betriebsbefragung ». (« Lo sviluppo delle competenze nelle imprese. Risultati di un'indagine *in situ* ») Rapporti di ricerca del Centro studi sociali di Halle (zsh) 05-1, 2005.

[5] Heike Meier, Bettina Wiener, « Kleinste und kleine Unternehmen unterstützen - aber wie? » (« Aiutare le piccole e le micro imprese, sì, ma come ?») *In Leaderforum. Magazin der Deutschen Vernetzungsstelle*, n° 1 ; p. 26-27.

[6] Hans-Jörg Bullinger, « Verdammt zur Innovation. Über den Ausweg aus der Wachstumskrise durch effizientes Innovationsmanagement ». («Condannati a innovare. Come uscire dalla crisi della crescita grazie ad una gestione efficace dell'innovazione») *RKW-Magazin*, gennaio 2006, p. 12-14.

[7] Hans-Jörg Bullinger, « Fokus Innovation. Kräfte bündeln, Prozesse beschleunigen ». («Priorità all'innovazione. Realizzare delle sinergie, accelerare i processi»), ed. Carl Hanser Verlag, 2006.

[8] Hagen Prautzsch, « Modellprojekt in Sachsen-Anhalt. Neuer Ansatz für Qualifizierung zum Innovationsmanager ». («Progetto-pilota in Saxe-Anhalt. Un nuovo approccio per la formazione del responsabile innovazione») *RKW-Magazin*, gennaio 2006, p. 28-29.

## Una tipologia per seguire al meglio le imprese

Sophie ROUAULT  
Politologa indipendente

“Una piccola impresa non per forza diventerà grande”: è questa una delle ipotesi chiave alla base dei lavori condotti in seno al progetto *Regards croisés*<sup>1</sup> da un gruppo di operatori sul campo appartenenti a quattro Stati membri dell'Unione Europea (Germania, Francia, Italia, Ungheria), la cui professione consiste nell'affiancare quotidianamente la creazione, l'adattamento e la ristrutturazione delle microimprese (sigla francese: TPE). Tale affermazione risulta forte in quanto si pone in una direzione contraria rispetto ai discorsi politici dominanti che, di fronte alle delocalizzazioni delle grandi unità, vantano oramai i meriti delle piccole unità produttive, dimenticando spesso di interessarsi alle loro peculiarità e soprattutto di prendere in considerazione la loro eterogeneità. Difatti, se, da un lato, il peso delle microimprese nelle economie europee è oggi largamente riconosciuto (si veda l'articolo di Thomas Hartmann), la natura della microimpresa resta, dall'altro, largamente ignorata dai decisori pubblici, che tendono ad aiutare le microimprese a "diventare più rapidamente più grandi", assimilandole così ad un modello limitato o ad un embrione di grande unità produttiva e supponendo la loro omogeneità - due postulati da tempo smentiti dalla ricerca scientifica.

Anche se non sono abbondanti – se confrontati alla pletora dei lavori riguardanti la grande impresa – i lavori dedicati alle piccole e microimprese, recensiti soprattutto da Philippe Trouvé [1], hanno cercato, dalla fine degli anni 80, di cogliere l'eterogeneità delle microimprese, soprattutto studiando il profilo e il percorso del loro creatore. Tali ricerche andavano a colmare il disinteresse, o addirittura la leggerezza scientifica, di cui erano state a lungo vittima le piccole imprese: le scienze della gestione e del management associavano, infatti, la microimpresa ad una configurazione economica semplice o domestica, talvolta arbitraria e l'abbandonarono immediatamente, relegandola ad un modello unificatore impensato e opponendola, in mancanza d'altro, alla razionalità dell'organizzazione della grande ditta. Procedendo attraverso l'elaborazione di tipologie e di modelli ideali di microimprese, tali ricerche "minoritarie" forniscono un ricco materiale scientifico che purtroppo si rivela difficilmente utilizzabile da parte degli operatori sul campo e dei decisori economici (pubblici o professionali).

---

<sup>11</sup> “Regards croisés sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires - l'anticipation des très petites entreprises”, progetto finanziato dal FSE-Articolo 6, condotto dal Grep, in collaborazione con tamen (Germania) e Artes (Italia).

È questo il motivo per cui, sulla base di questi lavori – e in particolare sull'analisi critica degli stessi effettuata da A. Letowski e Philippe Trouvé nel *Rapport Mulliez* sugli aiuti pubblici alle microimprese [2] – abbiamo cercato di elaborare con gli operatori dell'accompagnamento delle microimprese una tipologia semplice e facilmente utilizzabile sul campo. Inserendoci in un processo di ricerca-azione abbiamo discusso le tipologie esistenti al fine di elaborare collettivamente una tipologia più sommaria in grado di strutturare un dibattito tecnico e pubblico sulle modalità di affiancamento in grado di accrescere la capacità previsionale delle microimprese – dato determinante per la sopravvivenza e lo sviluppo di numerosi bacini d'impiego toccati dalla deindustrializzazione e/o dall'esodo rurale.

### **Una tipologia che oppone logica di crescita e logica dell'autoimpiego**

Basandoci appieno sugli studi attuali, abbiamo scelto di staccarci dalle tipologie da essi proposte e questo per due ragioni. Abbiamo, da un lato, provato a superare le specificità nazionali interne a queste proposte che rendevano difficile un dialogo transnazionale sul tema. La tipologia analizzata all'inizio dei nostri scambi - quella proposta nel *Rapport Mulliez* – era, a nostro avviso, troppo strutturata su un'analisi delle pratiche di formazione professionale delle PME francesi (indagini del Cereq) e dunque su una logica giuridico amministrativa specificatamente francese. D'altro canto, per elaborare uno strumento capace di avviare un dibattito tra tecnici e decisori incentrato sulle modalità di accompagnamento delle microimprese, ci occorreva favorire una reale semplicità d'accesso e di appropriazione.

Oltre a questi due obiettivi operativi, abbiamo deciso di specificare i dati riguardanti il percorso biografico e professionale dell'imprenditore: i valori prioritari per le persone che organizzano una microimpresa consentono, in effetti, di mettere, immediatamente, l'accento sulla dinamica di sviluppo dell'attività scelta.

Al dirigente d'azienda che si inserisce nei valori dominanti del liberismo economico e che mette in atto una strategia in grado di assicurare lo sviluppo di un'organizzazione (il "cocchino" dell'immaginario pubblico in materia di imprenditoria) si oppone così il creatore di attività, il cui obiettivo consiste nel far vivere la sua famiglia grazie ad una professione che eserciterà in modo autonomo (una figura molto meno valorizzata nelle campagne pubblicitarie). Una volta sottolineata tale differenza [3], ciò consentirebbe di dare maggiore visibilità ad una tipologia di impresa che si ritiene rappresenti attualmente i due terzi circa delle creazioni – ovvero una maggioranza di imprese fondate sulla logica

dell'autoimpiego, poiché non hanno (il più delle volte) come obiettivo finale ulteriori assunzioni.

In questo modo i nostri lavori si sono conclusi con l'elaborazione di una tipologia ridotta a tre modelli ideali (si veda tabella).

- la microimpresa manageriale deriva da un'assunzione del rischio da parte del creatore di impresa che si inserisce nel modello classico dominante nell'imprenditoria, e questo in vista dello sviluppo di un'organizzazione, un fatturato e un organico di dipendenti, adottando le modalità manageriali della grande impresa. L'atto creatore stesso è qui ampiamente valorizzato a livello sociale e può ripetersi nel corso della vita dell'imprenditore;
- la microimpresa tradizionale raggruppa l'artigianato, l'agricoltura (aziende a conduzione familiare), le libere professioni regolamentate... Questi mondi si riuniscono intorno alla priorità concessa allo status sociale conferito dall'esercizio autonomo di un'attività professionale. Offrono similitudini nell'esercizio quotidiano della professione - in particolar modo al ruolo rivestito dal coniuge dell'imprenditore o rispetto al legame esistente con una clientela locale sul registro della "buona reputazione";
- la microimpresa inventiva corrisponde ad un profilo intermedio, quello del creatore di attività che valorizza la propria autonomia ("Essere il capo di se stesso") ma che si inserisce spesso in una logica di autoimpiego e di sviluppo limitato dell'attività – fino a raggiungere un livello di vita considerato soddisfacente. La creazione di impresa costituisce allora al contempo un atto di rivolta – portatore di una rottura volontaria rispetto al mondo del dipendente (caso dei neorurali, di alcuni pluriattivi...) – e un atto di sopravvivenza, un ultimo ricorso di fronte alla difficoltà di ritornare ad un lavoro subordinato, in seguito, per esempio, ad un periodo più o meno lungo di disoccupazione (creazione per mancanza). Questo profilo costituisce il cuore del target di un progetto che ha origine nell'ambiente dello sviluppo locale e rurale.

### **Includere la dimensione territoriale per specificare la modalità di insediamento delle microimprese**

Nella logica manageriale attuale, il luogo di insediamento costituisce per la grande impresa uno dei fattori di produzione, la cui reversibilità è un aspetto strategico che deve essere preservato attraverso la negoziazione con gli edili locali e nazionali (si veda l'articolo di F. Bruggemann). In contrasto con questo tipo di nomadismo presentato come principio manageriale, la microimpresa si situa spesso in una dinamica di radicamento territoriale [4], in cui l'attività è in gran parte determinata dalle risorse offerte dal territorio

– in termini di clientela di vicinanza (ereditata o riscattata), di risorse naturali (ad esempio per il turismo rurale) o di scelta di vita (ad esempio attrattiva del territorio). In questo modo il territorio di insediamento è parte costitutiva dell'attività – ad eccezione (minoritaria), ad esempio, delle microimprese manageriali "delocalizzabili" create sulla base di una tecnologia di punta.

Tale contesto territoriale è auspicato non solo in termini di "vicinanza geografica", ma anche e soprattutto in termini di "vicinanza socio-economica" [5]. Il territorio rappresenta allora il confronto tra una scala economicamente pertinente per la microimpresa - un bacino occupazionale o un mercato di dimensione variabile - e una rete localmente organizzata di attori socio-economici, di cui una delle funzioni è quella di assicurare, mediante l'elaborazione e la realizzazione di adeguate politiche pubbliche, la sopravvivenza e lo sviluppo economico e sociale delle imprese e della popolazione di una determinata zona.

Per quest'ultimo motivo, il territorio offre alle proprie imprese un insieme di risorse in grado di fornire gli strumenti adeguati per affrontare i cambiamenti economici, tecnici o demografici che possono avere un impatto sulla loro attività. L'accesso a tali risorse, fondamentale per la capacità previsionale di ogni microimpresa, obbedisce principalmente a due logiche: si tratta, da una parte, di modalità di accesso diretto alla materia grigia (conoscenze tecniche sull'attività, il mercato, la mano d'opera, ecc.) e, d'altra parte, di modalità di accesso, indirette o mediatizzate dall'informazione mediante l'inserimento in dinamiche di cooperazione tra imprese più o meno formalizzate ed integrate.

Supponiamo che ad ogni modello ideale di microimpresa corrisponda una modalità specifica di accesso a tali risorse strategiche, determinata, da un lato, dalla modalità d'iscrizione dell'azienda in catene di produzione di valore aggiunto (in subappalto o coappalto [6]) e dalla modalità di socializzazione dell'imprenditore nel suo settore professionale e sul territorio:

- per anticipare, la microimpresa manageriale si appoggerà a risorse strategiche attinte dalle reti funzionali (subappalto o coappalto) alle quali essa partecipa, e dalle reti di socializzazione del dirigente d'azienda – di modalità elitaria o meritocratica –, reti professionali (club di imprenditori o Medef) o organizzazioni che prestano servizio umanitario (Rotary o Lions Club);
- la microimpresa tradizionale si inserirà piuttosto in reti costituite di tipo corporativistico (camere consolari in particolare) o nelle reti funzionali di tipo cooperativistico (si veda l'articolo di Michel Auvolat);
- la microimpresa inventiva, poiché respinge spesso le modalità di socializzazione precedenti (o si sente esclusa da esse), si appoggerebbe maggiormente su cooperazioni

di tipo affinitario, intersettoriale o interprofessionale. Tali cooperazioni hanno come logica l'appartenenza ad un territorio o ad un destino comune e come obiettivo la realizzazione di risorse di interconoscenza, di condivisione dell'informazione e del know-how. Spesso informali in un primo momento, esse possono sfociare in cooperazioni più funzionali nelle quali la condivisione degli strumenti permette di assumere funzioni che una microimpresa da sola non sarebbe in grado di prendere (ad esempio marketing, pubblicità, monitoraggio settoriale, ricerche di mercato, laboratori agroalimentari collettivi).

Questa tipologia, insistendo sulla dimensione territoriale della microimpresa, permette di giungere ad una semplice considerazione che merita di essere qui enunciata. Per proporre delle modalità di accompagnamento valide per le microimprese, è indispensabile analizzare preliminarmente la singolare forma di ibridazione rappresentata da ogni singola impresa rispetto ai modelli ideali. La biografia e i valori sostenuti dal creatore, la modalità di radicamento territoriale dell'attività sviluppata, che determinano diverse forme di cooperazione funzionale e di socializzazione imprenditoriale, permettono di scoprire l'affinità dell'imprenditore con forme specifiche di consulenza.

### **Verso l'elaborazione di una strategia territoriale di affiancamento delle microimprese**

Al di là dell'esercizio di tipologizzazione, torniamo alla realtà quotidiana della microimpresa, all'isolamento e alla non socializzazione, per mancanza di tempo, per il creatore o acquirente. Questa constatazione ci porta a insistere su tre punti che si inseriscono in un approccio più globale in termini di strategia territoriale di accompagnamento delle microimprese.

Poiché le microimprese sono spesso isolate, accrescere la loro capacità previsionale richiede probabilmente una cultura della cooperazione tra imprese. Le politiche pubbliche di aiuto alle microimprese guadagnerebbero in efficacia se favorissero modalità informali di cooperazione tra piccole imprese. Questo incoraggiamento della socializzazione imprenditoriale può fungere da leva di sensibilizzazione e di auto formazione per un certo numero di aspetti strategici, in particolare in materia di anticipazione e di gestione delle risorse umane. La presa di coscienza collettiva faciliterà il ricorso a forme più individualizzate di consulenza, un sostegno più volontaristico all'accompagnamento dei collettivi delle microimprese migliorerebbe infine il tasso di utilizzo dei dispositivi di aiuto alle microimprese.

Sottolineando l'eterogeneità delle microimprese e cercando di offrire uno strumento per mettere ordine, tale esercizio tipologico permetterà in seguito di affermare la necessità di

formalizzare in ogni territorio un'offerta di affiancamento diversificata destinata alle microimprese. Tale offerta articolerebbe e coordinerebbe i servizi di consulenza esistenti – engineering di consulenza pubblica/privata/professionale – facendoli lavorare, in un primo momento, insieme, su metodi di accompagnamento individuali, adattati alle esigenze di ogni piccolo imprenditore. Questo coordinamento territoriale avrebbe come vantaggio di dare maggior pertinenza all'offerta di consulenza (il consiglio consolare è spesso denunciato per la sua "preimpostazione" e la sua inadeguatezza rispetto alle esigenze di talune microimprese), ma anche una maggiore visibilità mediante la moltiplicazione dei contatti, necessaria per raggiungere quelle microimprese spesso isolate.

Se definiamo il monitoraggio economico territoriale come un "dispositivo organizzato e permanente di raccolta, trattamento, diffusione e utilizzo delle informazioni che consente al territorio di anticipare l'andamento economico e di reagire in tempo" [7], occorre constatare che i sistemi di monitoraggio esistenti o in corso di elaborazione prendono poco in considerazione le esigenze di informazione delle microimprese. È quindi urgente che tali sistemi di monitoraggio si mettano al servizio delle microimprese del loro territorio, poiché queste costituiscono spesso il tessuto produttivo più duraturo.

### **Una tipologia delle microimprese incentrata sulla loro modalità di insediamento nel territorio**

	<b>Microimpresa manageriale</b>	<b>Microimpresa inventiva</b>	<b>Microimpresa tradizionale</b>
<b>Profilo del dirigente d'azienda</b>	Creatore dell'azienda (interruzione di erede)	Creatore di attività (interruzione biografica)	Erede/autodidatta ("bernoccolo degli affari")
<b>Valori dominanti</b>	Assunzione di rischi crescita competitività	Progetto di vita/di coppia: voglia di ricominciare conciliazione dei tempi sviluppo personale	Indipendenza status sociale
<b>Orientamento strategico</b>	proattivo pianificato processuale	autoimpiego/pluriattività differenziazione specializzazione	Banalizzazione dei prodotti/servizi risultati di esperienza e

		(logica di nicchia)	reputazione
<b>Modalità di gestione</b>	Adozione degli strumenti delle grandi ditte	Adattamento degli strumenti di marketing e comunicazione	Delega (a un coniuge) o outsourcing
<b>Risorse umane</b>	Valorizzazione delle qualifiche	Trasferimento di competenze/riconversione	Professioni regolamentate/ "formazione sul campo"
<b>Politica salariale</b>	Delega e differenziazione delle funzioni	Poche o nessuna assunzione (dipendenti divisi)	Suddivisione core competencies/segretariato
<b>Rapporto con il mercato</b>	Prospezione sistematica	Promozione collettiva mediante reti e contatti	"passaparola"
<b>Rapporto con il territorio</b>	Potenziale nomadismo	Territorio elettivo/impegno per lo sviluppo locale	= clientela (ereditata/vincolata/"volubile")
<b>Rapporto con la materia grigia</b>	Organizzata: ricerca e sviluppo marketing, ecc.	variabile (mediazione necessaria)	Routinizzata (letteratura specialistica o tecnica)
<b>Cooperazione tra imprese</b>	Funzionale (subappalto) e elitaria (club d'imprenditori)	Affinitaria e funzionale (condivisione volontaria di mezzi d'azione: coappalto paritario)	corporativistica (carriera negli organismi professionali locali) e cooperativistica.
<b>Tipo di accompagnamento o per favorire la capacità previsionale</b>	Acquisto di servizi di consulenza (mimetismo rispetto alla grande ditta)	Rete territoriale e interprofessionale di microimprese	Organismi professionali (camere consolari)

### Da leggere

[1] Ph. Trouvé, "The Employment and Training Practices of SMEs. Examination of Research in 5 EU Member States", in S. Descy & M. Tessaring (ed.), *Training in Europe - 2<sup>nd</sup> Report on Vocational Training Research in Europe 2000: Background Report*, CEDEFOP Reference Series, Luxembourg, OPOCE, vol. 2, 2001, p. 91-232.

- [2] A. Letowski, Ph. Trouvé, "L'approche typologique : pertinence et identification des sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des modèles d'entreprise", in Commissariat au Plan, *Rapport Mulliez*, 2004, p. 83-98.  
<http://www.plan.gouv.fr/publications/fiche.php?id=605>
- [3] A. Letowski, "La très petite entreprise en France: état des lieux et interrogations sur son avenir", *POUR*, n° 171 ("Autoemploi et création d'activités"), sett. 2001, p.13-22.
- [4] J.B. Zimmermann, "Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial", *Revue de l'IRES*, n° 47 (n° speciale "Restructurations, nouveaux enjeux"), 2005, p. 21-36.  
<http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/revueires.htm>
- [5] O. Bouba-Olga, M. Grossetti, "Une (re)définition des notions de proximité", document de travail, Crief-Teir / Université de Poitiers, avril 2005.
- [6] H. Petit, N. Thévenot (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné : Approche pluri-disciplinaire*, ed. La Découverte, 2006.
- [7] ETD, *La veille économique, un nouvel outil pour le développement territorial*, Les notes d'ETD, septembre 2004.

## **Qualità e innovazione come motori di sviluppo di un territorio e delle sue imprese: il caso del Distretto Alimentare di San Daniele**

Stefano BERTONI, Alessandro RUSSO  
Ricercatori IRES-FVG

### **Abstract**

Il caso del Distretto Alimentare di San Daniele (un piccolo comune del Friuli Venezia Giulia, regione del Nord Est dell'Italia) è probabilmente uno degli esempi più emblematici di come, attraverso il concorso dei diversi attori pubblici e privati presenti in un territorio, si possa tentare di sposare lo sviluppo delle piccole e microimprese con quello complessivo di un'area. In tale comprensorio rurale è stato infatti avviato un originale percorso, che pone al centro la valorizzazione del territorio dal punto di vista ambientale coniugata con quelle che sono le esigenze di crescita economica, di innovazione e di anticipazione del cambiamento.

La salvaguardia e la valorizzazione ambientale del territorio costituiscono il pertanto il primo obiettivo strategico per il Distretto, il quale si è fatto promotore e sostenitore di diverse iniziative.

Un secondo asse di lavoro è quello rappresentato dal collegamento con strutture che promuovano l'innovazione tecnologica e il miglioramento dei processi di produzione di quelli che sono i prodotti più tipici: ciò va inteso come volontà di perseguire traiettorie di sviluppo e di innovazione che non siano slegate dalle caratteristiche e peculiarità dell'area, ma che al contrario portino a valorizzarne il patrimonio, in particolare di quelle produzioni diverse dal prosciutto, che deve continuare comunque ad assolvere un importante compito di traino complessivo delle produzioni e delle attività economiche locali.

Un ulteriore importante traguardo che gli attori presenti sul territorio intendono perseguire è, infine, l'elaborazione di un marchio di distretto. L'ottenimento di un marchio di distretto costituirebbe l'ultimo tassello in un mosaico che vede la qualità ambientale, la centralità del territorio, la valorizzazione delle tradizioni e dei saperi locali, l'innovazione, tutte poste al servizio delle piccole e piccolissime imprese, nell'ottica dell'anticipazione del cambiamento e dello sviluppo sostenibile.

Il caso del Distretto Alimentare di San Daniele è probabilmente uno degli esempi più emblematici di come, attraverso il concorso dei diversi attori pubblici e privati presenti in un territorio, si possa tentare di sposare lo sviluppo delle piccole e microimprese con quello complessivo di un'area. In particolare l'attenzione si concentrerà sulla maniera in cui, mediante l'adozione di alcuni strumenti specifici, in quest'area sia stato avviato un originale percorso che pone al centro la valorizzazione del territorio dal punto di vista ambientale, coniugata con quelle che sono le esigenze di crescita economica, di innovazione e di anticipazione del cambiamento.

Nell'ambito del Distretto Industriale dell'Alimentare, istituito nel 2000 e presieduto dal Comune di San Daniele (un piccolo comune del Friuli Venezia Giulia, regione del Nord Est dell'Italia) la qualità del territorio è un fattore determinante. Il Distretto, infatti, comprende sei Comuni (Coseano, Dignano, Fagagna, Ragogna, Rive d'Arcano e San Daniele) in cui è ubicato un folto gruppo di piccole imprese del settore agro-alimentare regionale (1.023 addetti e 103 aziende, dislocate in un ambito rurale che presenta un'estensione di 168 Km<sup>2</sup>) per le quali la qualità ambientale è inscindibile dal mantenimento di elevati standard qualitativi della produzione (come ad esempio l'attribuzione della DOP<sup>18</sup> al prosciutto crudo di San Daniele). La salvaguardia e la valorizzazione ambientale del territorio costituiscono dunque un obiettivo strategico per il Distretto dell'Alimentare, il quale si è fatto promotore e sostenitore di diverse iniziative in questa direzione tra cui:

- la Certificazione ISO 14001 dei sei Comuni del Distretto – i primi ad aver raggiunto questo traguardo nella Regione Friuli Venezia Giulia;
- l'adesione ed il supporto al percorso “Un biel vivi<sup>19</sup> – L'Agenda 21 locale del Parco dell'Alimentare”;
- il coinvolgimento delle aziende nel miglioramento ambientale locale attraverso il progetto VENTO (Voluntary ENvironmental TOols for the continuous improvement of a district).

Il progetto VENTO, finanziato dalla Commissione Europea attraverso il fondo Life Ambiente, aveva come finalità quella di sviluppare un processo di miglioramento ambientale che coinvolgesse contemporaneamente gli operatori economici e pubblici locali in qualità di “fornitori di qualità ambientale”; l'iniziativa era centrata sul problema dell'impatto ambientale delle attività economiche. All'interno di questo percorso le attività progettuali riconoscono le peculiarità e le caratteristiche del tessuto economico locale; si è tentato perciò di proporre strumenti volontari di miglioramento ambientale. Tali

---

<sup>18</sup> Il marchio DOP (Denominazione di Origine Protetta) oltre a costituire una tutela per il prodotto e a permetterne l'identificazione, garantisce il rispetto delle tradizioni di produzione e della storia degli alimenti, quindi dell'identità specifica del prodotto stesso.

<sup>19</sup> Nella lingua friulana l'espressione “Un biel vivi” significa “Un buon vivere”.

strumenti sono stati differenziati a seconda della categoria di soggetti e tra questi vanno ricordati sia l'elaborazione di linee guida per favorire l'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale a livello di singola unità produttiva, che la definizione di una Carta della Qualità ambientale. Tale Carta contiene interessanti punti di contatto con iniziative avviate in altri contesti regionali, come ad esempio il Manifesto della Qualità Ambientale del Territorio proposta dalla Comunità Montana Trasimeno-Medio Tevere.

In un'ottica di valutazione del percorso in atto, è emersa la necessità di una maggiore integrazione tra il percorso di Agenda 21 (che deve prevedere modalità per rendere la partecipazione più efficace) ed i percorsi di certificazione e registrazione ambientale (che devono assumere una concreta efficacia). Le strategie di sviluppo sostenibile debbono essere rispondenti alle caratteristiche locali, integrate, capaci di guardare al medio-lungo periodo, condivise e, per questo motivo, non possono che sorgere da un processo di confronto, da un dialogo costruttivo con i diversi *stakeholder* presenti sul territorio. La partecipazione non va intesa come elemento costitutivo dei processi verso la sostenibilità. Per tutti i soggetti coinvolti nella gestione di questi percorsi, la partecipazione è prima di tutto un approccio trasversale e continuo, attento ad includere i soggetti locali, anche i più deboli (e fra questi vanno annoverate le microimprese), e a rendere il confronto di interessi uno strumento costruttivo. Per la concretizzazione degli obiettivi risultano necessarie competenze e adeguati strumenti. Nel primo anno del progetto di Agenda 21 locale dei sei comuni del Distretto dell'Alimentare, denominato "Un biel vivi", sono stati utilizzati molti mezzi diversi, sia per la fase di informazione/coinvolgimento (articoli, newsletter, pagine elettroniche, depliant, bacheche mobili, incontri diretti, partecipazione ad eventi, animazioni teatrali), sia di consultazione/attivazione di partenariati (mappatura, gruppi di lavoro, forum, attività congiunte con diversi soggetti pubblici e privati).

Un secondo asse di lavoro è quello rappresentato dal collegamento con strutture che promuovano l'innovazione tecnologica e il miglioramento dei processi di produzione di quelli che sono i prodotti più tipici: ciò va inteso come volontà di perseguire traiettorie di sviluppo e di innovazione che non siano slegate dalle caratteristiche e peculiarità dell'area, ma che al contrario portino a valorizzarne il patrimonio, in particolare di quelle produzioni diverse dal prosciutto, che deve continuare comunque ad assolvere un importante compito di traino complessivo delle produzioni e delle attività economiche locali.

La concorrenza internazionale sempre più agguerrita impone infatti alle imprese, soprattutto alle piccole e microimprese dei settori tradizionali che sono le più esposte, un consistente sforzo di aggiornamento e miglioramento della propria offerta attraverso l'introduzione costante di elementi innovativi. Tale necessità è riconosciuta e

costantemente ribadita anche dall'Amministrazione Regionale del Friuli Venezia Giulia, che ha intrapreso un ambizioso cammino con l'obiettivo di avvicinare sempre più le strutture in cui viene svolta l'attività di ricerca e sviluppo alle esigenze del tessuto produttivo locale. Nell'ottica di favorire la nascita di progetti d'innovazione e dare impulso alla competitività delle imprese del distretto, nel 2005 è stato siglato l'accordo tra Area Science Park di Trieste (il primo parco scientifico e tecnologico multisettoriale italiano, uno dei più importanti esistenti in Europa) e il Distretto Industriale dell'Alimentare di San Daniele, che ha portato all'apertura del Centro di Competenza denominato "Agro-Industria". Tale struttura fa parte della rete Innovation Network, articolata in Centri di Competenza al servizio delle imprese, dedicati a trasferire conoscenze e tecnologie presenti nel mondo della ricerca e a stimolare la nascita di progetti di innovazione.

Anche questo progetto parte dal presupposto che nel comprensorio di San Daniele vi sia una importante differenza da contemperare: da una parte l'affermata realtà del prosciutto, che può contare su una storia e su un proprio Consorzio che ne disciplina la produzione e garantisce la qualità; dall'altra la "promessa" rappresentata dalle altre produzioni (formaggi, prodotti dolci e da forno, alimenti biologici, itticoltura), eterogenee dal punto di vista dimensionale, polverizzate in termini di prodotto, spesso a conduzione familiare, alla ricerca di fattori di originalità. La sfida del Distretto sta allora nella possibilità (e capacità) di fare sistema, ossia di integrazione e collaborazione tra le diverse imprese e produzioni; nelle sinergie di processo, nell'abbinamento dei prodotti, nel marketing congiunto, in progetti comuni in materia di sicurezza alimentare, nelle nuove tecnologie, nell'e-business. Tale processo deve necessariamente coinvolgere anche altri settori: il turismo naturalistico e culturale, l'agriturismo, le attività legate al *fitness* e al *wellness*. Da parte sua il territorio di pertinenza dovrà rispondere con infrastrutture e concertazione. Serve insomma un progetto comune per "fare sistema" e per far emergere anche le produzioni per ora minori, diverse dal prosciutto. Su questa strada sono nati intanto un logotipo ("Parco Alimentare San Daniele") e un marchio (sono rappresentati i simboli dei quattro elementi naturali: Terra, Aria, Fuoco, Acqua) primi importanti passi verso un "marketing territoriale".

Tra i progetti avviati nell'ambito della collaborazione con Area Science Park sono da annoverare almeno:

- quello a favore delle industrie casearie per accelerare le procedure di analisi del latte, attraverso l'individuazione di sostanze anomale nella materia prima che vede, accanto all'Università di Udine, la collaborazione scientifica della Stazione Sperimentale per l'Industria delle Conserve Alimentari di Parma e con il Centro di Competenza Agro-Industria nel ruolo di coordinamento delle esigenze espresse dalle imprese e delle soluzioni proposte dalla ricerca.

- un programma di ricerca per la messa a punto di sensori e test rapidi per l'analisi di latte, formaggi, carne e pesce, che vede il Dipartimento di Scienze Animali dell'Università di Udine capofila del progetto e AREA Science Park, attraverso il Centro di Competenza Agro-Industria, promotore di collaborazioni con il tessuto industriale regionale. Questo progetto, in attesa di approvazione in ambito PNR, mette insieme cinquanta tra enti nazionali di ricerca, consorzi di rilievo internazionale e imprese dei settori lattiero-caseario, ittico e delle carni, per il miglioramento della sicurezza alimentare.

Le attività del Centro di competenza Agro-Industria della rete Innovation Network stanno di fatto rafforzando sempre di più i legami tra ricerca e azienda, offrendo a quest'ultima preziosi servizi a supporto dell'innovazione. Dall'avvio delle attività oltre 60 sono state le aziende visitate dagli operatori del Centro e 33 i progetti di innovazione realizzati, relativi allo sviluppo di nuovi prodotti o processi, al prolungamento della vita commerciale degli alimenti, all'ottimizzazione dei processi produttivi esistenti, al miglioramento della qualità degli alimenti.

Un ulteriore importante traguardo che gli attori presenti sul territorio intendono perseguire è, infine, l'elaborazione di un marchio di distretto. Questa operazione deve necessariamente fondarsi su una stretta associazione tra il marchio collettivo di distretto e l'identità collettiva dello stesso. A tal proposito va osservato che un distretto industriale si caratterizza in modo specifico per la presenza di un'identità collettiva che accomuna gli operatori locali e li distingue dall'esterno sulla base di un forte radicamento nell'ambiente locale. Il senso di appartenenza degli attori alla stessa comunità riduce le barriere alla comunicazione tra gli operatori locali e consente la riproduzione/evoluzione di un linguaggio comune, favorisce la fiducia reciproca e quindi la cooperazione all'interno del distretto. L'identità collettiva è quindi una risorsa immateriale *district specific*. Come ogni altra risorsa immateriale, anche l'identità collettiva è soggetta al rischio di deperibilità; in definitiva, l'identità collettiva è un'entità dinamica. Per il progetto di marchio collettivo, si tratta di un punto di partenza e al tempo stesso di una risorsa da riprodurre e a volte da orientare in una nuova direzione. Quest'ultima esigenza si ha in particolare quando il progetto del marchio si fonde con una politica di sviluppo locale orientata a differenziare la produzione manifatturiera tipica del distretto ed eventualmente a integrarla ad altri settori, come l'agricoltura e il turismo.

L'ottenimento di un marchio di distretto costituirebbe dunque l'ultimo tassello in un mosaico che vede la qualità ambientale, la centralità del territorio, la valorizzazione delle tradizioni e dei saperi locali, l'innovazione, tutte poste al servizio delle piccole e

piccolissime imprese, nell'ottica dell'anticipazione del cambiamento e dello sviluppo sostenibile.

### **Da leggere**

COOKE P., HEIDENREICH M., H.-J. BRACZYK (a cura di), *Regional Innovation Systems. The role of governance in a globalized world*, London, Routledge, 2004

NASSIMBENI G. (a cura di), *Il distretto alimentare di San Daniele*, Udine, Forum Editrice Universitaria Udinese S.r.l., 2004

Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, DISTRETTO INDUSTRIALE DELL'AGRO-ALIMENTARE DI SAN DANIELE, *Programma di sviluppo per il triennio 2001/2003 (riconfermato ed integrato per il triennio 2004/2006)*, 2004

Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, DISTRETTO INDUSTRIALE DELL'AGRO-ALIMENTARE DI SAN DANIELE, *Documento programmatico della Politica Ambientale*, 2007

TRIGILIA C., *Sviluppo Locale. Un progetto per l'Italia*, Bari, Laterza, 2005

- **Accompagnare il dialogo all'interno della  
micro impresa**

## **Far crescere la cultura dell'innovazione nelle TPE italiane: una sfida per le politiche**

Adriana LUCIANO

Professoressa dell'Università di Torino, Dipartimento di Scienze Sociali

### **La problematica eredità dei rapporti di lavoro nei distretti industriali**

Il successo delle piccole imprese in Italia negli anni settanta e ottanta è noto in tutto il mondo. Si tratta di un successo che ha potuto fondarsi su una fitta rete di relazioni sociali tra imprenditori, lavoratori, enti locali, partiti e organizzazioni religiose che ha permesso di realizzare insieme un'elevata flessibilità dei processi produttivi, una notevole capacità di innovazione incrementale, un basso costo del lavoro, un'elevata capacità di penetrazione nei mercati internazionali. Possiamo ricondurre le piccole imprese di successo di quella fase a un modello di impresa tradizionale i cui addetti, fossero essi lavoratori autonomi, imprenditori o dipendenti, avevano quasi sempre bassi livelli di scolarità e un mestiere acquisito sul campo. In queste imprese il basso livello del capitale di investimento e di rischio rendeva relativamente agevole il passaggio dal lavoro dipendente al lavoro autonomo, ma altrettanto probabile il passaggio inverso. Alta natalità e mortalità delle imprese, frequente presenza di lavoro irregolare, elevata esposizione al rischio hanno fatto di questo tessuto di imprese l'humus nel quale si sono generati i processi di sviluppo locale di quella fase storica, ma anche le sabbie mobili nelle quali oggi, in presenza di un'agguerrita concorrenza internazionale, rischiano di essere inghiottite risorse finanziarie, competenze, posti di lavoro, tradizioni di mestiere.

E' diventato perciò imperativo far transitare quel modello di impresa e di sviluppo locale verso un modello *knowledge-intensive* che richiede, per essere realizzato, la presenza di molteplici condizioni. Su alcune di queste (la creazione di servizi territoriali per il trasferimento tecnologico, lo sviluppo di modelli di agenzia per l'innovazione e la ricerca, la diffusione di modelli di concertazione territoriali capaci di produrre beni di club per aumentare la competitività dei sistemi locali di piccole imprese, ecc.) si ragiona da tempo ed esistono sul territorio italiano sperimentazioni interessanti. Più difficile da realizzare resta l'obiettivo di far crescere il livello delle competenze di imprenditori e lavoratori e quello di introdurre nelle piccole imprese modelli di organizzazione del lavoro più evoluti e capaci di produrre e far circolare conoscenze. Le ragioni sono molteplici e riguardano in primo luogo le non buone condizioni in cui versa il sistema di istruzione e formazione, soprattutto per quanto attiene alla formazione degli occupati, e la persistenza di una

diffusa cultura di impresa di tipo padronale e familiare. Nelle piccole imprese, al di là delle forme giuridiche che esse assumono (imprese individuali, società di capitali, ecc.), e dello statuto formale delle posizioni professionali (imprenditori, soci, coadiuvanti, dipendenti), la distanza sociale tra lavoratori e datori di lavoro è generalmente ridotta, i processi decisionali scarsamente formalizzati, la divisione del lavoro poco sviluppata. Rapporti di lavoro, di amicizia e di parentela tendono talvolta a sovrapporsi producendo circoli viziosi e virtuosi. Ideazione ed esecuzione coesistono negli stessi ruoli. Attività amministrative, commerciali, produttive sono spesso in capo alle stesse persone. Il successo delle imprese e la loro capacità di produrre conoscenza, innovazione e cambiamento discendono strettamente dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra le persone, relazioni che raramente sono mediate da procedure e ruoli formalizzati.

Variano le relazioni di lavoro, che vanno da un massimo di opportunismo, là dove prosperano il lavoro nero, l'estrema temporaneità degli impieghi, la pessima qualità del lavoro, a un massimo di fiducia, là dove i rapporti di lavoro si intrecciano con le relazioni familiari, di vicinato, di comunità. Ma in tutti i casi la fragile struttura delle imprese rende aleatoria la trasmissione delle competenze, difficile la successione all'imprenditore, improbabile la produzione di innovazioni.

Le relazioni di impiego tendono a sfuggire alle forme di regolazione tipiche del lavoro dipendente. Che si tratti di retribuzioni, di orari di lavoro, di statuti contrattuali, difficilmente la condizione degli addetti delle TPE è pienamente riconducibile a fattispecie contrattuali codificate. E raramente le persone possono far ricorso, per la tutela dei propri interessi, a sindacati o a tribunali. Fin che il rapporto regge, gli accordi sono personali e possono andare dal massimo sfruttamento di alcune forme di lavoro nero, fino alla piena partecipazione agli utili di impresa. Questa estrema individualizzazione dei rapporti di lavoro tende ad isolare imprenditori, lavoratori e imprese dalle organizzazioni di rappresentanza non solo per quanto riguarda le questioni sindacali ma anche per quanto riguarda i servizi che queste organizzazioni sono in grado di erogare: consulenza, formazione, servizi per il lavoro, ecc. Interlocutori delle TPE in materia di gestione del personale sono di solito singoli professionisti: consulenti del lavoro e commercialisti in grado di aiutare le imprese nell'assolvere ad adempimenti di legge ma non ad accedere a servizi evoluti di consulenza, formazione, informazione.

### **Mettere imprenditori e lavoratori al centro di network innovativi. Alcune esperienze**

Il problema della gestione delle risorse umane, continuamente evocato come principale fattore di successo dei processi di sviluppo, non ha dunque trovato finora risposte

metodologiche e organizzative adeguate a far evolvere le relazioni informali tipiche delle TPE verso forme più strutturate di creazione e di riproduzione delle competenze e a rendere più stabili nel tempo i rapporti di lavoro.

Non mancano tuttavia esempi interessanti di come sia possibile rendere più durature e professionalmente più ricche le relazioni di impiego nelle piccole imprese ricorrendo a nuove forme associative e a un diverso ruolo degli attori territoriali verso le TPE.

Tra questi può essere annoverata l'esperienza in corso in un distretto in crisi dell'Italia settentrionale, il distretto laniero del Biellese, ove, grazie a un accordo tra sindacato, Unione Industriale e istituzioni locali vengono offerti servizi alle imprese, per reclutare lavoratori, e ai lavoratori per migliorare la loro posizione nel mercato del lavoro.

Il distretto industriale tessile biellese<sup>20</sup> è uno dei maggiori poli lanieri al mondo, specializzato nella produzione di filati di alta qualità, di tessuti di lana e di fibre pregiate. 1.386 sono le imprese del settore con circa 20.000 addetti e un fatturato di 4 miliardi di euro, di cui circa il 40% all'esportazione. Le produzioni principali riguardano i tessuti per abbigliamento maschile e femminile, i filati per tessitura e per maglieria e tutte le lavorazioni accessorie della filiera tessile laniera (pettinature, tintorie, finissaggi, ecc.).

Il secondo settore per importanza è quello meccanotessile, che occupa circa 2.000 persone ed ha un fatturato di oltre 300 milioni di Euro, di cui oltre il 50% è esportato. Nel quadro piemontese la provincia di Biella ha perso la posizione di eccellenza, che la contraddistingueva fino a qualche anno fa, e rappresenta, con quella di Torino, l'area caratterizzata dalle maggiori criticità occupazionali. La crisi tessile ha avuto pesanti ripercussioni su un tessuto economico fortemente connotato dalla struttura distrettuale, nel quale una diversificazione produttiva stenta a realizzarsi e nel quale le attività terziarie risultano ancora di rilevanza limitata nonostante una leggera crescita rispetto al passato.

Il mercato del lavoro biellese continua a vivere una situazione di difficoltà. Si registra un tasso di disoccupazione del 5,1%, con un alto divario tra uomini e donne (il tasso di disoccupazione femminile raggiunge il 6,8%). Il dato è strettamente connesso all'elevato flusso di licenziamenti registrato dalle nuove iscrizioni alle liste di mobilità, con un incremento significativo delle uscite dalle piccole imprese. I lavoratori del distretto tessile biellese rischiano sempre più di essere coinvolti in crisi aziendali e di essere allontanati

---

<sup>20</sup> Il territorio biellese (913 km<sup>2</sup>) è posto nella zona nord-orientale del Piemonte ed è composto da 83 comuni. La popolazione residente al 31/12/2004 risulta pari a 188.197 abitanti; da anni si rileva un trend sfavorevole, risultato di un saldo naturale negativo e di un saldo migratorio positivo ma di dimensioni contenute. L'incremento migratorio risulta inferiore a quello di inizio decennio e di livello modestissimo, il più basso tra le province piemontesi.

Il tasso di natalità è pari a 7,5 (al di sotto sia del dato regionale 8,7 e sia di quello italiano 9,7), mentre quello di mortalità si attesta al 12,3 (al di sopra sia del dato regionale 10,8 che di quello italiano 9,4).

dal lavoro, con il pericolo che l'interruzione della partecipazione ai processi produttivi indebolisca le loro competenze e la loro capacità progettuale.

In questo contesto in cui la crisi e i processi di delocalizzazione rischiano di disperdere il patrimonio di competenze accumulato nelle aziende, è in corso un'azione congiunta tra provincia, centro per l'impiego, parti sociali, enti di ricerca e formazione per mettere a punto un modello di osservazione dei cambiamenti critici nel sistema locale delle figure professionali e delle competenze, rafforzare i servizi di incontro domanda e offerta, promuovere presso i lavoratori del settore servizi di orientamento finalizzati a valorizzare e far crescere le competenze spendibili nel mercato dal lavoro locale, sperimentare azioni formative su misura per aziende e lavoratori, creare un club di imprese particolarmente orientate alla valorizzazione delle proprie risorse umane e in grado di diffondere nel tessuto locale modelli gestionali e formativi che garantiscano apprendimento e innovazione.

Compito degli operatori (di rete, di ricollocazione, dell'apprendimento in azienda) è quello di favorire tutti gli interventi di riposizionamento dei lavoratori utili per bloccare tempestivamente l'interruzione delle traiettorie di apprendimento.

La capillarità con la quale gli attori locali coinvolti possono raggiungere il distretto, l'influenza acquisita nel corso degli anni e le competenze apprese in ambiti differenti rappresentano una prerogativa decisiva per un approccio integrato al territorio.

La realizzazione sinergica di politiche di valorizzazione delle risorse umane e di rafforzamento dell'immagine del distretto garantisce la promozione dell'innovazione come forma di accompagnamento ai cambiamenti produttivi e competitivi e come strategia per evitare l'emarginazione delle TPE e la precarietà occupazionale e sociale delle persone impiegate nel settore.

Per mettere a regime di un sistema integrato per il sostegno alle imprese e la prevenzione di possibili crisi aziendali è di fondamentale importanza l'esistenza di una rappresentazione comune della realtà locale da parte di tutti i soggetti coinvolti. A questo scopo si sono creati più gruppi di lavoro, composti da rappresentanti delle diverse organizzazioni che, nell'affrontare i diversi problemi (come favorire la ricollocazione, come rendere fruibile la formazione, come favorire l'intrazione tra aziende e servizi, ecc.), mettono in comune informazioni e visioni d'insieme. Dopo aver condiviso le proprie rappresentazioni di quanto accade sul territorio, attraverso momenti di concertazione vengono individuate congiuntamente le direzioni verso le quali dirigersi e viene definito il ruolo dei diversi attori.

Se l'Italia è uno dei paesi europei che sta mostrando maggiori difficoltà nell'usare lo strumento della formazione continua come strumento di anticipazione dei cambiamenti soprattutto nelle TPE ove i processi di apprendimento tendono a rimanere esclusivamente ancorati alla pratica quotidiana, un'azione condotta in Campania ad opera degli Enti Bilaterali mostra le potenzialità che le pratiche associative possono avere nel sostenere le imprese nell'innovare i loro modi di acquisire e trasmettere le conoscenze. Là dove singole imprese, sindacati, associazioni imprenditoriali avevano fallito nel promuovere il cambiamento, gli Enti bilaterali sono invece riusciti a creare il consenso necessario per investire risorse nella conoscenza dei bisogni di formazione, nella progettazione e nella realizzazione di azioni formative in grado di coinvolgere una platea ampia di lavoratori anche delle TPE. Molteplici sono le azioni promosse dall'OBR Campania: realizzazione di indagini sui fabbisogni formativi e di monitoraggi sugli interventi di formazione; sviluppo di piani formativi (territoriali, settoriali, aziendali o individuali); realizzazione di progetti per la riqualificazione delle competenze delle risorse umane per migliaia di lavoratori; sperimentazione di strumenti innovativi nella progettazione di percorsi formativi per le PMI e valorizzazione della figura del "tutor aziendale" concepito come un "facilitatore" del processo formativo all'interno delle imprese; sperimentazione di un'agenzia locale per l'apprendimento continuo, ecc. Forme associative, dunque, in grado di interagire con imprese e lavoratori, ma anche nuovi modelli di consulenza alle imprese congegnati in modo da poter intercettare anche i bisogni delle TPE.

### **Nuovi modelli di consulenza alle imprese**

Sul modello di consulenza da adottare nei confronti delle TPE per migliorarne la capacità di gestione del personale hanno maturato una notevole esperienza anche il Consorzio Aster di Bologna e il consorzio Corep di Torino.

All'interno della sovvenzione Globale SPINNER (Servizi per la Promozione dell'INNOvazione E della Ricerca), un'iniziativa della Regione Emilia-Romagna finanziata dal Fondo Sociale Europeo, diretta a sostenere l'imprenditorialità innovativa e il trasferimento di competenze dal sistema della ricerca alle imprese valorizzando il know how di chi ricerca e studia in regione, Aster sta realizzando un'esperienza di sostegno al ricambio generazionale. Due gli obiettivi di questa azione di consulenza alle TPE: affrontare in modo innovativo le problematiche legate al passaggio generazionale in Emilia-Romagna, intervenendo sulle inadeguatezze dell'attuale offerta di assistenza e servizi alle TPE e promuovendo la costituzione di una "rete locale di esperti" capace di

anticipare le conseguenze di una inadeguata gestione del ricambio generazionale; facilitare e sostenere i trasferimenti di impresa evitando la dispersione del know-how e del patrimonio di conoscenze acquisito.

A Torino, Corep ha in corso da quasi dieci anni un'esperienza di trasferimento tecnologico e di inserimento nelle piccole imprese di giovani laureati che si avvale di una rete di consulenti in grado di mettere in contatto le imprese con i Dipartimenti dell'Università e del Politecnico e di accompagnare la realizzazione di progetti di innovazione. Quest'esperienza che ha consentito a centinaia di imprese di entrare in contatto con il mondo della ricerca e di ospitare giovani ricercatori per realizzare progetti innovativi si è arricchita nel tempo di numerose attività di animazione e di diffusione delle conoscenze: workshop, gruppi di interesse, banche dati sullo stato della ricerca applicata, ecc.

In sintesi, una gestione delle relazioni di impiego all'interno delle piccole imprese che salvaguardi, laddove esiste, quel patrimonio di fiducia tra lavoratori e datori di lavoro che ha reso possibile il successo storico del modello dei distretti industriali ma che, al contempo, faccia evolvere quelle relazioni verso una maggiore capacità di aumentare il livello del capitale umano e di produrre apprendimento e innovazione richiede alcune condizioni esterne alle imprese. In primo luogo la presenza di accordi consolidati tra enti locali, parti sociali, enti di ricerca per stimolare la domanda di innovazione delle TPE. In secondo luogo la messa in atto di modelli leggeri di consulenza e di intervento che consentano di rispondere tempestivamente alla domanda senza assorbire troppe risorse per il mantenimento di costose agenzie che rischiano di diventare rapidamente autoreferenziali. In terzo luogo la presenza di competenze di consulenza in grado di far dialogare tra di loro imprese, enti di ricerca, agenzie formative, servizi per il lavoro. Il ruolo di questi mediatori/facilitatori è particolarmente importante perchè a loro è affidato il compito di inventare linguaggi e metodologie utili per far interagire mondi storicamente lontani gli uni dagli altri e di diffondere nuove culture del lavoro e dell'impresa. Su questo argomento le sperimentazioni sono in corso ma le risposte son ancora lontane dall'essere trovate.

### **Da leggere**

Becattini G., ( 2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino

Becattini G. e Sforzi F., a cura di, (2002), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino

European Industrial Relations Observatory on line, (2005), *Les relations en matière d'emploi dans le PMI*

Haughton, G., Ed,(1999), *Community Economic Development: Linking the Grassroots to Regional Economic Development*, Jessica Kingsley Publishers: London.

Magnatti P., Ramella F., Trigilia C., Viesti G.(2005) *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, Bologna

Marlow, S. Ed, 2006, *Managing Labour in Small Firms*, Routledge, London

Pacetti V, (2006), *Attrazione degli investimenti e sviluppo locale. Le agenzie di promozione del territorio tra beni collettive e competitività.*, in *Studi organizzativi*, n. 2

Trigilia C., (2005), *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia.*, Laterza, Bari/Roma

- **Accompagnare il dialogo tra le imprese**

## Cooperative di attività: un'alternativa all'impresa

Béatrice PONCIN

Dirigente di Oxalis (Scop-Sa) - Savoia

Presidente dell'associazione Copea (rete di cooperative di attività)

Di fronte alla disoccupazione crescente e alla diffusione di forme di lavoro autonomo ad elevato rischio di fallimento, si sta sperimentando in Francia un nuovo tipo di cooperazione. Utilizzando lo statuto delle Scop (Società cooperativa di produzione), sono state create numerose "cooperative di attività"<sup>21</sup> e il numero degli imprenditori che hanno deciso di aderirvi è cresciuto considerevolmente<sup>22</sup>.

Queste cooperative hanno dovuto dare prova d'ingegnosità per adattare strumenti collettivi (giuridici, gestione finanziaria, contabilità, gestione sociale...) a bisogni individuali. Veri laboratori d'innovazione sociale, esse rispondono contemporaneamente alla domanda di creazione di piccole imprese e alla necessità di uscire dalla disoccupazione. Ciò è stato possibile grazie a un lavoro collettivo che ha permesso di capitalizzare e sedimentare esperienze e competenze.

La cooperativa di attività offre a chi vuol dare vita a un'attività autonoma la possibilità di realizzare il proprio progetto che, oltre ad essere un progetto professionale, è anche spesso un progetto di vita. Numerosi sono gli elementi che rendono appetibile questa forma di cooperazione. Chi intende creare un'impresa trova uno spazio in cui poter avviare la sua attività in modo progressivo, senza dover affrontare immediatamente rischi e responsabilità giuridico-amministrative. La contabilità viene tenuta in maniera professionale, sono disponibili risorse di consulenza, il neo imprenditore entra a far parte di una rete di cooperazione che lo aiuta a sviluppare la propria attività. In cambio, partecipa sia finanziariamente<sup>23</sup> che umanamente alla vita della struttura.

### Un quadro giuridico coerente

Creare un'impresa in maniera progressiva è un vantaggio importante, non sempre realizzabile quando si è soli. All'interno della cooperativa, invece, la persona non solo può dedicarsi principalmente alla sua attività (vendere e produrre) essendo sollevata da tutti gli altri compiti, ma può anche differire nel tempo il ritorno finanziario dell'investimento. Acquisisce così man mano fiducia in sé stessa, sviluppa mercati,

---

<sup>21</sup> In meno di dieci anni sono nate una cinquantina di cooperative (la maggior parte delle quali create negli ultimi cinque anni).

<sup>22</sup> Per esempio, per le reti Copea, il numero degli imprenditori è raddoppiato negli ultimi due anni, nonostante gli abbandoni.

<sup>23</sup> Ognuno contribuisce proporzionalmente a ciò che guadagna, e trae vantaggio dalla mutualità e dalla solidarietà.

perfeziona il suo prodotto... Ciò non vuol dire che il neo-futuro imprenditore sia anche sollevato dal rischio di impresa. Se il quadro giuridico della cooperazione offre condizioni favorevoli allo start-up, non protegge dai rischi economici e lascia la persona di fronte alla propria responsabilità e capacità di intraprendere. Il Contratto di sostegno al progetto di impresa (Cape), previsto dalla legge sull'iniziativa economica del 1 agosto 2003 è lo strumento giuridico, nato dalla sperimentazione delle cooperative di attività e degli incubatori, che agevola la progressività mantenendo un buon equilibrio tra responsabilità personale e sostegno. Un caso interessante di riconoscimento giuridico di un'innovazione sociale, frutto dell'incontro tra attori privati e poteri pubblici<sup>24</sup>.

L'esperienza dimostra che fare impresa è una strada praticabile per offrire opportunità di lavoro a coloro che altrimenti non potrebbero che pagare con la disoccupazione o con la cattiva qualità del lavoro le conseguenze dei cambiamenti che stanno avvenendo nell'economia.

I lavoratori anziani possono mettere a frutto le esperienze e le competenze che hanno accumulate nel corso della loro vita e che sembrano non avere più alcun valore sul mercato del lavoro. I giovani diplomati possono evitare impieghi sotto-qualificati e sperimentare le proprie capacità. Per coloro che sono a metà strada nella propria carriera professionale fare impresa soddisfa un diverso modo di fare carriera: ottenere soddisfazione dal proprio lavoro assicurarsi l'indipendenza, trovare un nuovo equilibrio di vita... Ogni persona fa così fruttare le sue capacità e le trasforma in risorse.

### **La forza del collettivo**

Il lavoro meticoloso compiuto dagli accompagnatori in questo processo di creazione di impresa consente di anticipare i cambiamenti e di affrontare il futuro con maggiore sicurezza non solo attraverso la relazione individuale ma anche attraverso una dimensione collettiva di lavoro. E' la forza di questo collettivo che opera per evitare l'isolamento del neo-imprenditore e il rischio di fallimento. Collegate all'interno della stessa impresa, le persone possono beneficiare dei consigli dei loro «pari», superare ostacoli, aprire nuovi mercati, offrire maggiori garanzie ai clienti. In breve, grazie al collettivo, ognuno può aumentare le proprie capacità strategiche:

«Lo status di dipendente [...] pone le persone in una situazione di scambio, di dare e di avere, di interpellare e di essere interpellate. L'appartenenza a un collettivo reinterroga in

---

<sup>24</sup> Dal 1998, la Direzione Generale del Lavoro e della Formazione professionale (DGEFP) e in modo particolare Françoise Benczkowski, a capo della Delegazione per la promozione dell'impiego, segue e sostiene l'evoluzione degli incubatori e delle cooperative d'attività. Questa è all'ascolto degli attori cercando di dare sostegno a queste nuove forme d'impiego, una protezione delle pratiche e una protezione degli imprenditori-dipendenti nel rispetto della legislazione.

modo permanente le competenze, la formazione, la vitalità dell'attività <sup>25</sup>». Parallelamente, ogni attività si può confrontare con altri tipi di attività: altrettante opportunità per arricchire la propria offerta mobilitando le competenze di un altro membro della cooperativa.

La cooperativa offre un quadro giuridico stabile e professionalizzante grazie alla solidità economica derivante dalla sedimentazione del lavoro collettivo<sup>26</sup>. I dipendenti, diventando associati, apportano la loro quota di capitale, fattore essenziale di sviluppo dell'impresa. Poiché le risorse economiche di un'impresa collettiva sono più consistenti di quelle di un'impresa individuale, ogni imprenditore può rivendicare, grazie alla sua appartenenza ad una struttura, una credibilità superiore di quella di un soggetto indipendente.

Oltre ad aumentare la credibilità dell'imprenditore verso i propri clienti, questa forma di organizzazione aumenta anche la capacità di adattamento perché, più si opera in un contesto strutturato, più è possibile far fronte a fluttuazioni e imprevisti. Ognuno può anticipare scelte personali, cambiare orientamento, fare mestieri diversi, testarsi, lasciare la cooperativa..., senza mettere in pericolo l'impresa collettiva. Agevolare le evoluzioni delle persone è senza dubbio uno dei punti di forza di queste cooperative. Questo è possibile perché la struttura cooperativa, che funziona grazie alla mutualità<sup>27</sup>, è parte integrante dell'impresa e la anima. I legami che si costituiscono sono di interdipendenza. Il dirigente e gli amministratori assumono la responsabilità della gestione e il loro ruolo è particolarmente complesso. Il dirigente, in particolare, deve - come ogni dirigente aziendale - dirigere la Scop e allo stesso tempo esserne diretto. Imprenditore a pieno titolo pur essendo al servizio degli altri, ispira il suo intervento a valori umanistici, con l'obiettivo di rendere le persone autonome e responsabili grazie a meccanismi di solidarietà. Deve mediare tra interessi apparentemente contraddittori: proteggere un'impresa collettiva e proteggere gli individui. Si tratta di una ricerca di equilibrio basata su un lavoro di anticipazione molto specifico.

### **Creatori di attività atipici: gli imprenditori-dipendenti**

Autonomia delle persone, responsabilità nei confronti della loro attività e capacità di partecipare alle decisioni all'interno dell'impresa (come soci) non vanno disgiunti dall'obbligo di ottemperare alle leggi vigenti in materia di lavoro e di diritto commerciale. Non è il datore di lavoro che «dà» lavoro al dipendente (ogni imprenditore ricerca da sé i

---

<sup>25</sup> Laurence Ducrot, Dossier « Sguardi incrociati, impiego, attività, territori », Rivista *Pour Grep*, n° 180, dicembre 2003, p. 140.

<sup>26</sup> In una Scop, l'utile va in parte ad alimentare un fondo di sviluppo e una riserva detta indivisibile che rafforza i fondi propri dell'impresa. Si tratta di una ricchezza collettiva che assicura la continuità della vita dell'impresa al di là della presenza dei membri attuali (lavoro per le generazioni future).

<sup>27</sup> Vengono messe in comune spese di gestione, onorari di consulenti e salari dei lavoratori fissi che svolgono compiti amministrativi, di gestione e di contabilità.

suoi clienti) o che fissa gli orari e il ritmo di lavoro. Si crea allora una nuova relazione tra dipendente e impresa, che, anziché esigere dalle persone l'adattamento ai bisogni del datore di lavoro, asseconda e sostiene i progetti di ognuno per costruire collettivamente delle risposte che «fabbricano» il quadro collettivo. Così la cooperativa s'impegna nei confronti dell'imprenditore per permettergli di sviluppare la sua attività e di renderla solida.

Viene meno la distinzione tra imprenditore e salariato. Inventando la figura dell'«imprenditore-dipendente» le cooperative d'attività anticipano un rimescolamento dei confini tra figure sociali che la storia ha separato codificandone le relazioni attraverso il diritto del lavoro. Il valore simbolico di questa separazione non può essere modificato impunemente. Tuttavia, le evoluzioni sociali lo trasformano.

### **L'invenzione di una terza via**

La maggior parte degli osservatori parlano di una crescita di individualismo nella nostra società ma il successo di queste nuove forme di impiego, in cui la solidarietà attraverso la mutualità è centrale, smentisce questa rappresentazione. Certo, le persone non partono con l'idea di intraprendere collettivamente: desiderano creare la propria impresa e vedono la cooperativa come un involucro giuridico vantaggioso in un contesto in cui le condizioni di lavoro, quando si riesce a trovare un'occupazione, non sono certo favorevoli. Ma la forma cooperativa offrendo una soluzione alla precarietà del lavoro aiutando le persone a realizzare i propri progetti, riesce a coniugare individuale e collettivo. Rispettando l'uno e l'altro. E l'esperienza dimostra che il lavoro non si riduce al semplice atto economico e alla sola soddisfazione di un bisogno di sicurezza, ma è anche superamento di sé, apprendimento, realizzazione di un progetto, creazione e incontro. Non è esclusivamente un mezzo di sostentamento, è anche un modo per riappropriarsi di un percorso personale. E la solidarietà non è una parola vana quando le persone apportando il loro importante contributo finanziario, permettono ad altri di iniziare o di scegliere di avviare una piccola attività.

Lo spirito cooperativo ha senso quando si costruiscono insieme mezzi di produzione. Fin dalle sue origini, il movimento delle Scop ha tentato una «terza via»: la «socializzazione» dei mezzi di produzione, tra statalizzazione e privatizzazione. Interrogando in profondità le nozioni di salariato e di imprenditore, le cooperative di attività favoriscono l'appropriazione sociale dei mezzi di produzione attraverso un'interazione tra settore pubblico e settore sociale privato.

Mentre gli economisti classici ragionano in termini di crescita, l'economia sociale considera i bisogni degli attori come elementi dinamici dello sviluppo. Essa, andando al di

là dell'interesse particolare, costruisce le condizioni che favoriscono la solidarietà creando legami sociali e di cittadinanza.

### **Da leggere**

Dominique Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, ed. Flammarion, Coll. «Champs», 2002.

Laurence Ducrot, Dossier « Regards croisés, emploi, activités, territoires », Rivista *Pour – Grep*, n° 180, 2003.

Béatrice Poncin, *Salarié sans patron ? idées coopératives*, ed. du Croquant, 2004.

Laurent Willemez, *Le droit du travail en danger, une ressource collective pour des combats individuels, savoir/agir*, ed. du Croquant, 2006.

## **Innescare una cooperazione tra aziende**

Laetitia CHARISSOUX, Réseau des Boutiques de Gestion

Benoît MOUSSET, Auldès MAIEL, Boutique de gestion di Saône e Loire

Le imprese operano in un contesto economico evolutivo che devono imparare a conoscere e a controllare e di cui devono anticipare i cambiamenti se vogliono sopravvivere e svilupparsi. E' dunque importante che esse cooperino e interagiscano con altre imprese, specialmente se sono di piccole dimensioni. Organismi di accompagnamento alla creazione di impresa, come le Boutiques de Gestion, hanno compreso questa realtà e hanno costituito di conseguenza delle «reti di imprenditori». Si tratta di gruppi di imprenditori che stanno per creare o hanno già creato la loro azienda, i quali si riuniscono regolarmente per confrontarsi, discutere e continuare ad apprendere sul loro mestiere di manager.

Un imprenditore che inizia un'attività e deve far fronte a molte difficoltà; le può meglio superare se può confrontarsi con altre persone che vivono esperienze simili ed evitare un isolamento che potrebbe pesare sul suo morale e sullo sviluppo della sua attività. La rete gli permette di rompere questo isolamento. Grazie al confronto può prendere le distanze dalla propria situazione, analizzare le proprie azioni, arricchire il suo metodo di lavoro, migliorare la conoscenza del suo ambiente e tenere sotto osservazione le evoluzioni del mercato. Può così diventare più consapevole degli sviluppi del suo ambiente per meglio anticipare i cambiamenti e prendere decisioni operative più efficaci.

Questi confronti gli permettono anche di costruire o di arricchire la sua rete di relazioni. Può allora sviluppare una cooperazione con altri imprenditori per stipulare contratti commerciali, per mettere in comune competenze per rispondere a importanti gare d'appalto, per ridurre i propri costi di funzionamento attraverso gruppi d'acquisto, condivisione dei locali, ecc.. Inoltre, le azioni sviluppate nell'ambito di una rete sono occasione di incontro con esperti (avvocati, commercialisti, consulenti,), ma anche con attori locali (politici, istituzioni...). Con queste nuove relazioni, l'imprenditore può farsi conoscere meglio da concorrenti e potenziali clienti, e migliorare il suo radicamento nel tessuto economico locale. Anche il bisogno di riconoscimento che gli imprenditori manifestano quando intraprendono un'attività, può essere meglio soddisfatto. La rete non solo favorisce la collaborazione tra imprenditori, ma anche lo sviluppo delle loro capacità di anticipazione delle evoluzioni del loro ambiente professionale. Ne è una testimonianza significativa l'esperienza di «Résonance», la rete di imprenditori della Boutique de Gestion di Saône e Loire.

Gli imprenditori, seguiti da professionisti della Boutique de Gestion e da altri imprenditori nel corso dei primi anni che sono i più delicati trovano all'interno della rete sostegno nell'avvio e nel consolidamento della sua azienda. L'appartenenza a un gruppo rassicura gli imprenditori che iniziano, conferisce loro maggior sicurezza nel loro lavoro quotidiano e li rende più capaci di integrarsi in altre reti professionali.

### **Come si crea una rete di imprenditori**

La rete viene creata perché risponde ai bisogni degli imprenditori. Per questo, la Boutique de Gestion, o in seguito a sollecitazioni dirette da parte di qualche imprenditore, o sulla base di un'indagine, invita una quindicina di creatori di impresa ad una prima riunione di lavoro sul tema della creazione di una rete, nel corso della quale le aspettative dei futuri membri possono emergere. Tra gli imprenditori coinvolti, quelli che partecipano sono generalmente i più motivati e formano il nucleo compatto della futura rete. E' utile invitare imprenditori che hanno attività complementari affinché possano scambiarsi il biglietto da visita e apportare la loro esperienza alla rete (informatica per il sito Internet della rete, di grafica/pubblicazione per la produzione dei supporti di comunicazione...). Tale diversità evita gli eventuali problemi dovuti alla presenza di aziende concorrenti in una stessa rete. L'avvio della rete si basa sulla Boutique de Gestion e sulle sue risorse interne ed esterne. Il finanziamento può essere assicurato da partner esterni (comunità locali, Fondi sociali europei, grandi imprese, organismi di solidarietà), da quote di adesione simboliche versate dagli imprenditori (da 0 a 30 euro all'anno) e da adesioni più importanti (da 150 a 250 euro all'anno) che finanziano la realizzazione di attività collettive e di servizi amministrativi o logistici a tariffe preferenziali (segreteria telefonica, servizio stampa, affitto locali...).

La costituzione di una rete richiede anche un'animazione attiva. La Boutique de Gestion fa dunque appello ad una o più risorse interne. L'animazione è una funzione chiave poiché organizza gli incontri, coordina le attività e la comunicazione e motiva gli imprenditori. La disponibilità di tempo, necessaria per svolgere questa funzione, rappresenta una delle maggiori difficoltà cui l'animatore deve far fronte: essendo l'agenda di un dirigente aziendale molto piena, non è sempre facile per lui riuscire a trovare del tempo.

## **Attività collettive e conviviali**

Uno dei ruoli fondamentali dell'animatore è la realizzazione delle attività della rete. Più le attività proposte rispondono alle aspettative degli imprenditori, più questi si mobilitano. Tali attività sono collaborative e si basano sulla democrazia partecipativa che favorisce la cooperazione tra imprenditori. Tra le attività proposte da una rete:

- Il laboratorio-dibattito e/o il pranzo-dibattito: gli imprenditori discutono di un soggetto specifico (la comunicazione, la fiscalità ...) con un esperto esterno, sia in una sala riunioni, sia attorno a un tavolo (colazione, cena, pic-nic...);
- Il cerchio di risoluzione di problemi. Un imprenditore espone un problema con cui ha a che fare e lo risolve discutendo con altri imprenditori membri e con l'aiuto di esperti competenti nel settore;
- L'annuario dei membri. In cartaceo o in formato elettronico, questo annuario permette agli imprenditori di farsi meglio conoscere;
- Le visite alle aziende. Gli imprenditori della rete vanno a visitare l'azienda di un membro;
- I saloni. Gli imprenditori membri presentano la loro attività al grande pubblico all'interno di un salone organizzato con l'appoggio delle Boutiques di Gestion. Il luogo dev'essere definito in funzione degli obiettivi e del tema considerato. Ad esempio, un salone organizzato all'interno di una galleria commerciale di grande superficie può convenire se l'obiettivo è di raggiungere il grande pubblico;
- Il tutoraggio. I dirigenti aziendali più esperti sostengono gli imprenditori ancora in fase d'avviamento della loro attività. Questo percorso richiede un investimento importante perché mobilita dirigenti aziendali esperti.

Il fondamento di una rete di micro imprese è la convivialità. La rete fa uscire dall'isolamento professionale l'imprenditore che si può esprimere in tutta libertà e confrontarsi in un contesto di fiducia e benessere. Ma questa convivialità può essere messa in discussione da conflitti che potrebbero sorgere tra imprenditori a causa della loro posizione concorrenziale sul mercato. E' quindi importante saper anticipare e gestire questo tipo di problemi.

## **Accompagnare la rete e gli imprenditori**

Fin dalla costituzione della rete, che può richiedere molti mesi, o anni, la Boutique de Gestion è fortemente mobilitata. E' questa che si occupa della logistica, dell'organizzazione degli incontri e del coordinamento degli imprenditori membri. Inoltre,

dal momento che il nucleo iniziale si è costituito e che la rete è consolidata, si possono presentare due scenari:

- I membri del nucleo compatto sono fortemente coinvolti nella vita della rete e si sono pian piano incaricati di parte della logistica e dell'animazione delle attività. La rete si rende autonoma poco a poco e la Boutique de Gestion si ritira progressivamente dal cuore dell'organizzazione, pur continuando a nutrire la rete e a mantenere il suo ruolo di sostegno;
- il grado di coinvolgimento dei membri e il livello di autonomia della rete necessitano di una presenza sostenuta della Boutique de Gestion, in particolare nell'organizzazione e l'animazione della rete. E' uno scenario frequente per le reti giovani.

L'obiettivo di una rete consiste in ogni caso nel conferire l'appoggio necessario agli imprenditori per aiutarli a consolidare e sviluppare la loro impresa durante i primi anni di vita.

La rete si iscrive nel quadro professionale ed etico della carta «Iniziativa di solidarietà» della Boutique de Gestion. Così ad esempio, la Boutique de Gestion non interviene negli accordi commerciali che possono intercorrere tra gli imprenditori, ma mantiene il suo ruolo di appoggio in caso di necessità.

La rete si integra con la funzione di accompagnamento post-creazione della Boutique de Gestion. Gli imprenditori che lo desiderano possono dunque essere accompagnati durante i primi anni di sviluppo della loro impresa.

## **Cluster E•NOB: una rete al servizio di un progetto**

Thomas HARTMANN  
Dirigente Tamen SARL

Quando si tratta di rafforzare la capacità di anticipazione delle PICCOLE E MICRO IMPRESE, specie delle micro imprese, due aspetti devono essere presi in considerazione. Da un lato, le piccole imprese legate al loro territorio in molti modi, sono strette in relazioni di dipendenza che riducono i loro margini di decisione e d'azione; dall'altra, il rafforzamento della loro capacità di anticipazione non dipende solo dall'acquisizione di competenze in materia di previsione ma riguarda l'intero processo che va dalla costruzione di una visione di prospettiva, fino alla sua realizzazione. Il caso del Cluster E•NOB ne è una dimostrazione.

Un *cluster* è una rete regionale di produttori, fornitori, istituti di ricerca, fornitori di servizi e istituzioni (associazioni, camere di commercio, amministrazioni locali). I membri di un *cluster* sono legati gli uni agli altri in una catena di creazione di valore aggiunto, da relazioni di subappalto, di scambio e di concorrenza, ma anche da interessi comuni e di cooperazione. Il concetto «Initiative *cluster*» indica anche che un *cluster* è ancora in costruzione e che i vantaggi concorrenziali per i suoi membri non sono ancora consolidati oltre la regione.

### **Una visione comune**

L'iniziativa Cluster E•NOB è nata nel 2004 dai progetti di diversi attori regionali legati da una visione comune. Ai loro occhi, la regione ha un avvenire nella produzione di energia, specialmente se utilizza fonti di energia rinnovabili, e in particolare le biomasse. Questi i principali orientamenti:

- i due distretti di Barnim e Uckermark, situati a nord-est della regione di Brandeburgo, hanno lanciato l'iniziativa «Barum 111» che ha come obiettivo di produrre più energia di quanto la regione ne consumi mediante fonti rinnovabili. L'idea è di creare valore interamente in questa regione poco sviluppata allo scopo di dare un nuovo impulso a un territorio essenzialmente rurale, rendendo stabile l'occupazione e creando nuovi posti di lavoro. L'atlante regionale «Energie rinnovabili» elenca i potenziali di energia solare ed eolica, ma anche di biomassa e geotermia, in questi distretti;
- un'azienda di energia regionale indipendente, che produce calore ed elettricità esclusivamente a partire da fonti rinnovabili, è divenuto uno dei produttori di corrente

eolica più importanti del mondo. Questo significa costruzione e sfruttamento di complessi energetici decentrati, che funzionano in maniera coordinata grazie a un governo centrale. In questo modo i carichi di base e i carichi di punta possono essere compensati e l'energia può essere venduta in maniera redditizia;

- gli agricoltori comprendono che la produzione di energia può costituire una parte importante della loro attività economica;
- gli ingegneri e i pianificatori, oltre che le piccole e medie imprese industriali e artigianali, vedono nei settori dell'ideazione, della costruzione e del mantenimento di complessi energetici decentrati, un campo d'attività destinato a svilupparsi in maniera durevole;
- le grandi scuole specializzate della regione confermano una tale prospettiva con previsioni scientifiche, analisi e studi.

Questa visione comune non proviene da attori isolati o da una singola impresa. Essa è nata da un processo comune di comunicazione, è stata arricchita da studi ed analisi, e valutata da terzi. A partire dalla formulazione della visione, si può realizzare un ambiente favorevole: vengono costruite strutture, e/o sviluppate strutture esistenti. Queste forniscono poi un quadro per l'elaborazione di strategie e di concetti e la concretizzazione di progetti. Possiamo descrivere queste strutture di sostegno, le funzioni sviluppate all'interno e gli attori che agiscono in sinergia come delle «reti» o dei «clusters».

### **Un concorso di attori**

In seno all'iniziativa Cluster E•NOB, società e istituzioni del distretto di Barnim e di Uckermark, si organizzano a tutti i livelli della catena del valore aggiunto in un progetto chiamato «La bioenergia a partire dal bio-gas». Vi partecipano gli agricoltori, i progettisti e i produttori di impianti, i gestori degli impianti e delle reti energetiche, i fornitori di energia, gli istituti di ricerca e sviluppo, oltre che i due rappresentanti dei distretti di Barnim e Uckermark. L'iniziativa Cluster è diretta dai responsabili di un progetto «Innopunkt» (sovvenzionato dalla Regione di Brandeburgo e dal Fondo sociale europeo) attraverso un comitato di pilotaggio di cui fanno parte, oltre i due responsabili, un rappresentante degli agricoltori, due rappresentanti dei progettisti, dei produttori di impianti e dei fornitori di energia e da un rappresentante delle grandi scuole specializzate. Il comitato di pilotaggio garantisce la continuità dell'azione, delibera sull'assegnazione delle sovvenzioni e sull'accettazione di nuovi membri. L'assemblea generale costituisce l'organo più importante e delibera sulle seguenti questioni:

- politica e strategia di E•NOB;
- attivazione del comitato di pilotaggio;

- approvazione o revisione delle decisioni del comitato di pilotaggio;
- contributi finanziari dei membri del *cluster*;
- accettazione dei nuovi membri ed esclusioni.

L'iniziativa Cluster opera secondo i seguenti principi:

- soluzioni decentrate, coordinate da una direzione «centrale»;
- combinazione intelligente di tutte le forme di energia rinnovabile per favorire sinergie;
- dimensione regionale: considerazione delle condizioni regionali, naturali, ecologiche, sociali ed economiche;
- cooperazione: i diversi interessi sono presi in considerazione in eguale misura;
- rafforzamento delle PICCOLE E MICRO IMPRESE nei confronti dei consorzi – economia «regionale/locale»;
- sistemi/strutture/reti per l'apprendimento, lo sviluppo, l'innovazione, il trasferimento di conoscenze, di esperienze, di risorse.

### **Sviluppare le energie rinnovabili**

E•NOB sviluppa progetti, come la fabbricazione e l'ottimizzazione degli impianti di bio-gas, lo sviluppo di modelli di sfruttamento e di finanziamento, le reti di energia del futuro, la depurazione e la pulitura del gas, l'olio biologico.

E•NOB fornisce consulenza agli agricoltori, alle società e alle autorità di tutela, con l'obiettivo di accelerare il processo generale, la costruzione e lo sfruttamento dell'istallazione di bio-gas, e questo nell'interesse di tutti i partecipanti. Organizza nella regione di Uckermark Barnim un dispositivo di formazione sul tema «Energia rinnovabile». Molteplici sono le offerte sviluppate. Ecco qualche esempio:

- il workshop sul bio-gas fornisce informazioni e organizza la visita dei complessi energetici. Nel corso del workshop, che ha luogo regolarmente, gli agricoltori incontrano le imprese della regione per condividere in modo diretto le loro esperienze;
- l'iniziativa Cluster sostiene la realizzazione di «punti di consulenza» nelle località di Uckermark e Barnim che utilizzano bio-energia. Si tratta di luoghi d'apprendimento nelle immediate vicinanze delle installazioni esistenti che permettono di apprendere dall'esperienza, ad esempio attraverso l'accesso via Internet ai dati di sfruttamento degli impianti eolici, fotovoltaici e di bio-gas utilizzati dagli agricoltori;
- le vie dell'energia rendono accessibili al turismo i luoghi di produzione di energia rinnovabile nel distretto di Uckermark.

Questo esempio dimostra che, per sostenere la capacità di anticipazione delle imprese, in particolare delle piccole e micro imprese, è necessario includerle in un sistema che le sostenga e accompagnare dall'esterno il processo di sviluppo. Le relazioni commerciali delle piccole imprese in una catena di creazione di valore sono assolutamente essenziali. Il *cluster* organizza e coordina gli interessi e le intenzioni delle imprese secondo obiettivi e principi comuni, organizza la collaborazione, fa in modo che le lacune esistenti nel campo dell'informazione, della tecnica, del finanziamento...possano essere colmate, e migliora la gestione amministrativa. La struttura di sostegno del *cluster* stimola la capacità di anticipazione, di apprendimento e di innovazione delle imprese coinvolte nel seguente modo:

- organizzazione e sistematizzazione delle informazioni;
- organizzazione e moderazione degli scambi di esperienze e pianificazione delle strutture di comunicazione, elaborazione dei criteri di pertinenza;
- organizzazione delle risorse; ricerca attiva di altri attori, integrazione con le attività di ricerca, ricerca di finanziamenti, apertura di nuovi mercati, gestione delle relazioni con la stampa;
- pianificazione dei sistemi di innovazione: cooperazioni nel settore della ricerca e dello sviluppo, accompagnamento del processo di innovazione, organizzazione delle risorse.

### **Un legame tra piccole e grandi imprese**

Esiste un potenziale conflitto tra l'interesse degli agricoltori e delle collettività locali per la produzione di energia in forma decentrata, con un coordinamento centrale, (ad esempio impianti di bio-gas inferiori a 1 MW) e gli interessi delle grandi imprese o delle società di capitale che producono grandi quantità di energia (ad esempio impianti di bio-gas con più MW). In questa situazione il ruolo degli agricoltori rischia di ridursi nel consegnare biomassa utilizzabile per l'energia, eventualmente in concorrenza con fornitori di altre regioni e paesi. E c'è il rischio che la logica dei grandi impianti centrali trascuri l'aspetto ecologico e abbia per la regione conseguenze negative, ad esempio di tipo logistico. Lo sviluppo di un *cluster* regionale può comporre questo conflitto potenziale offrendo vantaggi sia per le piccole che per le grandi imprese attraverso lo sviluppo della cooperazione.

## **Una Chambre de métiers et de l'artisanat al servizio dei mestieri d'arte**

Odile PROUST

Incaricata mestieri d'arte, Chambre de métiers et de l'artisanat di Vienna (Isère)

Grafici, creatori di gioielli, modisti, vasai, ebanisti d'arte, tagliapietre, restauratori di mobili, vetrai d'arte... i mestieri d'arte riuniscono più di 200 specialità. Il numero di imprese artigianali è stato stimato in Francia a 18.300 nel 2004<sup>28</sup>, senza contare i singoli professionisti. Dal 2000 al 2004, il fatturato globale di questo settore è aumentato del 2,8%. Questi mestieri creativi si sviluppano, anche se sono poco visibili nel panorama economico e geografico.

La maggior parte dei professionisti lavorano da soli e rivendicano la denominazione di «micro laboratori d'arte». Questi si distinguono dalle imprese più importanti che fabbricano oggetti di lusso. A nord di Isère, la Chambre de métiers conta 8.000 artigiani, di cui circa 150 artigiani d'arte. I loro laboratori sono installati sia nei comuni rurali che al centro-città, vicino al loro domicilio.

Da quasi vent'anni, la Chambre de métiers et de l'artisanat di Vienna sostiene le associazioni dei professionisti dei mestieri d'arte. Dal 1985, essa apporta un sostegno tecnico all'associazione «Creazioni artigianali nord Isère» che raggruppa una quindicina di professionisti. Ospita la sede di un'associazione regionale di vasai, D'Argiles, e di un'associazione nazionale, i Groupements di professionisti tornitori d'arte del legno, GPTO, dalla loro creazione rispettiva, nel 1993 e 2003.

### **FOCUS**

#### **Commercializzazione e solidarietà**

Contrariamente a quanto si pensa, i professionisti dei mestieri d'arte, malgrado o a causa della loro diversità e della loro dispersione, sanno associarsi e anticipare.

I ceramisti, ad esempio, hanno costituito un collettivo nazionale e associazioni regionali per far conoscere la loro professione. L'associazione D'Argiles è organizzata in tre commissioni principali: Mercati, Formazione, Comunicazione. Per la commercializzazione, essa è dotata di una carta della qualità e ha saputo convincere dei

---

<sup>28</sup> Fonte: Direzione del commercio, dell'artigianato, dei servizi e delle professioni liberali, «Ritratto delle imprese dei mestieri d'arte», 2006.

partner locali a co-organizzare mercati di vasai. Venti mercati in Rhône-Alpes portano oggi la «garanzia D'Argiles» e generalmente circa 500.000 euro di fatturato.

Allo stesso modo, l'associazione **Creazioni artigianali Nord Isère** ha creato un evento di riferimento per i professionisti e per il pubblico, il Salone della creazione artigianale, che ha luogo ogni Natale a Four, villaggio dell'agglomerato L'Isle d'Abeau. Segreto della sua riuscita: il rigore della sua organizzazione, la selezione degli espositori in base all'originalità e alla qualità della produzione, uno sforzo finanziario per la comunicazione e infine la cooperazione. Gli archivi clienti vengono messi in comune e permettono di inviare più di 4.000 inviti; i fatturati realizzati dalle singole imprese vengono analizzati. Così, in un momento di crisi come quello del dicembre 2005, il salone ha visto le sue vendite aumentare del 3,5%.

La commercializzazione è il motore delle associazioni ma non è la loro unica attività: D'Argiles gestisce un fondo di solidarietà per i vasai in difficoltà e ha creato un'esposizione «50 opere, 15 *know-how*» in occasione dei suoi venti anni, in partenariato con lo Spazio culturale municipale di St-Quentin Fallavier e la Casa del patrimonio di St-Chef.

### **All'ascolto dei piccoli laboratori**

La Chambre de métiers di Vienna non era particolarmente predisposta a sostenere questi mestieri e le loro associazioni; la zona è più conosciuta per i suoi centri autostradali, il suo patrimonio gallo-romano e il suo festival jazz che per i suoi «villaggi di creativi», contrariamente ai vicini di Ardèche e Drôme. E' la capacità di ascolto dei suoi responsabili che ha strutturato un vero sostegno ai mestieri d'arte e alle loro associazioni. Il segretario generale dei servizi, il responsabile del servizio economico e il responsabile della formazione non solo hanno apprezzato la qualità della produzione, ma hanno soprattutto cercato risposte appropriate a questi mestieri, non accontentandosi di applicare loro gli stessi servizi rivolti ad altri imprenditori. Hanno realizzato formazioni specifiche, hanno cercato finanziamenti nel territorio per organizzare fiere, e hanno fornito un servizio di segreteria. In una struttura di dimensioni ridotte (trenta persone), le relazioni interpersonali tra questi responsabili e gli artigiani d'arte che vogliono federarsi e innovare sono stati determinanti per lo sviluppo di azioni collettive e la professionalizzazione. La Chambre de métiers si è anche impegnata direttamente al fianco dei professionisti.

## **Contribuire al rinnovo di una professione**

Da quando la tornitura artigianale del legno è completamente scomparsa con lo sviluppo della torneria industriale, la torneria d'arte contemporanea si è sviluppata in Nord America e in Australia, ma è rimasta limitata in Francia. In seguito a incontri con alcuni tornitori francesi, il responsabile della formazione della Chambre de métiers ha proposto una formazione tecnica annuale, avente come partecipanti i grandi nomi della tornitura d'arte. Per i membri del GPTO, la Chambre de métiers di Vienna ha realmente contribuito a un rinnovo della tornitura d'arte francese e al suo buon livello di creatività. Inoltre si è impegnata nell'organizzazione ed il finanziamento di un mercato annuale del legno lavorato al tornio, riunendo una trentina di espositori di tutta la Francia.

Su richiesta dei ceramisti, la Chambre ha concepito una nuova formazione per l'inserimento professionale dei ceramisti in uscita dalle accademie di tornitura o di Belle Arti. Nel 1996, D'Argile ha commissionato una ricerca sulla professione che ha rivelato un invecchiamento del settore, ma anche l'arrivo di giovani – prevalentemente di giovani donne – formate alla tornitura, ma poco alla creatività necessaria per vivere di questi mestieri, e ancora meno all'istallazione e alla gestione di un laboratorio. Per superare questa carenza è stata avviata una formazione complementare di un anno in partenariato con la Chambre de métiers e la Maison de la terre di Dieulefit (Drôme). La sua forza è stata quella di appoggiarsi a una rete di vasai professionisti – tutor di stage e partecipanti – e di partecipanti specializzati in altri settori. La sua debolezza è stata di non aver formalizzato a sufficienza il partenariato con la rete di vasai professionisti e di dover seguire un progetto al di fuori della propria competenza amministrativa.

## **Nuovi strumenti per rispondere ai bisogni**

Nel 2003, in seguito a riflessioni tra mestieri d'arte e responsabili della Chambre de métiers, è stata affidata a uno studente di economia con l'appoggio di un ricercatore del CNRS un incarico di tre mesi per stimare i bisogni delle associazioni. Ricerche di finanziamento sono state intraprese dalla Chambre, mentre gli artigiani d'arte imparavano ad interpellare i politici. Nel 2004, la convenzione globale tra la Chambre de métiers e il Consiglio generale di Isère ha adottato una linea finanziaria per i mestieri d'arte. Un posto di incaricato di missione è stato creato nel 2005.

Questa assunzione ha permesso di ufficializzare il sostegno della Chambre ai mestieri d'arte e alle loro associazioni professionali. Un Comitato mestieri d'arte, composto da eletti del Bureau della Chambre e dai rappresentanti delle associazioni professionali, è

stato creato e collegato ufficialmente alla Commissione economica della Chambre de métiers. Questo ha permesso di rafforzare le azioni esistenti: una pratica detta «strategia di conquista di nuovi clienti», già prevista con i tornitori d'arte del legno che constatavano una flessione delle vendite, ha potuto prendere avvio con l'ottenimento di un finanziamento del Consiglio regionale e la collaborazione di un consulente. Un programma di formazione Mestieri d'arte è stato concepito, con delle formazioni nuove: turismo e mestieri d'arte, stages e corsi per bambini e adulti, creatività e design.

La presenza di un funzionario appositamente dedicato a questa attività consente all'associazione di funzionare e di godere di un punto di vista esterno, «autorizzato» a interrogare, a proporre nuove soluzioni, a preoccuparsi dei segnali di debolezza o a mettere in relazione nuovi partner.

Creato per durare almeno tre anni, questo posto facilita nuove riflessioni. Così, su richiesta del Consiglio di amministrazione di D'Argiles, l'incaricata di missione ha accompagnato la Commissione dei mercati per stilare un bilancio preciso del loro funzionamento. Molti punti di debolezza sono stati identificati riguardo la comunicazione e la valorizzazione della Carta di qualità di D'Argiles, la sistemazione dello spazio su un mercato e il rinnovo della squadra organizzativa. Una giornata di preparazione collettiva della prossima stagione di mercati è stata organizzata.

L'incaricata di missione ha anche animato un momento di riflessione sulle attese individuali e collettive nell'ambito dell'associazione **Creazioni artigianali Nord Isère**. L'associazione discute delle proposte degli uni e degli altri, che possono concretizzarsi in futuro nell'ambito o al di fuori dell'associazione.

Infine, la Chambre de métiers cerca altri mezzi per sostenere la professione, facendo conoscere ai territori i bisogni di questi laboratori, i vantaggi economici, culturali e turistici della loro costituzione e il ruolo delle associazioni.

Ma lo sviluppo di nuove associazioni di artigiani e il crescente impegno della Chambre de Métiers in questo ambito pone ora nuovi interrogativi.

Come conservare la reattività e la qualità delle relazioni interpersonali passando ad un'altra scala? Fino a dove la Chambre deve accompagnare senza sostituirsi ai professionisti? Cosa significa «partenariato» tra una Chambre de métiers ed un'organizzazione professionale? La Chambre deve organizzare una fiera o un mercato, o meglio aiutare un'associazione a farlo con la comunità o le imprese del suo territorio?

Perché un settore coinvolto in poche attività è il solo a disporre di un dipendente a tempo pieno? E' suo compito svolgere questa funzione visto che i mestieri d'arte non dispongono, come il settore dell'edilizia, di organizzazioni sindacali forti?

Se la Chambre de métiers aiuta i professionisti ad anticipare e ad organizzarsi, diventa suo compito, nell'ambito del suo Comitato mestieri d'arte, formalizzare questo nuovo

metodo di funzionamento, dare dei consigli sulle priorità d'azione, e più in generale ad anticipare l'evoluzione di questo «sostegno ai mestieri d'arte», al di là della prosecuzione degli aiuti logistici alle associazioni.

## Azioni collettive: forme antiche, forme nuove

Michel AUVOLAT  
Ricercatore CNRS  
Laboratorio GATE – CNRS/Université Lyon 2

L'anticipazione non è certo un comportamento naturale del piccolo imprenditore, sempre molto indaffarato. Il suo sapere, acquisito il più delle volte per imitazione di gesti e comportamenti<sup>29</sup>, non lo porta ad elaborare spontaneamente una modellizzazione del futuro, un approccio strategico. “Pensare da stratega, agire da primitivo”, secondo le parole del poeta, il piccolo imprenditore diffida del primo dei due termini. Occorre precisare che gli sono stati annunciati cambiamenti radicali tali da mobilitare la sua energia, ma verso i quali la sua unica urgenza è stata appunto quella di attendere: l'Atto unico europeo che avrebbe dovuto sconvolgere il suo mercato, il millennium bug, l'inesorabile avanzata verso le 35 ore, ecc. Preso tra i messaggi dei professionisti dell'anticipazione e l'esperienza della lentezza, e dalla non linearità del cambiamento, il piccolo imprenditore è uno scettico che ha bisogno di toccare per credere.

Un altro luogo comune sul piccolo imprenditore riguarda il suo individualismo, poiché è contrario all'azione collettiva. Non è sempre stato così. Il sindacalismo professionale ha riunito un imponente numero di agricoltori, artigiani, commercianti. Fino agli anni '80, il tasso di adesione ai sindacati di categoria era impressionante, superava spesso i tre quarti degli effettivi; senza contare i movimenti di contestazione, UDCA<sup>30</sup>, CID-Unati, CDCA che, come delle burrasche, trascinavano gli autonomi, indipendentemente dalla categoria, nella difesa della loro esistenza. È proprio nella resistenza al cambiamento che l'azione collettiva degli autonomi si è sviluppata in modo considerevole; ciò è naturale per i movimenti di contestazione, ma al contempo vale anche per i sindacati professionali e gli *organes consulaires* francesi, più o meno subordinati ai primi, che alternano accompagnamento nei cambiamenti e protezione degli elementi già esistenti, propendendo per quest'ultima. A dire il vero, attualmente, le promesse non mantenute da parte dell'azione collettiva fanno sì che il piccolo imprenditore resti nell'immobilità e si chiuda nel suo individualismo.

Immaginare il cambiamento, è un'impresa ardua. Sul piano societario, dovremo dire al piccolo imprenditore che “*small is beautiful*”, che è portatore di una nuova economia, mentre lui constata che ogni giorno, nel suo ambiente, tutto procede in direzione della concentrazione, dai suoi fornitori ai suoi concorrenti e ai suoi clienti. Alla base vi è

<sup>29</sup> Didier Schwint, *Le savoir artisan*, ed. L'Harmattan, 2002.

<sup>30</sup> UDCA : Union de défense des artisans et commerçants.

dunque la questione di sapere se esiste un futuro per il piccolo imprenditore e delle vie specifiche per prevederlo. In seguito gli si dovranno proporre le vie di un cambiamento in grado di garantire tale avvenire: diventare un manager migliore, qualificare e migliorare le condizioni di lavoro del proprio personale, adottare nuove tecnologie, ecc. Tutte cose complesse, dettate più dalle circostanze che da un'ottica globale e inevitabile. Di conseguenza, le evoluzioni, sulle quali si focalizzeranno i professionisti del cambiamento, sono quelle determinate dall'evoluzione legislativa e regolamentare: il passaggio all'IVA negli anni '60 '70, le 35 ore da anticipare o meno, la messa a norma delle strumentazioni e dei laboratori. Da cui anche un monopolio del discorso sul cambiamento delle figure responsabili della mediatizzazione di tali evoluzioni obbligate.

Infine, la microimpresa costituisce un oggetto propizio all'anticipazione collettiva del cambiamento? La domanda si è posta ad esempio all'interno del commercio al dettaglio a partire dagli anni '50: il piccolo commerciante aveva un futuro senza dover cambiare la sua natura? Édouard Leclerc si è opposto duramente ai *syndicats d'épiciers* e alle Camere di Commercio attraverso la promozione di "Centri di distribuzione" che sono diventati PICCOLE E MICRO IMPRESE basate sul modello degli ipermercati. In linea generale, l'opposizione tra "piccoli" e "grandi" ha perso gran parte della sua pertinenza all'interno del commercio. La microimpresa è dunque fungibile nella PICCOLE E MICRO IMPRESE e l'esercizio di anticipazione si rivolge ai migliori che sopravvivranno?

Tali difficoltà nel modo di condurre o di gestire un'anticipazione del cambiamento nelle microimprese non impediscono le iniziative multiple, come testimoniato da questo dossier, le quali mostreranno come tali difficoltà possono essere concretamente superate. Come si sono organizzate, intorno alle due distinte polarità del sociale e dell'economico, le pratiche "di anticipazione delle trasformazioni economiche e sociali per consentire alle microimprese di raccogliere le sfide del futuro". La polarità del sociale obbedisce alla logica di centralizzazione della negoziazione sociale, ma essa inquadra e mette a disposizione i mezzi dell'azione locale. La polarità economica permette, dal canto suo, di definire i territori di pertinenza adatti per ogni tipo di azione.

### **Un'anticipazione collettiva centralizzata, legata al contesto sociale**

L'universo della microimpresa è restato a lungo al margine del movimento che ha portato alla ricerca di una maggior sicurezza del lavoro, tanto per l'autonomo quanto per il dipendente, nei contratti collettivi garantiti dallo Stato. Gli autonomi appartenenti alle categorie degli artigiani, commercianti, agricoltori affermano di aver fallito nel dopoguerra sul progetto di Previdenza sociale universale. Diffidenti nei confronti dello Stato, troppo fiduciosi nel valore del loro patrimonio e nelle protezioni minimaliste delle società mutue di assicurazione create dai loro sindacati, diedero prova di un'incapacità di anticipazione, recuperata tardivamente, mediante l'istituzione, negli anni '60 '70, dei regimi obbligatori di

assicurazione malattia e pensionistici. Le ultime resistenze sono durate fino ad oggi con le rivolte della CDCA (*Confédération de Défense des Commerçants et Artisans*) contro il regime obbligatorio e le resistenze alla creazione di un regime unificato di Previdenza sociale per gli autonomi del settore non agricolo (RSI). Notiamo quindi la forza congiunta, anche se contraddittoria, dell'individualismo e del corporativismo, l'illusione che l'autonomo potrà sottrarsi ai vincoli della solidarietà (bisogna pagarne il prezzo), ma anche ai suoi vantaggi (perequazione e sovvenzionamento dei regimi). Attualmente, l'opera sembra ultimata dopo aver assorbito buona parte del potenziale militante nella microimpresa, mentre la sua istituzionalizzazione tende a cancellare dalla coscienza degli interessati le lotte sindacali e politiche che l'hanno fondata. Ma è ancora in quest'ambito, tra militantismo, riconoscimento dei diritti da parte dei regimi sociali e sanzione imposta dalla legge, che si affina ad esempio lo status dei coniugi dei lavoratori autonomi.

Allo stesso modo, gli autonomi hanno per molto tempo regolato lo status sociale dei loro dipendenti, chiamati compagni nell'artigianato, in un approccio paternalista in cui i sacrifici di oggi erano giustificati dalla promessa di autonomia di domani. Abbiamo dovuto attendere, anche in questo caso, gli anni '70 per la firma delle prime convenzioni collettive datori di lavoro/dipendenti nell'artigianato e nei servizi. In questo processo, come nel caso della questione dello status sociale dell'autonomo, la Capeb<sup>31</sup> ha avuto, per l'artigianato, un ruolo anticipatore e di conseguenza decisivo. L'indebolimento del polo commerciale degli autonomi ha portato dopo vent'anni a concentrare l'attenzione sul proseguimento dell'istituzionalizzazione del "sociale" degli autonomi intorno all'UPA<sup>32</sup>. Quest'ultima ha consentito loro l'accesso al cuore del sistema di pilotaggio Stato/professioni/sindacati con le sue declinazioni nella realizzazione della formazione continua obbligatoria (i tre Opca<sup>33</sup> dell'edilizia, dell'alimentazione e dei servizi) e la sua iscrizione conflittuale nell'attualità sociale, in particolare nel dibattito sulle 35 ore. Quest'ultimo tema ha costituito una ricca illustrazione della capacità di anticipazione collettiva delle microimprese: le modalità di riduzione dell'orario di lavoro previste dalla legge erano inevitabili? Conveniva anticipare le conseguenze nell'organizzazione del lavoro, la concorrenza tra piccole e grandi imprese sul mercato del lavoro? Le organizzazioni professionali si sono opposte duramente alle questioni, e molteplici esperimenti sono stati realizzati a livello locale.

Tale richiamo storico doveva essere evocato, da una parte, perché ha costituito il campo di manovra principale dell'azione collettiva delle microimprese dagli anni '70, e, d'altra

---

<sup>31</sup> Capeb: Confédération de l'artisanat et de petites entreprises du bâtiment

<sup>32</sup> UPA: Union des professions artisanales

<sup>33</sup> Opca: Organisme paritaire collecteur agréé

parte, perchè ha creato le principali leve sulle quali si appoggiano le azioni collettive locali.

In effetti, i fondi di formazione comuni apportano spesso risorse di base per la costruzione delle azioni locali, a vantaggio di coloro che ne detengono le condizioni d'accesso. Così, un'azione trasmissione/ripresa, per citare un tema sul quale converge buona parte delle pratiche di anticipazione, si appoggerà sui fondi di formazione dell'artigianato e del commercio, base di negoziazione di eventuali ulteriori risorse. Ne risulta che le azioni locali sono fortemente vincolate dalla verticalizzazione dei sistemi di regole di finanziamento del sociale realizzato da professioni e gruppi di professioni.

### **Un'anticipazione collettiva regolata dal mercato**

L'istituzionalizzazione delle costruzioni citate in precedenza ha immerso quest'ultime in un universo burocratico del quale i piccoli imprenditori si sentono privati. Quest'ultimi hanno più fiducia nella relazione personale con i loro dipendenti che nel quadro convenzionale che dovrebbe occuparsi dell'organizzazione. Da qui la loro scarsa partecipazione alle elezioni sociali che raramente supera il 20%. Gli strumenti creati vengono così conosciuti soltanto da un numero ristretto di assidui e di militanti delle organizzazioni, il che non pregiudica del resto i loro risultati.

Le microimprese sono più sensibili alla costruzione di strumenti economici capaci di avere un impatto sul loro progetto economico d'impresa, settore dove, come detto in precedenza, l'imprenditore ha la sensazione di essere ingabbiato nella routine e soggetto a forze superiori. All'origine dell'azione collettiva delle microimprese, nel momento in cui si fondano i sindacati professionali alla fine del XIX secolo, il sindacalismo, la mutualità e la cooperazione sono in genere fusi nelle stesse istituzioni locali. La mutualità verrà assorbita dal movimento di centralizzazione del sociale sotto la tutela dello Stato, nell'ambito della cogestione sindacale citata in precedenza. Al contrario, la cooperazione si dissocerà progressivamente dal sindacalismo per offrire un quadro di assistenza del cambiamento coerente con i vincoli del mercato. Senza citare il caso abbastanza noto delle cooperative agricole<sup>34</sup>, il commercio e l'artigianato offrono numerosi esempi in cui la pratica cooperativa è stata la condizione essenziale del loro adeguamento ai cambiamenti. Abbiamo già citato il caso degli *épiciers* dove gli ultimi autonomi vengono riuniti nei tre insiemi cooperativi Leclerc, Intermarché e Système U. L'adattamento non è stato realizzato con facilità: i raggruppamenti Codec, precursori di Système U, riunivano 11 000 *épiciers* negli anni '60 in 129 cooperative locali. È proprio uno dei membri che ha creato, nel 1957, il primo supermercato, che testimoniava una capacità previsionale che

---

<sup>34</sup> « Les coopératives entre territoire et mondialisation », *Cahiers de l'économie sociale* n° 2, ed. L'Harmattan, 2003.

avrebbe salvato soltanto una piccola fetta dei suoi colleghi. Oggi, sono meno di 800, organizzati in tre cooperative regionali federate a livello nazionale. La centralizzazione dei territori cooperativi è significativa nel commercio, dove la massificazione degli acquisti e le politiche di insegna impongono almeno il livello nazionale.

Nell'artigianato, le cooperative non hanno svolto un ruolo così decisivo come nel commercio per salvare gli autonomi. Il forte valore aggiunto delle imprese artigianali e la scarsa standardizzazione dei loro prodotti e servizi hanno permesso loro per molto tempo di difendere la propria autonomia. Ma, anticipando l'evoluzione dei loro mercati sempre più colpiti dalle grandi imprese, molti si organizzano in cooperative o altre forme associative. Ad esempio, gli operatori degli impianti di riscaldamento creano un gruppo di SAV per evitare che le società di servizi, accorgendosi di questa attività, finiscano per relegarli in posizione di subappaltatori che installano caldaie. Artigiani dell'edilizia creano delle cooperative di acquisto, con delle superfici d'esposizione, per distogliere i loro clienti dagli *showroom* specialistici o del bricolage e conservare il controllo del mercato. I mattatoi sono riscattati da macellai e allevatori per conservare un servizio di prossimità. Tali forme di cooperazione restano meno centralizzate rispetto al commercio in quanto conservano un territorio di pertinenza locale in cui dominano le funzioni di servizio.

Possiamo definire la cooperativa come una struttura di anticipazione collettiva del cambiamento quando essa si allontana dal vecchio modello del sindacato di bottega e propone ai suoi membri un modello innovatore adeguato all'evoluzione del loro ambiente. É il caso degli esempi citati in precedenza. La cooperativa agisce su un registro differente dal sociale amministrato poiché il suo territorio e la sua modalità di funzionamento sono quelli di un'impresa collettiva identica a qualsiasi altra impresa avente la stessa funzione nello stesso settore di attività. Essa consente in questo modo di trasformare il discorso sul cambiamento in azione e offre un quadro particolarmente efficace per allontanare le microimprese dalla loro routine attraverso il connubio delle culture dei partecipanti, degli amministratori e dei quadri dirigenti.

Questi due sistemi di anticipazione del cambiamento delle microimprese si sono consolidati da una trentina d'anni, integrando il dialogo sociale per l'occupazione, la formazione, le condizioni di lavoro in un caso, la performance economica in un altro. L'uno e l'altro hanno assorbito l'essenziale del potenziale militante delle microimprese, in cambio di una tendenza alla centralizzazione, alla verticalizzazione per professioni che lascia alle attività poco spazio per un approccio territoriale e trasversale. Resta da vedere se nuovi concetti e l'impulso degli enti locali sono in grado di far emergere nuove forme di azione collettiva in grado di ampliare la base militante delle microimprese.

## **Associazioni di datori di lavoro (GE): uno strumento per una gestione territoriale delle qualifiche**

Thierry CHEVALLEREAU  
CRGE di Poitou-Charentes

Sophie ROUAULT  
Politologa indipendente

Le imprese disertano gli organi di definizione dei programmi regionali di formazione professionale<sup>35</sup>. Questo assenteismo ha come conseguenza un allontanamento crescente tra offerte formative dell'apparato pubblico ed esigenze di qualificazione delle aziende. In questo modo le esigenze di personale qualificato a livello intermedio (di livello IV e V), che corrisponde ai posti di produzione, restano insoddisfatte dell'apparato di formazione, il quale preferisce favorire i livelli superiori (in particolare il diploma professionale). Questa situazione produce non soltanto frustrazione - presso i soggetti che lavorano ad un livello inferiore rispetto alla loro qualifica formale - ma anche nette perdite di personale qualificato nelle imprese che avevano assunto e formato queste persone e che le vedono infine "gettare la spugna" e andar via.

Per arrivare a superare questo spreco di competenze, occorre probabilmente iniziare ad immaginare il mercato del lavoro come l'incontro di due mondi, aventi, da un lato, i progetti di vita e i percorsi di formazione degli individui e, dall'altro, le esigenze di qualificazione delle imprese. Ma occorre soprattutto accettare che l'incontro di questi due mondi non significhi subordinazione dell'uno o dell'altro, ma piuttosto la negoziazione e l'organizzazione collettiva della loro conciliazione su base territoriale.

Le associazioni di datori di lavoro (sigla francese: GE) sono attori chiave della conciliazione territoriale. Possiamo, infatti, definire l'associazione di datori di lavoro<sup>36</sup> come un dispositivo in grado di formalizzare e di rendere più sicuri percorsi professionali altrimenti condannati alla precarietà. Offrono una soluzione strutturante, molto spesso sotto forma di un contratto a tempo indeterminato, la cui alternativa sarebbe una serie di incarichi temporanei, di contratti a tempo determinato o di occupazioni stagionali, o

---

<sup>35</sup> I rappresentanti dei datori di lavoro sono, infatti, invitati a partecipare alla definizione dei programmi regionali di formazione professionale iniziale e continua.

<sup>36</sup> L'associazione di datori di lavoro può essere definita come una forma di messa in comune e condivisione della manodopera: delle imprese si organizzano in un'associazione che assume e mette a loro disposizione dei lavoratori che prestano servizio contemporaneamente o successivamente in diverse imprese facenti parte dell'associazione. Per una descrizione più dettagliata delle associazioni di datori di lavoro (GE), consultare l'opera di riferimento in materia: *Les groupements d'employeurs – Le travail à temps partagé au service de l'emploi* di J. Dallichoux e P. Fadeuilhe pubblicato nel 2005 dalle edizioni Liaisons.

ancora un percorso di formazione che non sfocerebbe mai in un'occupazione stabile, in mancanza di un adeguamento alle esigenze di qualificazione delle imprese.

### **Uno strumento di conciliazione tra offerta ed esigenze di qualificazione**

L'associazione GE effettua per conto delle proprie imprese la ricerca del personale e la gestione del contratto di lavoro e dei dipendenti delle persone che mette a disposizione. Tale ripartizione dei compiti tra l'associazione e i suoi membri implica a monte la costruzione di una relazione di fiducia e di condivisione di valori e di orientamenti comuni tra i dirigenti d'azienda coinvolti. È la *condicio sine qua non* della nascita di tale associazione.

Lo statuto associativo e lo scopo non lucrativo dell'associazione di datori di lavoro giocano un ruolo chiave: tale statuto consente di creare un contesto conviviale e non competitivo, dove le difficoltà incontrate dalle imprese nella gestione delle risorse umane possono essere messe in comune e analizzate.

È questa la ragione per cui l'associazione di datori di lavoro è un organismo non lucrativo che può contribuire all'elaborazione di un'analisi obiettiva, contrariamente a quella che potrebbe compiere un'agenzia interinale o centri per l'impiego (in Francia l'ANPE), entrambi legati al raggiungimento di obiettivi di risultato, per l'uno in termini di profitto e per l'altro in termini di efficacia dell'azione pubblica. Poiché creata al contempo per e dalle imprese stesse, la GE è in grado di acquisire una competenza della "giusta misura" delle esigenze di formazione e di qualificazione delle imprese partecipanti. Per tutelare questa "unione degli imprenditori" nel tempo, sarebbe preferibile affidare la presidenza dell'associazione ad un imprenditore. D'altro canto, il tandem costituito dal presidente e dal direttore della GE svolge un ruolo determinante, in quanto marca una divisione netta dei ruoli tra guida strategica ed esecuzione tecnica - il presidente legittima le azioni del direttore o risolve un conflitto tra imprenditori o tra imprenditori e lavoratori dell'associazione.

Sulla base della fiducia così creata e della conoscenza delle imprese acquisita nel corso del tempo dalla direzione della GE, i dirigenti d'azienda hanno la possibilità di delegare a questo "terzo datore di lavoro" una fetta importante della gestione delle loro risorse umane (GRU).

Possono affidargli, ad esempio, dietro compenso, una funzione di (pre)selezione e una parte della loro politica di formazione. Una GE può consentire loro di testare nuove competenze attraverso la messa a disposizione, in un periodo di tempo condiviso, di un lavoratore (addetto al controllo qualità, specialista del marketing). Può, inoltre, a partire da un'analisi del posto di lavoro, selezionare e formare delle persone che desiderano

restare sul territorio, ma che, inizialmente, non dispongono di tutte le competenze richieste. Questa specializzazione della GE è tanto più legittima dal momento che spesso è difficile per delle PICCOLE E MICRO IMPRESE – e ancora di più per le microimprese – provvedere dall'interno a questa competenza di “creazione di profili”. Se tale compito dovesse essere delegato ad un terzo professionista, come ad esempio un commercialista, l'outsourcing avrebbe costi molti elevati. Nel caso delle imprese di dimensioni maggiori o in crescita, la GE può inoltre accompagnare la realizzazione di una funzione di Direzione risorse umane o appoggiare questa nei settori della formazione, della selezione o della gestione interinale – competenze che non fanno parte a priori del core competencies della GRU.

Attraverso questa specializzazione su una gestione estensiva delle risorse umane, l'associazione può anche essere in grado di avviare un dialogo tra le imprese incentrato sulla formazione e la prospettive delle qualifiche.

### **Accompagnare l'anticipazione collettiva degli imprenditori**

Se tutte le aziende partecipanti non siedono al consiglio di amministrazione dell'associazione, quest'ultima può avviare dei gruppi di lavoro, diretti, a seconda del tema, da un dirigente d'azienda competente o affidati al direttore della GE. La possibilità di organizzare all'interno di essa un dialogo tra le imprese può rappresentare per i suoi membri una risorsa preziosa in termini di adeguamento e di anticipazione: un dirigente di una microimpresa spesso non dispone del tempo e delle informazioni necessarie per dedicarsi ad un'analisi strategica della situazione della propria azienda; la GE, grazie al suo punto di vista su diverse imprese, può fornirgli le informazioni ottenute dal confronto e offrirgli quel distacco necessario per analizzare la propria situazione.

Prendiamo un esempio concreto: le imprese del bacino Rochelais, tutti i settori indistintamente, incontrano difficoltà di selezione sui posti di conducente di macchine o di linea; esse assumono, infatti, preferibilmente personale diplomato (diploma + 2), che considera questo tipo di posto come sottoqualificato e puramente transitorio, da cui un altissimo turnover dei lavoratori.

Sulla base di una diagnosi ottenuta da colloqui con dei datori di lavori aventi lo stesso problema in settori diversi, la GE può offrire alle sue imprese partecipanti una soluzione alternativa e anticipatrice. Può assumere persone meno formate, ma dotate di un potenziale di crescita, con un “CQP” (certificato di qualifica professionale) ad esempio, e offrire loro un percorso pratico (messo a disposizione nelle imprese coinvolte) affiancato ad un bagaglio teorico complementare acquisito nell'ambito di una formazione le cui

condizioni verranno definite dai dirigenti d'azienda della GE e la cui esecuzione verrà definita a livello contrattuale con un organismo di formazione.

Questa intermediazione da parte della GE offre molteplici vantaggi:

- le imprese si trovano "virtuosamente ingannate": poiché le loro richieste sono state prese in considerazione e le loro difficoltà analizzate, sono tenute ad agire (o a tacere);
- l'associazione, che stipula un contratto di formazione per conto di una decina di imprese, si trova allora nella posizione di esigere una "formazione su misura"- il suo contenuto, che nasce da un'osservazione preliminare sul posto di lavoro condotta dai formatori, permetterà di superare, in questo modo, lo scoglio di un'offerta di formazione sempre uguale e spesso inadeguata alle esigenze concrete delle imprese;
- l'associazione assicura ai propri membri un monitoraggio dell'engineering di formazione e delle persone formate (dopo aver effettuato la loro selezione, in collaborazione con un centro per l'impiego, ad esempio);
- il percorso di formazione proposto ha il grande vantaggio di offrire uno sbocco diretto sul lavoro, o attraverso la GE stessa (passaggio ad un contratto a tempo indeterminato dopo un periodo di prova), o grazie ad un'impresa partecipante (che avrà testato il lavoratore assunto dalla GE durante la sua formazione).

Oltre ad uno spazio di dialogo tra le imprese, la GE può dunque costituire un vero e proprio spazio di produzione di dati e di analisi collettive per le imprese pronte ad uscire dal loro isolamento e ad acquisire una capacità strategica. La GE, inoltre, offre alle imprese le competenze per mettere in atto senza rischio una strategia di anticipazione di cui essi stesse avranno elaborato le fasi e controllato la realizzazione.

### **La GE, portatrice di una nuova forma di dialogo sociale?**

Considerato nel senso tradizionale della trattativa tra direzione aziendale e rappresentanti dei lavoratori, il dialogo sociale si instaura molto lentamente all'interno delle associazioni dei datori di lavoro, in mancanza di mezzi e di volume (quanto a numero di lavoratori). In cambio, le GE rappresentano una configurazione estremamente favorevole allo sviluppo di un "dialogo sociale territoriale", in cui partner sociali, ma anche rappresentanti degli enti locali, degli organismi professionali e della società civile discutono e organizzano il futuro economico di un bacino occupazionale.

Concretamente, una GE può partecipare al dialogo sociale territoriale attraverso due tipi di istanze. La partecipazione ad un *Centre de ressources des groupements d'employeurs*

(CRGE),<sup>37</sup> consente ad una GE di discutere con i rappresentanti regionali dei sindacati dei lavoratori e delle organizzazioni patronali, ma anche con gli organismi di raccolta dei fondi di formazione. Il CRGE costituisce allora per i propri membri un luogo di formazione - in materia di gestione delle relazioni professionali difficili, di gestione di gruppo o di gestione finanziaria. Il GRGE è anche un luogo di elaborazione di progetti comuni – incentrati sulla prevenzione dei rischi nella GE, sullo sviluppo della GE nel proprio territorio o ancora spunto per riflessioni previsionali sul futuro del lavoro a tempo condiviso, ad esempio.

Può, inoltre, attraverso la funzione di rappresentanza garantita dai propri membri, partecipare ad un'istanza consultiva (consulenza di sviluppo), patronale (sezione Medef) o professionale (camera consolare). In ognuna di queste istanze, la GE è portatrice di un'esperienza limitata ma concreta, sul lavoro a tempo condiviso e sulla prospettiva territoriale delle qualifiche, spesso poco conosciuta dagli altri partecipanti.

L'originalità della parola dell'associazione dei datori di lavoro risiede nella capacità di assumere in queste istanze un punto di vista insolito. In qualità di "terzo di datore di lavoro", la GE assume, infatti, due punti di vista, quello dei dipendenti (realizzazione di occupazioni stabili ed evolutive attraverso la formazione) e quello delle imprese partecipanti (evoluzione dell'attività mediante l'aggiunta di nuove funzioni e qualifiche). Questa duplice funzione di rappresentazione obbliga la GE ad adottare una presa di posizione equilibrata e importante. È in gioco la coerenza del suo progetto sociale (offrire una flessibilità alle imprese e offrire maggiore sicurezza ai percorsi dei lavoratori). Un'altra carta vincente è rappresentata dalla funzione di "monitoraggio territoriale" che assume per essere in grado, in ogni momento, di unire o riunire nuovi lavori, attraverso l'osservazione permanente delle esigenze di qualificazione emergenti dalle imprese presenti sul bacino occupazionale. Questa posizione insolita di conciliatore degli interessi dei dipendenti e dei datori di lavoro, di promotore delle esigenze di qualificazione del territorio – che costituisce, per il direttore della GE, un triplice obbligo ad occuparsi quotidianamente della gestione – lo rende un interlocutore territoriale prezioso poiché sfuggendo ai registri di parte riceve il sigillo del pragmatismo e della moderazione.

### **Tre livelli di mediazione per la GE**

Le associazioni di datori di lavoro, promotori e organizzatori del lavoro a tempo condiviso, possono dunque essere mediatori agendo a tre livelli. La GE assume in un primo

---

<sup>37</sup> Oltre al CRGE di Poitou-Charentes ([www.cрге.com](http://www.cрге.com)) che organizza da cinque anni un salone annuale dei GE, esistono in Francia altri otto centri di risorse di questo tipo. Un CRGE è stato, inoltre, di recente creato a Bruxelles.

momento una mediazione tra le esigenze di sicurezza dei dipendenti e le esigenze di flessibilità delle imprese mediante la composizione di occupazioni stabili ed evolutive. Le istanze di raggruppamento offrono in seguito uno spazio di dialogo tra le imprese che, animato e organizzato in modo volontaristico, può costituire l'inizio di un cantiere collettivo di previsione e di anticipazione. Infine, la GE, poiché concilia quotidianamente gli interessi dei dipendenti e dei datori di lavoro e poiché assume uno sguardo previsionale sulle esigenze di qualificazione del bacino occupazionale, costituisce un interlocutore potenzialmente moderatore di un dialogo sociale territoriale ancora agli albori. In tempi in cui gli impieghi poco qualificati diventano sempre più precari e in cui il circuito dei privilegiati (occupazioni qualificate e sicure) diventa sempre più competitivo, il tutto su uno sfondo di penuria di manodopera nei settori meno interessanti, le associazioni di datori di lavoro rappresentano uno strumento prezioso per la creazione di posti di lavoro, ma anche di consenso sociale sui territori.

- **Accompagnare il dialogo nei territori**

## **Alizé: le grandi aziende al servizio delle piccole/medie imprese**

Régis BOURGEAT  
Animatore nazionale Alizé  
Développement et Emploi

Per quindici anni l'associazione Développement et Emploi ha offerto consulenza a grandi aziende in fase di ristrutturazione. La sua azione si concentrava sulla creazione di occupazione attraverso lo sviluppo di progetti concernenti queste stesse aziende. Ma il coinvolgimento è rimasto limitato e le azioni concrete difficili da coniugare con un processo più globale e più duraturo di sviluppo locale.

E' per questo che, nel 1997, l'associazione ha lanciato il dispositivo Alizé: Azioni locali interaziendali per lo sviluppo dell'occupazione. Esso fa leva sul coinvolgimento di grandi imprese del territorio perché mettano a disposizione di piccole e medie imprese, che vogliano realizzare un progetto suscettibile di creare occupazione, la consulenza di un quadro o un tecnico, o offrano loro aiuto finanziario. Con Alizé, le risorse umane e finanziarie delle grandi aziende sono messe in comune con quelle fornite dallo Stato, dalle comunità locali e dagli attori economici territoriali (CCI, agenzie di sviluppo, PFIL...) per condurre un'azione coordinata con altri dispositivi di sostegno alle piccole imprese.

Gli attori locali puntano così sullo sviluppo delle micro/piccole e medie imprese, poco delocalizzabili, per preservare il futuro del territorio, coinvolgendo nell'azione le grandi imprese. Alizé è oggi presente in una ventina di territori in Francia. A fine 2004, il dispositivo è stato attivato in Auxois-Morvan (Costa d'Oro), una zona la cui tradizione industriale metallurgica risale al XVIII secolo. E sono proprio le imprese di questo settore ad essere all'origine del programma. Esse si sono rese conto della fragilità della loro situazione, ma anche del loro peso politico ed economico sul territorio nel 1999, quando la fabbrica di Valinoux Nucleare ha rischiato la chiusura. La sua tenuta è stata determinata esclusivamente dalla decisione dell'EDF e di Vallourec di confermare, ma anche di anticipare un loro intervento diretto. Questa solidarietà interaziendale ha agevolato la costituzione di Alizé.

*«Per arrestare il declino del nostro territorio, è assolutamente necessario avviare una diversificazione al di fuori del settore metallurgico»,* dichiara Daniel Dauron, direttore generale di Valti e presidente del comitato di indirizzo di Alizé Auxois-Morvan, in occasione del suo avvio. Una diagnosi condivisa dagli attori pubblici, Stato e Consiglio generale in primis, che hanno sostenuto l'iniziativa.

Da quando il cantone di Montbard ha perso circa l'8% della sua popolazione negli anni novanta, esiste anche un deficit imprenditoriale: nel 2002, la mortalità delle imprese è stata superiore del 10% alla natalità. L'obiettivo di Alizé è di contribuire ad invertire la tendenza: «Speriamo che il successo di questa operazione dimostri il dinamismo del nostro paese nei confronti dei potenziali creatori di impresa che una volta avviata la loro impresa potranno beneficiare anch'essi di questo dispositivo», spiega Daniel Dauron.

Partecipare a iniziative come questa per le grandi imprese non significa soltanto mostrare responsabilità verso il territorio in cui sono insediate ma anche disporre di un bacino d'impiego dinamico che possa rispondere ai loro bisogni.

## **Un bilancio positivo**

Dopo gli ultimi due anni di attività, il bilancio è soddisfacente: sono stati accompagnati 17 progetti di piccole e medie imprese che prevedono in totale la creazione di 65 posti. Le imprese sono principalmente micro imprese (dieci di queste hanno meno di dieci dipendenti). A differenza di altre regioni in cui l'intervento comporta anche un aiuto finanziario, l'accompagnamento offerto alle piccole imprese da Alizé Auxois-Morvan riguarda esclusivamente la consulenza esperta. La specializzazione più richiesta riguarda le funzioni commerciali, l'organizzazione e il controllo di gestione.

Alcune micro imprese chiedono l'aiuto di Alizé per anticipare le trasformazioni del loro settore che sanno essere prossime. E' il caso di Techni Signal, un'azienda di impianti di sistemi di comando e sicurezza ferroviari. «*Lo sviluppo del subappalto fa prevedere un'esplosione della domanda*», spiega il dirigente, Daniel Gomis. Techni Signal ha beneficiato della consulenza del responsabile dell'ufficio studi di Rosa e di quadri della SNCF nei percorsi di qualità e di certificazione ISO, necessari per l'accreditamento presso i committenti. «*Abbiamo già fatto progressi su questo progetto, ma Alizé ci ha fornito un utile punto vista esterno sul lavoro realizzato*», sottolinea Daniel Gomis.

Per altri, come Mavic, il progetto di sviluppo è legato tanto alle evoluzioni di settore quanto a problemi interni. Questa azienda commerciale di elettronica per il mercato di massa ha cercato di sviluppare la vendita di apparecchiature di video-sorveglianza ai professionisti, sia per rispondere a una domanda in espansione, sia nella prospettiva di cedere l'azienda entro cinque anni. «*ICM Group ha messo a nostra disposizione il suo settore commerciale per aiutarci a comprendere questo nuovo mercato*», spiega il direttore Alain Morize. Ulteriori consulenze verranno in seguito da EDF (settore tecnico) e da Vallourec (settore acquisti).

Per l'impresa di serrature-metalli Codfert SARL, il ricorso ad Alizé risponde a un tentativo di miglioramento della redditività. La cattiva valutazione di un cantiere nel 2005 e il desiderio di realizzare investimenti hanno fatto comprendere ai dirigenti che avevano bisogno di un sistema di monitoraggio e controllo per ottimizzare la gestione e prendere decisioni consapevoli. *«L'intervento di Rosenmund Guedu ci ha aiutato a riorganizzare il nostro sistema informativo. Siamo così usciti da una gestione puramente intuitiva e abbiamo potuto prendere decisioni in modo rapido e consapevole»*, si compiace Éric Codfert, co-direttore della micro impresa.

Al di là del contributo di esperienza e di metodo, le piccole e medie imprese che hanno usufruito della consulenza hanno avuto modo di apprezzare il punto di vista esterno di esperti provenienti dalle grandi imprese. Hanno riconosciuto il pragmatismo, l'elasticità e l'umiltà di persone-risorse messe a loro disposizione, e hanno valutato positivamente lo spirito con cui le grandi imprese li hanno affiancati senza sostituirsi ad esse. *«Mi sono reso conto della volontà delle persone di Alizé di far riuscire questa esperienza»*, riassume Alain Morize.

Per le grandi aziende, questi primi due anni di attività hanno dimostrato che la riuscita di una consulenza competente risiede prima di tutto nella motivazione del dirigente della piccola e media impresa e che l'assenza di un sostegno finanziario rappresenta un vantaggio perché consente all'impresa di assumersi la responsabilità delle proprie scelte senza doversi adeguare agli indirizzi imposti da chi concede il finanziamento. Questa modalità di accompagnamento permette anche ad Alizé di posizionarsi più chiaramente rispetto ad altre politiche di sviluppo locale

Per Daniel Dauron, presidente del comitato di valutazione, un altro motivo di soddisfazione proviene dalla motivazione e dal coinvolgimento di nove grandi imprese partner. Un coinvolgimento che consente di rafforzare i legami tra industriali in questo territorio. Anche questi ultimi apprezzano uno strumento che permette loro di conoscere le problematiche delle piccole e medie imprese. *«Anche per noi questo è estremamente utile»*, spiega Jaques Bon, della SNCF.

Tuttavia, secondo i responsabili del progetto, Alizé Auxois-Morvan presenta una fragilità: l'azione di promozione e di sollecitazione di nuovi progetti ricade esclusivamente sull'animatore dell'antenna locale della CCI, nonostante gli sforzi intrapresi per sensibilizzare gli altri organismi locali che lavorano prevalentemente con le piccole e medie imprese.

Per Développement et Emploi, Alizé Auxois-Morvan è diventato un esempio in materia di mobilitazione di grandi aziende nell'apporto di competenze al tessuto imprenditoriale locale. Come in qualche altro territorio, la scarsa densità del tessuto di piccole e medie

imprese in questo bacino potrebbe costituire il vero limite di Alizé. Lo dirà il futuro. Nell'immediato, il vento della cooperazione interaziendale sostiene le piccole e medie imprese di Montbard e dintorni e crea nuove dinamiche economiche e sociali.

Per ulteriori informazioni:

[www.reseau-alize.com](http://www.reseau-alize.com)

### **Da leggere**

P. Pommier, D. Thierry et J.-M. Bergère, *Entreprises et développement économique local*, éd. La Documentation française, Parigi, 2004.

#### **I principi di funzionamento di Alizé**

Sei principi guidano il funzionamento del dispositivo:

- la direzione é assicurata alle imprese che presiedono i «comitati di valutazione», l'istanza che si pronuncia sul dossier delle piccole e medie imprese;
- il controllo dello Stato e delle istituzioni, riuniti in un «comitato di pilotaggio», si fa *a posteriori*;
- le decisioni riguardo ai progetti sono rapide;
- le forme di sostegno ai progetti sono diversificate: consulenza e credito;
- Alizé offre l'accompagnamento di un partner, designato come «mandatario» per seguire la piccola e media impresa, per diciotto mesi;
- Alizé invita tutti gli attori dello sviluppo economico locale ad essere partner in modo che il dispositivo possa offrire alle PICCOLE E MICRO IMPRESE sostegno su aspetti ai quali nessun altro strumento del territorio è in grado di dare risposta.

#### **Qualche cifra**

- 21 dispositivi Alizé esistenti, distribuiti in tutta la Francia;
- 900 progetti sono stati sostenuti dal 1998;
- 3 800 posti di lavoro sono stati creati;
- Più di ottanta grandi imprese sono coinvolte in Alizé

al fianco di una quarantina di comunità locali, un centinaio di attori dello sviluppo economico (camere consolari, agenzie di sviluppo, ...) e dei servizi decentrati della Stato.

## Maisons de l'emploi: un nuovo sguardo sul territorio

Dominique HUARD

Direttore - Maison de l'Emploi dell'area di Bonneville

Olivier PIHAN

Responsabile di missione **Observation, anticipation et adaptation du territoire** -  
Maison de l'Emploi dell'area di Bonneville

*«La vera scoperta del viaggio non consiste nella scoperta di nuovi territori ma nell'acquisire un nuovo sguardo.»*

Marcel Proust

Il territorio, luogo di vita, di lavoro, di residenza, di divertimento, di vicinanza e di spazio naturale costituisce un aspetto dell'identità collettiva e individuale in cui si intersecano molteplici attori, eletti e autorità dello Stato.

Questa pluralità di attori può condurre a una frammentazione dell'informazione e ad azioni che rendono sempre più complessa e opaca l'organizzazione del sistema territoriale. Dunque, al processo di frammentazione deve seguire quello di ricomposizione e di integrazione per ristabilire un principio di coerenza.

La nuova divisione del potere tra autorità politiche di diversi livelli amministrativi porta con sé tensioni e conflitti che devono essere mediati attraverso un'azione territoriale, basata sulla concertazione, che permetta di sviluppare scambi tra tutte le parti, di affrontare i problemi e di prendere decisioni condivise.

Il dialogo territoriale risponde, d'altra parte, al bisogno di rafforzare legami identitari e di favorire incontri tra cittadini, associazioni, organismi, istituzioni, imprese ed eletti locali. Questa ibridazione, e in particolare l'incontro tra politici locali e società civile, pur nella difficoltà di conciliare logiche talvolta opposte è una garanzia di successo se si creano le condizioni per cui gli operatori possano confrontare i loro approcci e arricchirsi reciprocamente in uno spirito di ascolto, di rispetto delle differenze e di considerazione dei bisogni di ognuno.

### Uno spazio di incontro

La recente creazione delle Maisons de l'emploi (MDE)<sup>38</sup>, rappresenta una risposta interessante al problema di coordinare sul territorio gli attori locali pur nella difficoltà che

---

<sup>38</sup> Per una descrizione del funzionamento delle MDE, vedere il dossier « Les Maisons de l'emploi », info flash n° 687, ed. Centro Inffo, ottobre 2006.

questi incontrano nel riconoscere i rispettivi ruoli, in un microcosmo intessuto di regole, di abitudini e di tradizioni dove tutti si conoscono e si riconoscono indirettamente.

Non ci sono problemi di legittimità o di pertinenza di questo nuovo organismo. Nel momento in cui il legislatore precisa che «il bacino di impiego è il parametro di riferimento della Maisons de l'emploi<sup>39</sup>». e quest'ultimo intreccia molteplici realtà del territorio (economica, sociale, demografica e geografica), diventa chiaro che le MDE, strutturandosi in reti di prossimità, rispondono alla necessità di adottare un approccio globale per affrontare i problemi del territorio. Concepite come organismi di coordinamento, le MDE sono composte fin dalla loro fondazione da attori del servizio pubblico (servizi distaccati dello Stato, ANPE, Assedic, Afp) e da una rappresentanza locale (eletti, struttura intercomunale): la gestione si costruisce e si incarna in queste basi giuridiche.

La riunificazione dei servizi pubblici dell'impiego in una dimensione intercomunale costituisce la base per un significativo radicamento territoriale delle MDE. Così costituito, questo spazio di espressione e di incontro favorisce la capacità di affrontare problematiche più vicine al territorio coniugando le prospettive demografiche ed economiche con i problemi di gestione dello spazio e di salvaguardia dell'ambiente.

### **Uno sportello unico, vetrina del partenariato**

*Le MDE «contribuiscono al coordinamento delle azioni condotte nel quadro del servizio pubblico dell'impiego ed esercitano azioni in materia di previsione dei bisogni di manodopera e di riconversione dei territori, in particolare in caso di ristrutturazioni. Partecipano ugualmente all'accoglienza e all'orientamento di chi è in cerca di occupazione, all'inserimento, all'orientamento alla formazione, all'accompagnamento di chi cerca lavoro e dei dipendenti e al supporto alla creazione d'impresa<sup>40</sup>».*

La MDE deve crearsi un terreno propizio per l'emersione di una nuova visione dello sviluppo del territorio.

Se si parte da un approccio di ispirazione liberale ai problemi del territorio l'obiettivo è mettere in concorrenza i territori in termini di «vantaggi comparativi» che essi offrono alle imprese. Si tratta cioè di creare l'ambiente più favorevole all'insediamento delle aziende su un dato territorio. Questa concezione del ruolo dei territori comporta che gli attori locali, a volte con sostegni istituzionali nazionali ed europei, mettano a disposizione delle

---

<sup>39</sup> Decreto del 7 aprile 2005 recante capitolato d'onere delle Maisons de l'emploi.

<sup>40</sup> Legge di programmazione per la coesione sociale del 18 gennaio 2005.

imprese un ambiente attrattivo: infrastrutture che permettono sostanziali economie esterne e tassazione vantaggiosa.

Un altro approccio al ruolo dei territori di fronte ai cambiamenti consiste invece nel considerarli come attori che definiscono in maniera autonoma e anticipatrice un quadro di sviluppo a lungo termine. Il territorio non si accontenta dunque di offrire una «piattaforma» per accogliere le imprese ma, sulla base di una buona conoscenza delle risorse locali, e dei punti di forza e di debolezza da valorizzare o da correggere, agisce in una logica non di sviluppo passivo ma di sviluppo durevole con l'obiettivo di fare *«locale che dura in un globale che avanza»<sup>41</sup>*. Secondo questa impostazione, a differenza di quella basata sull'attrattività che non offre alcuna garanzia sul futuro perché si affida alle strategie delle singole imprese, la dinamica del territorio non viene più considerata sotto la sola prospettiva economica e finanziaria ma anche sotto quella dello sviluppo durevole e sostenibile.

In questa prospettiva, le MDE mettono in relazione organizzazioni professionali e sindacati, manager d'impresa, camere di commercio, comunità locali, centri di formazione, associazioni per condividere l'analisi della situazione e per armonizzare interessi e strategie.

### **Un catalizzatore del dialogo territoriale**

Mettendo in relazione cittadini, imprese, autorità locali, la MDE coordina le politiche territoriali secondo principi di globalità e di prossimità apportando il suo sostegno alla rete delle micro/piccole e medie imprese, favorendo lo sviluppo delle competenze delle persone e la loro mobilità professionale<sup>42</sup>. La MDE si presenta così come un catalizzatore del dialogo sociale territoriale e non come detentore di una leadership. Si definisce come lo spazio del partenariato, ne è la traduzione e l'espressione: assicura la coerenza dei dispositivi e dei finanziamenti, segnala duplicazioni e sovrapposizioni di azioni, evita concorrenze sterili. Non per decreto, ma attraverso il dialogo tra l'insieme degli attori presenti sul territorio.

---

<sup>41</sup> Philippe Nikonoff, economista, direttore della società A6-CMO e co-autore del dossier «Analisi fiscale e sviluppo territoriale», Collezione Dossier di esperti N°457, Territorial Editions.

<sup>42</sup>Questo ruolo delle MDE nell'osservazione e nell'anticipazione dei cambiamenti è stato di recente ribadito dal governo nazionale. Jean Le Garrec, ex ministro delegato presso il primo ministro, incaricato dell'occupazione, deputato del Nord, membro del Conseil d'orientation pour l'emploi, presidente dell'alleanza Ville-Emploi, in occasione della giornata nazionale dei PLI del 19 giugno 2006 ha precisato che «il ruolo delle Maisons de l'Emploi è fondamentale. Non può in nessun caso essere delegato. L'osservazione ed il coordinamento con tutti gli attori sociali, economici, sindacali devono essere permanenti sul territorio. La dimensione territoriale mi sembra fondamentale e questa deve essere ideata».

Poiché costituisce un tale punto di convergenza di diversi interessi, valori e percezioni, il partenariato delle MDE così costituito è anche un vettore di innovazione che, disponendo di una rappresentatività sufficientemente ampia, può garantire una gestione efficace.

### **Ottimizzare la performance**

Le reti sociali sono per loro natura spontanee ed è proprio la loro informalità a garantire il libero coinvolgimento degli attori. La rete è fondata sulla fiducia<sup>43</sup>, e la fiducia diffida dei vincoli formali. Le MDE nascono sulla base di accordi informali ma devono poi darsi un'organizzazione e delle regole. Si tratta di un processo lungo che deve essere attentamente valutato per assicurare efficienza all'azione.

Attualmente si stanno sperimentando due modelli organizzativi, uno che integra fortemente tutte le funzioni dei partner e un altro che gestisce, attraverso una nuova struttura organizzativa, soltanto alcune funzioni<sup>44</sup>.

Accanto al problema dell'organizzazione e del ruolo rispettivo dei diversi attori locali deve essere affrontato anche il problema della sussidiarietà verticale.

Come articolare i poteri e le competenze dello Stato, delle comunità locali e dei partner sociali nella definizione degli orientamenti dei servizi pubblici per l'impiego?

La logica del «trasferimento competitivo<sup>45</sup>», secondo il quale lo Stato delega compiti gestionali mantenendo il ruolo di regolatore impedisce un vero trasferimento di competenze. Questa limitazione, insieme all' «*assenza di una vera cultura della valutazione*<sup>46</sup>» stanno ostacolando il pieno sviluppo delle potenzialità delle MDE.

Dalla dimensione europea al livello nazionale, passando per tutti i livelli del decentramento (regione, provincia, comune) con partner istituzionali, pubblici, consolari, padronali, sindacali e associativi, un nuovo schema di cooperazione deve essere messo in atto.

Istituendo le Maisons de l'emploi, il Piano nazionale di coesione sociale ha offerto un nuovo terreno per ridefinire questi modelli di funzionamento in modo da renderli adeguati a una dinamica di sviluppo locale.

---

<sup>43</sup> Philippe Maitreau, Presidente della Maison de l'emploi e della formazione di Plie nella regione di Mulhouse, membro del Conseil d'orientation pour l'emploi. In occasione della giornata nazionale delle Maisons de l'emploi del 20 giugno 2006, sottolineava l'importanza di «darsi fiducia e non sfiducia» e riconosceva che le meschinità nel settore della gestione si riconducono «spesso a una questione individuale».

<sup>44</sup> Opinione di Raymond Soubie, presidente del consiglio di orientamento per l'impiego, in occasione del colloquio parlamentare sulle Maisons de l'emploi dell'11 ottobre 2005.

<sup>45</sup> Analisi di Benoit Willot, direttore del Comitato d'informazione e mobilitazione per l'impiego (CIME).

<sup>46</sup> La formazione professionale degli adulti: un sistema alla deriva, studio realizzato dagli economisti Pierre Cahuc, Professore all'Università Parigi 1, Ricercatore del Centro di ricerca in economia e statistica, e André Zylberberg, direttore di ricerca al CNRS e responsabile di corso alla Scuola politecnica.

## **Micro imprese e territori: relazioni da inventare**

Jean HORGUES-DEBAT

Direttore di Areref e dei punti pubblici di Paca

La costante diminuzione del numero di agricoltori e la progressiva scomparsa delle grandi aziende insediate in zone rurali porta con sé in questi territori problemi di occupazione. Il numero esiguo di posti di lavoro retribuiti può porre fine alla crescita demografica che si è innescata in questi ultimi anni. Alcuni territori rurali diventano zone residenziali prive di vere attività economiche e altri territori turistici si trasformano in zone di seconde case con un'attività economica permanente estremamente ridotta.

La vivacità economica delle zone rurali risiede essenzialmente nelle micro imprese che vi si insediano e che creano più posti di lavoro di quanto non facciano le grandi imprese industriali. Molti di questi posti di lavoro corrispondono a micro imprese senza dipendenti. I territori rurali hanno dunque bisogno delle micro imprese, così come le micro imprese hanno bisogno dei territori.

Alcuni economisti considerano l'impresa come un'entità autonoma il cui successo dipende esclusivamente dalla capacità di chi la dirige. Anche la scelta del luogo di insediamento ha poca importanza se non dal punto di vista dell'ottimizzazione di alcuni fattori di produzione: manodopera qualificata, disponibile ed economica, vicinanza delle materie prime e dei mercati o opportunità di fondi, vantaggi fiscali... Questa logica conduce alla concentrazione delle aziende nei nuclei urbani industriali o alla loro delocalizzazione in paesi con manodopera a basso costo e dove la tassazione è più favorevole. E spinge anche le imprese a mettere i territori in concorrenza tra di loro nell'offrire contributi pubblici allettanti.

Si tratta tuttavia di una concezione che non permette di spiegare perché le imprese rimangono in territori che non offrono vantaggi competitivi di tipo economico. L'analisi dimostra che la scelta della localizzazione obbedisce anche a principi che sfuggono alla semplice razionalità economica di breve termine: condizioni di vita scelte dal manager d'impresa, bisogni sociali del territorio non soddisfatti, logica di solidarietà, coerenza con un sistema di valori ecologici o sociali, ecc. Un territorio può anche offrire opportunità di cooperazione, relazioni con i centri di ricerca e di formazione, coinvolgimento nella comunità locale, tutto ciò che per le aziende rappresenta l'equivalente dell'humus per l'agricoltura: ciò che fa nascere prodotti sani, in quantità ragionevoli, preservando l'ambiente e le risorse locali.

## **Le strutture dello sviluppo locale**

Il concetto di sviluppo locale articola lo sviluppo economico del territorio con altri fattori di attrazione: servizi, condizioni di vita, cultura e svago: tutto ciò che rende un territorio socialmente vivibile. Molte politiche pubbliche si «territorializzano» e non si declinano più semplicemente in maniera settoriale. Tuttavia, questo interesse reciproco delle micro imprese e dei territori a lavorare insieme non è ancora del tutto condiviso. Alcuni territori continuano a sognare l'insediamento miracoloso di una grande impresa ad alta tecnologia, non danno valore al tessuto delle micro imprese e considerano lo sviluppo economico come la conseguenza delle sole leggi di mercato. E laddove matura una consapevolezza, gli organismi che si occupano di sviluppo locale devono fare i conti con un mondo economico complesso e con sistemi normativi e dispositivi di aiuto frammentati e poco leggibili. Queste stesse difficoltà incontrano i responsabili di micro imprese che conoscono male l'organizzazione del territorio e hanno poco tempo e pochi mezzi da utilizzare per interagire con il contesto. Sia gli uni che gli altri mantengono dunque approcci settoriali, economia e lavoro da un lato, pianificazione e sociale dall'altro...

## **L'importanza dei legami territoriali**

Coscienti dell'interesse per un reciproco sviluppo territoriale, responsabili territoriali e responsabili di micro imprese hanno dato vita, attraverso i Comités locaux de bassin d'emploi (CBE), ad esperienze innovative come le Maisons des services publiques, Les Espaces Rurales Emploi et Formation (Eref) i Paca o i siti di prossimità. Queste iniziative hanno tutte in comune la messa in relazione delle strutture pubbliche e delle micro imprese a livello di un territorio determinato.

La prima logica di intervento è quella dei servizi di sostegno alla creazione e allo sviluppo delle micro imprese. Si tratta di servizi molto diffusi nelle zone urbane che devono essere resi accessibili anche nelle zone extra-urbane per offrire

- **Informazione:** si tratta prima di tutto di mettere a disposizione dei responsabili delle micro imprese informazioni sui servizi disponibili. La presenza di un Eref-MSP consente ad esempio di offrire una prima informazione e di mettere in contatto l'imprenditore con le strutture specializzate. L'accesso a postazioni Internet permette anche alle micro imprese o a chi intende creare un'impresa di cercare informazioni in Rete. Infine, la creazione di una guida cartacea o su Internet può far conoscere ai responsabili di micro imprese l'insieme dei servizi alle imprese sul territorio: un buon esempio di questo lavoro è la Guida Castor di Crefad Auvergne;
- **Consulenza e accompagnamento:** servizi di consulenza e accompagnamento possono essere offerti sul territorio a livello dipartimentale, regionale o

settoriale. Siti di prossimità come quelli di Rhône-Alpes o come i Piles, (Poles d'initiative locale pour l'économie sociale) della Maison des Services Publiques di Serres (Hautes-Alpes) offrono una conoscenza approfondita delle specificità del territorio: mercato, concorrenza, servizi, fondi, manodopera, ecc.;

- **Risorse umane:** le micro imprese non hanno i mezzi che hanno le grandi aziende per gestire le risorse umane. Il reclutamento talvolta è reso difficile dalla debolezza del mercato locale del lavoro: la Maison de l'entreprise e l'Eref di Veynes in Hautes-Alpes hanno anche organizzato un forum per l'occupazione per mettere in relazione i datori di lavoro e persone in cerca di occupazione con creatori di impresa e organismi di accompagnamento;
- **I servizi di formazione** sono spesso concentrati nelle città e sono per questo poco accessibili (per costo e tempi) dai territori extra-urbani più isolati. La presenza di un dispositivo territoriale può consentire l'organizzazione di attività di formazione per aziende vicine. L'Agefos PICCOLE E MICRO IMPRESE ha anche sviluppato un'azione sperimentale chiamata PIT (Programme intégré territoriale) sul bacino di impiego di Briançon con l'aiuto dello Stato e dell'Europa. Si trattava di mettere in comune i finanziamenti e i bisogni di formazione delle micro imprese di questo territorio per organizzare nelle vicinanze formazioni adattate alle condizioni locali. La formazione a distanza può ugualmente svilupparsi grazie a un dispositivo territoriale pubblico. L'Areref – con la CAPEB di Hautes-Alpes – ha lanciato l'esperimento di una formazione a distanza in videoconferenza per gli artigiani, che sarà accessibile negli Eref e negli "espaces publics numériques" situati nei territori;
- **I servizi comuni:** la gestione contabile e delle risorse umane può porre delle difficoltà alle micro imprese rurali. Anche l'accesso a tecnologie rappresenta una difficoltà. Un dispositivo locale può facilitare la realizzazione di servizi comuni tra aziende in un territorio: può trattarsi di impiego a tempo concordato, di condivisione di strumenti materiali e logistici (informatici, connessione Internet ad alta velocità, sale riunioni), o di un'associazione di datori di lavoro (groupement d'employeurs). Gli Eref MSP di Paca mettono a disposizione del pubblico e delle aziende le loro attrezzature informatiche. Molti territori realizzano, con il Consiglio regionale, un programma BLA, Circuito locale alternativo, per permettere al pubblico e alle imprese di territori isolati di concordare una connessione ad alta velocità. A Paca, molti Comitati del bacino di impiego sono stati all'origine di groupements d'employeurs territoriali adattati alla molteplicità di attività stagionali, in partenariato con strutture specifiche di sostegno ai groupements d'employeurs (Progetto Paca). La realizzazione di questi servizi comuni necessita spesso dell'intervento delle comunità locali e di organismi in rete;

- **Aiuti diretti alle imprese:** la creazione e lo sviluppo di micro imprese sui territori rurali si scontrano con numerose difficoltà nei confronti delle quali un intervento pubblico locale coordinato può essere determinante: aiuto per l'accesso al credito, incubatore di imprese o albergo di imprese, appoggio finanziario di una piattaforma di iniziativa locale o di un dispositivo di finanziamento solidale, ecc. Il raggruppamento dei comuni di Deux Buëch ha anche sviluppato, al fianco della Maison dei servizi al pubblico, del centro Internet multimediale e della maison dell'azienda, un incubatore di imprese (uffici e logistica in comune) ed un albergo di imprese attrezzato con connessione ad alta velocità. Il Rappruppamento dei comuni di Serrois ha dato impulso, attraverso la sua Maison di servizi al pubblico, del suo Polo di iniziativa locale per l'economia solidale e di un congresso sull'economia solidale, la creazione di un club Cigale, per sostenere la creazione di imprese locali.

### **Luoghi di incontro e di sinergia**

Lo sviluppo di servizi alle imprese non basta a creare una dinamica economica territoriale. Un dispositivo locale può avere come obiettivo la creazione di uno spazio di dialogo tra le micro imprese del territorio e gli altri attori locali, permettendo a ognuno di meglio comprendere gli ostacoli, le difficoltà e le aspettative degli uni e degli altri. Questi luoghi di incontro possono utilizzare gli spazi dei servizi precedentemente descritti o essere apposti. Alcune procedure territoriali come Orac (Operazione di ristrutturazione dell'artigianato e del commercio), finanziato da Fisac, consentono un partenariato tra micro imprese, chambres consulaires e comunità locali. I Comitati del bacino di impiego sono, per loro natura, strutture territoriali di dialogo tra la totalità degli attori economici di un territorio: rappresentanti aziendali, di organizzazioni di dipendenti, di politici e della società civile. Infine, i Consigli di sviluppo del paese creati nell'ambito della legge Voynet sullo sviluppo e la pianificazione dei territori costituiscono spazi di dialogo e di progettazione propizi ad un vasto approccio delle questioni di sviluppo locale.

Tali istanze collettive possono appoggiarsi a molteplici metodi e azioni :

- **Diagnostica territoriale:** si tratta di partecipare collettivamente all'analisi delle forze e delle debolezze del territorio, ciò che le micro imprese che vi sono installate hanno bisogno di conoscere. Un approccio di diagnosi condivisa permette fuoriuscire da casi *sui generis* per trovare le leve di azioni possibili per sostenere le micro imprese: sostegno alla formazione, all'assunzione, al credito, agli aiuti, alla commercializzazione, alla ricerca, alla trasmissione d'impresa, alla creazione di nuovi servizi...;

- **Schema di sviluppo:** questa diagnosi comune permettere di sfociare in un progetto a medio termine a favore dello sviluppo economico. Questo può essere uno degli assi del Piano di sviluppo di un paese, di un progetto di Parco naturale regionale, di un programma Leader, ecc. Tale schema permette di lavorare non più di volta in volta, ognuno per conto proprio, ma nel lungo termine e secondo una strategia concertata di sviluppo;
- **Promozione collettiva delle imprese e del territorio:** le micro imprese così come i territori hanno bisogno di vendersi, di farsi conoscere per attrarre abitanti, clienti, aziende...Dei progetti possono riguardare la creazione di un'etichetta, di un punto vendita dei prodotti locali, di una campagna di promozione dei prodotti agricoli, artigianali o turistici del territorio;
- **Articolazione «economia, sociale e ambiente»:** le micro imprese non si possono sviluppare in un deserto. Lo sviluppo di un'impresa si iscrive in un territorio che deve fornire un certo numero di servizi ausiliari: alloggio di manager di impresa, di dipendenti stagionali, trasporti locali, servizi di base per la popolazione (babysitter, ad esempio), misure di aiuto all'occupazione e alla formazione, ecc. Il territorio può anche istituire delle regole specifiche per preservare il suo ambiente e le sue risorse, ed impegnarsi in una strategia di sviluppo durevole. La realizzazione di questi orientamenti richiede la partecipazione e l'appoggio delle micro imprese. Il Limousin ha così messo in atto una politica di accoglienza dei nuovi arrivati che propone servizi alle imprese, ma anche servizi in ambito sociale e quotidiano. Per mantenere e valorizzare l'immagine del patrimonio locale, il parco naturale di Lubéron ha messo in atto delle misure di formazione e riabilitazione degli antichi mestieri, al fine di restaurare i villaggi, le «calades» e le «estanques», appoggiandosi alle micro imprese locali.
- **Valorizzazione delle risorse locali:** l'analisi delle risorse naturali, tecnologiche, culturali, umane, economiche o finanziarie del paese può sfociare in un programma di sviluppo concertato di una filiera di attività, che organizza ricerca, formazione, produzione e promozione collettiva. Così la regione di Haute-Provence sviluppa un Polo «ascoltatori ed esperti», declinato in un programma Leader, nel Piano locale e riconosciuto come Polo d'eccellenza rurale. Questo progetto economico si fonda sulla valorizzazione di prodotti agricoli locali, ma anche sull'immagine culturale e turistica di Lubéron, e organizza la ricerca, la formazione, la promozione e lo sviluppo delle aziende;
- **Progetti collettivi e messa in sinergia degli attori:** l'obiettivo di una richiesta di dialogo territoriale ha in fin dei conti come obiettivo di agevolare la nascita di progetti collettivi, tra micro imprese e gli altri attori del territorio. Ma al di là della messa in atto

di progetti collettivi precisi, è la messa in rete degli attori locali che più importa per rompere l'isolamento dei responsabili delle micro imprese e mettere in sinergia le energie del territorio.

Questi esempi ben illustrano l'interesse di dispositivi territoriali di concertazione e di sostegno per anticipare le evoluzioni economiche del territorio fornendo uno spazio di dialogo, mezzi di ingegneria e risposte concrete condivise ai servizi delle micro imprese e del territorio.

### **Difficoltà e limiti dello sviluppo locale**

Questi casi vengono esposti a titolo di esempio, non dati come modelli. La maggior parte di questi rimangono modesti e richiedono un distacco per procedere ad una vera valutazione e trarne degli insegnamenti. Non siamo che all'inizio dei percorsi di sviluppo territoriale: le comunità locali restano in gran parte dei regolatori, lontani dall'universo delle aziende. Le micro imprese sono prevalentemente individualiste, fragili e poco coinvolte nello sviluppo locale. Le organizzazioni professionali, per gran parte, restano centralizzate e divise, poco coinvolte nei percorsi di sviluppo locale durevole. Questa carenza culturale è uno dei principali ostacoli al processo descritto.

Il secondo ostacolo è la limitazione nel territorio, la tentazione autarchica, la concorrenza sfrenata tra le regioni, in Francia e nel mondo. L'ancoraggio territoriale non autorizza a sottovalutare approcci macroeconomici che permettono di analizzare le tendenze, di stabilire alleanze con altri territori, di utilizzare le competenze settoriali quando esistono altrove. Lo sviluppo endogeno non è una panacea in un mondo globalizzato in cui occorre «pensare globalmente e agire localmente».

Nonostante questi limiti, la proliferazione dei percorsi territoriali dopo una ventina d'anni (poco paragonabile a due secoli di centralismo francese) può lasciar sperare nell'acquisizione e nel trasferimento di metodologie di approcci territoriali di servizi, di dialogo e di cooperazione nell'interesse delle micro imprese e dei territori.

## **Ambiente, sviluppo locale e tecnologia: alcune considerazioni relative alle aree montane delle Alpi**

Geremia GIOS: Professore ordinario di Economia dell'Ambiente, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento

Ilaria GOIO: Dottore di Ricerca in Economia Montana e Forestale, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento

Roberta RAFFAELLI: Professore associato di Economia Agraria e Valutazione dei Beni Ambientali, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento<sup>47</sup>

### **Introduzione**

Negli ultimi tempi gli studi, le analisi, le proposte relative al problema "montagna" sono aumentati in maniera esponenziale. Tale produzione, se da un lato dimostra il crescente interesse verso questo tema, dall'altro, rischia di introdurre elementi di confusione in quanto, partendo da analisi della situazione largamente condivisibili, arriva, di frequente, ad indicare soluzioni divergenti quando non in contrasto fra loro. Ora, se è pur vero che non esiste la "soluzione" del problema montagna, è altrettanto vero che alcuni interventi appaiono più utili di altri e che è possibile, nella grande differenziazione esistente tra zona e zona anche nelle Alpi, individuare alcune linee guida che potrebbero risultare di interesse generale.

A tal fine appare interessante partire da alcune affermazioni di Batzing *et al.* «1996» che si ritiene abbiano una validità generale. "Il destino delle Alpi sembra pendere fra due estremi: alta concentrazione di insediamenti sui binari del grande sviluppo industriale e turistico, da un lato, e ampie aree di spopolamento dall'altro, con ambiente più integro (ma con l'abbandono dei tradizionali paesaggi coltivati) e prospettive economiche di pura sopravvivenza".

Ne consegue che la tipologia di sviluppo economico-sociale che attualmente caratterizza le Alpi non può essere considerata soddisfacente e necessita la messa in atto di correttivi. Tuttavia è proprio la crescente diversificazione che interessa l'area che rende meno agevole l'individuazione di interventi puntuali validi per tutte le situazioni territoriali considerate.

Va da sé che, data tale situazione, tra aree ad alta e bassa densità insediativa è necessario trovare forme di sviluppo complementari. Ciò non è, tuttavia, possibile senza una preventiva rivitalizzazione delle aree deboli. La presente relazione si propone, per l'appunto, di dare indicazioni in tale direzione, considerando solo marginalmente le

---

<sup>47</sup> Geremia Gios ha curato i paragrafi 2 e 4, Ilaria Goio i paragrafi 1, 3, 3.1, Roberta Raffaelli i paragrafi 3.2 e 3.3.

problematiche delle aree montane forti che pur ci sono, ma che richiedono un approccio diverso.

### **L'idea di limite in montagna**

La montagna si caratterizza attualmente, dopo secoli di sviluppo con molti elementi comuni, per essere quanto mai diversa tra area ed area. Non vi è dubbio che la stessa presenta, comunque, almeno un elemento comune: l'idea di limite. Da un certo punto di vista, il limite rappresenta l'essenza stessa della vita in montagna. Infatti, "nelle valli è limitato l'orizzonte, vi sono limiti altitudinali per le diverse culture, vi è un limite fisico alla possibilità di scambi anche fra aree che in linea d'aria sono estremamente vicine e così via «Gios G., 2005»".

In un contesto dinamico come quello attuale il limite non agisce in maniera uniforme come è avvenuto per secoli in un'economia relativamente statica come quella basata sul sistema agro-silvo-pastorale, che ha costituito la base della vita nella montagna alpina. Ed è proprio dall'emergere o meno di limiti ogni volta diversi, che si può spiegare la differenziazione dello sviluppo cui assistiamo nella montagna alpina. Ci si può chiedere allora se sia possibile individuare una chiave di lettura generale dei rapporti tra limite e sviluppo. La risposta può essere parzialmente positiva. In effetti il limite agisce in maniera diversa a seconda che lo stesso funzioni come vincolo assoluto o come ostacolo relativo in una qualche misura superabile. Infatti, si può sostenere che "quando si è riusciti a trasformare i limiti in opportunità vi è stato sviluppo, mentre quando gli stessi sono stati trasformati in vincoli assoluti vi è stata stagnazione e declino «Gios G., 2005»".

Allo stesso tempo, l'idea di limite o, meglio, della necessità del limite compare sempre più frequentemente quando si tratta di delineare i possibili scenari futuri. Quest'idea nasce dalla constatazione, ovvia ma non banale, che comunque la terra è un sistema finito, le stesse capacità dell'uomo sono finite, che molte scelte sono irreversibili e quindi, nonostante tutto, le probabilità di incontrare limiti comunque invalicabili in periodi di tempo predefiniti aumentano di giorno in giorno. La traduzione in linguaggio moderno della necessità di fare i conti con il limite si ritrova nell'idea di sostenibilità. Com'è noto con tale termine "si vuole intendere una qualche cosa che abbia la capacità di durare nel tempo «Brundtland, 1987»".

Ma un tale tipo di sviluppo deve necessariamente fare i conti con dei limiti in almeno tre campi completamente diversi. Infatti si parla, a proposito di sostenibilità, di aspetti economici, sociali ed ambientali. Va da sé che questi tre settori non possono essere

considerati in maniera isolata, ma è necessario tener conto anche di tutte le possibili interazioni esistenti tra i medesimi.

Anche in questo caso il problema è quello di non considerare i limiti ambientali, sociali ed economici come qualche cosa di assoluto. È, infatti, nell'insieme delle diverse componenti economiche, sociali ed ambientali che va ricercato il "vero limite" ad una crescita senza ostacoli. In tale contesto, la vecchia "visione del mondo" propria della "montagna" diventa nuovamente quanto mai attuale. Si tratta, infatti, ancora una volta di considerare tali vincoli come delle opportunità in grado di facilitare la ricerca di soluzioni efficienti.

Se così è, non vi è allora dubbio che è proprio nelle aree in cui i limiti sociali, economici ed ambientali sono più evidenti, vale a dire nelle zone di montagna, che possono essere sviluppate prima che altrove soluzioni atte a garantire sostenibilità. Ecco allora che le Alpi finiscono con l'essere "il più qualificato laboratorio in cui sperimentare uno sviluppo alternativo «Camanni, 2002»". Da questo punto di vista, quindi, si può essere moderatamente ottimisti. È possibile, e forse probabile, che partendo da quei valori antichi che erano propri della civiltà contadina di villaggio delle Alpi si possa costruire un modello sociale ed economico innovativo, in grado di garantire in un prossimo futuro competitività e benessere per le popolazioni residenti nelle Alpi stesse.

Certo, questo non è un risultato scontato né un obiettivo facilmente raggiungibile, ma da un lato le opportunità in questo senso sono probabilmente maggiori, nonostante le apparenze, oggi di qualche decina di anni fa, dall'altro l'esperienza condotta nelle zone di montagna può servire anche in altre aree nelle quali i limiti, pur presenti, diventeranno evidenti più avanti nel tempo.

### **Lo sviluppo nelle aree montane**

La sopravvivenza e lo sviluppo delle aree della montagna debole richiede come condizione imprescindibile la possibilità di creare in loco posti di lavoro stabili. L'assenza di questi ultimi, infatti, è elemento decisivo nel condizionare negativamente l'andamento demografico.

Si pone allora l'interrogativo se la prevedibile evoluzione economica consenta di nutrire fondate speranze in tal senso o se questa debba essere considerata una semplice utopia.

In effetti, è stato osservato che le nuove tecnologie nel settore dell'informazione e delle comunicazioni rendono possibili localizzazioni non centrali e, soprattutto, va notato che il passaggio da una produzione quantitativa ad una sempre più qualitativa, anche nelle attività strettamente dipendenti da una committenza esterna, valorizza la produzione di

quelle piccole e medie aziende che, sia pure in segmenti estremamente specifici, partecipano ad un più generale processo di innovazione tecnologica e di riconversione produttiva. Dal momento che questo processo di riconversione avviene sempre meno nel quadro di rapporti bilaterali tra centro e periferia e sempre più nel quadro di rapporti a rete, cambia lo spazio di riferimento ed aumentano, in teoria, le potenzialità per le aree di montagna. Infatti, se è vero che non va sottovalutata la circostanza che il passaggio da un'attività che esige non solo manodopera, ma richiede collaboratori, mette in risalto alcune qualità della forza lavoro dell'abitante delle regioni alpine (quali la tradizione dell'economia familiare con le sue caratteristiche di solidarietà ed i suoi spazi di flessibilità), è anche vero che le nuove tecnologie, almeno fino ad ora, più che ad un decentramento hanno portato ad una crescita di importanza delle località centrali.

Se anche per la montagna lo sviluppo appare possibile occorre chiedersi a quali condizioni e con quali obiettivi. Frequentemente si ritiene, in proposito, che occorra una politica diffusa sul territorio che abbia come scopo l'uniforme valorizzazione delle risorse esistenti. Ma una simile impostazione, in presenza di situazioni di partenza caratterizzate da disequilibrio, attiva inevitabilmente gli effetti di queste politiche sui punti forti del sistema, non permettendo sempre né il riequilibrio, né la valorizzazione di risorse molto specifiche.

Se l'obiettivo non è quindi tanto la crescita ma la stabilità dello sviluppo, condizione perché questa avvenga è la valorizzazione delle risorse locali.

### ***La valorizzazione delle risorse ambientali e la partecipazione della popolazione locale***

Non v'è dubbio, in proposito, che una risorsa fondamentale per le comunità di montagna è l'ambiente, inteso come insieme di risorse naturali relative ad un dato territorio. Una delle strade per rivitalizzare queste aree passa, allora, dal riconoscimento delle funzioni svolte dalle risorse naturali e "da una loro remunerazione «Maritta et al., 2004»" o attraverso la creazione di mercati là dove questo è possibile, o attraverso il pagamento direttamente da parte delle collettività interessate dalle esternalità positive che determinate modalità di gestione delle risorse naturali producono.

Nella società rurale preindustriale il controllo del territorio – nella misura in cui ciò era possibile sulla base delle tecniche disponibili – era in gran parte prerogativa specifica delle comunità locali. La società industriale e lo stato moderno cambiano la situazione. Le comunità locali divengono sempre più sottosistemi di sistemi a scala maggiore i quali interferiscono nell'organizzazione e controllo del territorio in rapporto sia ad antichi usi

dello stesso, sia a nuovi usi generati, in modo diretto o indiretto, dalle attuali strutture produttive.

La tendenza è allora quella di imporre dei vincoli che limitano la possibilità di utilizzo delle risorse ambientali. Il problema non è costituito, evidentemente, dai vincoli in sé, dal momento che questi in una certa misura si possono ritenere utili o comunque inevitabili, quanto piuttosto dal fatto che frequentemente questi vengono posti avendo presenti gli interessi di comunità che non sono quelle locali e che generano, così, situazioni di conflitto e inefficienza.

Ad ogni buon conto, per molti motivi, il tema dell'ambiente non può ridursi a considerare aspetti settoriali isolati o aree con particolari caratteristiche, ma riguarda tutto il territorio ed è in rapporto con tutti gli aspetti della vita e delle attività dell'uomo. Una corretta politica ambientale deve quindi farsi a livello del modello di sviluppo e deve porre al centro delle sue preoccupazioni lo sviluppo delle comunità locali.

In effetti il futuro non solo delle aree montane deboli, ma di tutte le Alpi, dipende in larga misura dalla capacità di coinvolgere le popolazioni locali in processi di protezione e promozione ambientale. Ma affinché tale coinvolgimento vi sia, è necessario che le popolazioni locali possano indirizzare le modalità di gestione delle risorse naturali stesse in funzione dei propri obiettivi. Il controllo di tali modalità deve quindi rimanere alle popolazioni locali. Ciò non esclude affatto che si tenga conto di interessi più generali o di vincoli che è necessario adottare in funzione di esigenze esterne. Ciò che è da escludere, in una logica di sostenibilità, è che interessi ed esigenze esterne possano essere tutelati senza un'equa contropartita per le popolazioni locali stesse.

Il bisogno di elaborare ed utilizzare nuovi approcci nella gestione delle risorse naturali è emerso in linea con l'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile. Nell'ultimo decennio, in particolare, la letteratura ha cominciato a sottolineare l'importanza della partecipazione della società civile nei progetti di sviluppo locale. "Soprattutto in quegli interventi che riguardano la gestione delle risorse naturali, dove la conoscenza del territorio diventa condizione sine qua non per l'implementazione di interventi sostenibili «Bresso, 1993»", il coinvolgimento attivo e propositivo dei vari gruppi sociali interessati può effettivamente facilitare la comprensione delle varie istanze, degli interessi in gioco nonché delle potenzialità dei gruppi stessi. "Lo sviluppo partecipativo, pensato in base alla convinzione che i cittadini sono capaci di plasmare il proprio futuro, usa le capacità e le conoscenze locali per guidare e definire la natura degli interventi «Jennings, 2000»". Pertanto, attraverso efficienti processi di sviluppo partecipati sarà possibile cogliere dimensioni del territorio spesso non considerate o addirittura trascurate, quali le usanze, le tradizioni, le credenze e le abitudini, andando a toccare le popolazioni sul vivo e creando così le

premesse per l'implementazione di interventi spontanei da parte delle stesse comunità coinvolte.

In iniziative di sviluppo legate alla gestione delle risorse naturali, tuttavia, la partecipazione non potrà limitarsi alla mera applicazione di tecniche per favorire il coinvolgimento della maggior parte dei gruppi sociali. I membri di questi gruppi, infatti, dovranno anche entrare a far parte di un ulteriore processo di recupero della componente valoriale della sostenibilità. Nello sviluppo locale, in particolare, diventa fondamentale una certa sensibilizzazione ai temi connessi al capitale naturale, a quello sociale e a quello umano, in modo da creare una comprensione ed un sentimento condiviso sulle situazioni problematiche e, accanto ad essa, le premesse per potenziali azioni collettive.

Se è vero che il concetto di sostenibilità non si limita alla componente ambientale, ma anche a quella sociale, a quella economica e a quella etica, allora lo sviluppo sul territorio dovrà essere considerato in modo integrato e completo. Per far ciò, come già sottolineato, bisognerà capire quali sono e come sono intesi e percepiti i fattori di sostenibilità dai diversi attori locali coinvolti, facilitando e favorendo uno scambio arricchente d'opinioni, di conoscenze e di iniziative. Per ottenere una panoramica completa ed attendibile, questi scambi dovranno coinvolgere sia soggetti pubblici che soggetti privati, dando così vita a nuove sinergie e a nuove partnership sul territorio. Le decisioni riguardanti la gestione delle risorse naturali sul territorio dipenderanno quindi dalle azioni coordinate di diversi stakeholder, che dovranno agire all'interno dei confini della cornice di sviluppo fornita dalla comunità nel suo insieme. "La probabilità che questi interventi siano efficaci aumenterà nel momento in cui i processi nati in questo modo vengano ripetuti e migliorati, fino al raggiungimento di risultati sostenibili «Allen et al., 1991»".

La partecipazione dei membri della comunità in iniziative di sviluppo locale può apportare un contributo importante alla sostenibilità, promuovendo la formazione di quelle capacità necessarie per condurre le attività in modo dinamico, autonomo e duraturo. Questo non risulta essere né semplice né immediato, comportando spesso una sensibile dilatazione dei tempi e dei costi previsti dalle modalità di intervento tradizionali. Parlando di gestione delle risorse naturali, in particolare, tale processo si dovrebbe porre il duplice obiettivo di favorire l'acquisizione di una certa consapevolezza e di una nuova responsabilità sia verso la società che verso l'ambiente naturale. Questo risulterà possibile solo nel momento in cui la popolazione stessa sarà sufficientemente motivata ad agire nell'interesse collettivo. Bisognerà quindi "individuare quelle esperienze passate e presenti in grado di valorizzare e stimolare i vari gruppi sociali, creando così un senso condiviso di "necessità all'azione" in un'ottica di sostenibilità, contribuendo allo stesso

tempo al rafforzamento del capitale sociale esistente e, di conseguenza, ad una più attenta gestione delle risorse a disposizione «Allen e Kilvington, 1999».

In ultima analisi l'idea che, per una serie di funzioni, le risorse naturali siano oggi, a differenza che in passato, limitate e che le stesse siano, entro certi limiti, "di proprietà" delle popolazioni locali richiede, per potersi trasformare in opportunità per le aree deboli della montagna, una adeguata mobilitazione del capitale umano nonché modifiche del quadro legislativo attuale.

### ***Alcuni effetti del processo di globalizzazione***

Il processo di globalizzazione tende a favorire la messa in atto di regole uniformi, regole che vengono fissate sulla base di esigenze proprie delle aree centrali e delle grandi dimensioni. Regole che non solo risultano spesso poco adatte alle aree periferiche ed alle piccole dimensioni, ma in diversi casi risultano controproducenti rispetto agli obiettivi che si intendeva raggiungere. In particolare, l'adozione di norme generali, quando queste risultano eccessivamente dettagliate e vincolanti, porta a due possibili conseguenze negative per le aree montane deboli:

messa in atto di barriere artificiali all'entrata per cui, per operare in certi settori, è necessario avere determinate dimensioni, non perché ciò sia richiesto dalle esigenze della produzione, ma in quanto è necessario poter distribuire i costi burocratici su un ammontare adeguato di volume d'affari;

perdita di competitività in quanto non è possibile utilizzare al meglio le risorse locali essendo tale utilizzo non previsto o ostacolato dalla normativa in essere.

Al fine di superare tali ostacoli è fondamentale, pertanto, che a livello locale sia garantita una sufficiente flessibilità in maniera tale che, pur nel rispetto delle regole generali, vi possa essere uno specifico adattamento alle condizioni locali. Flessibilità che può portare a soluzioni differenti nelle diverse aree e che richiede l'effettiva applicazione del principio di sussidiarietà nella distribuzione delle competenze tra i diversi livelli e tra i diversi organi di governo.

Si può osservare come, negli ultimi tempi, in campo economico diventi frequente il richiamo alla necessità di tornare al mercato. In realtà le regole che condizionano le modalità con cui è possibile operare sul mercato stesso diventano sempre più numerose e decisive al fine dei risultati ottenibili.

Il richiamo al mercato serve, quindi, in molti casi solo a richiedere regole di funzionamento dello stesso più favorevoli ai propri interessi.

Uno schema di ragionamento analogo va fatto anche per lo sviluppo dei comuni di montagna. Questo è possibile nella misura in cui vengono fissate regole che consentano

la valorizzazione delle risorse localizzate in tale aree. Ma la fissazione di regole di questo tipo richiede preliminarmente l'esistenza di un modo di vedere le cose per cui la permanenza delle piccole comunità assuma un valore positivo. Per chi in queste piccole comunità abita questo è un fatto scontato, ma se questo modo di intendere le cose non diventa generale o, almeno, non viene fatto proprio anche al di fuori delle aree interessate, le possibilità di successo rimangono scarse.

Le motivazioni, ben note, per cui è interesse generale che le piccole comunità montane non solo sopravvivano, ma anche si sviluppino, vanno quindi diffuse e richiamate continuamente. In altri termini, il riconoscimento della legittimazione sociale ad esistere rappresenta la condizione indispensabile per poter pensare ad uno sviluppo, in quanto consente delle possibilità di successo nello scontro tra logiche di sviluppo diverse ed in particolare nei conflitti ecologico-ambientali per l'uso del territorio.

### ***Il sostegno pubblico***

La consapevolezza dell'emergere di fattori strutturali quanto mai determinanti nel frenare lo sviluppo della montagna ha portato ad ipotizzare interventi specifici per rivitalizzare tali aree ed in particolare quelle più deboli. Com'è noto tali interventi sono stati attuati a vari livelli: comunitario, nazionale, provinciale. I risultati si possono definire interessanti, ma in una certa misura contraddittori e non risolutivi. Infatti, da un lato taluni provvedimenti hanno ottenuto risultati significativi, dall'altra la distanza, all'interno della stessa montagna tra aree deboli ed aree forti non è sicuramente diminuita. Quello che emerge con sufficiente chiarezza è che vengono ad avere scarsa incidenza nella riduzione delle disparità territoriali i provvedimenti di carattere generale che prevedono, per le aree montane, condizioni di relativo maggior favore. Presupposto di tali provvedimenti è, in generale, l'idea che la differenza tra montagna ed altre aree sia da ricondurre semplicemente al maggior costo conseguente le più difficili condizioni geomorfologiche. Ma in un contesto dinamico non è più così. Proprio la circostanza che la montagna sia differenziata e che, di volta in volta, i vincoli che entrano in funzione siano diversi, comporta la necessità di una notevole flessibilità nell'individuazione degli interventi più opportuni.

Un secondo aspetto che va sottolineato è che, a differenza di quanto si è portati a pensare, i provvedimenti di politica economica in essere non favoriscono, in generale, le aree di montagna rispetto alle altre aree. Una diversa convinzione è favorita dall'enfasi che viene posta in relazione ai provvedimenti relativi alla montagna e da una sottovalutazione delle differenze esistenti tra sostegno visibile e sostegno effettivo. In effetti se si pone attenzione agli effetti complessivi dal punto di vista della re-distribuzione

territoriale – in questo caso per area altimetrica – dell'intervento pubblico si arriva a conclusioni opposte a quelle che intuitivamente si sarebbe portati a sostenere. Così, secondo i risultati di un'indagine che il prof. Tarditi «2004» ha condotto per conto dell'Istituto Nazionale per la Ricerca sulla Montagna, l'insieme dei trasferimenti pubblici (trasferimenti visibili più trasferimenti invisibili, questi ultimi collegati con la protezione dei mercati) risulta inferiore nelle aree di montagna rispetto alla pianura. Analoghe differenze sono riscontrabili anche a livello di sostegno del settore agricolo, sia ove si consideri il sostegno per giornata di lavoro, sia considerando il sostegno per unità di superficie agricola utilizzabile.

In conclusione, quindi, rimane confermata l'affermazione che la montagna gode, in generale, rispetto alle rimanenti aree di un minor sostegno ai comparti produttivi. La rivitalizzazione delle aree deboli della montagna richiede, pertanto, non solo mutamenti qualitativi nei provvedimenti di politica economica, ma anche un riequilibrio nelle risorse destinate a tali aree.

### **Il ruolo dell'innovazione tecnologica**

Interrogarsi sull'innovazione tecnologica sotto il profilo economico equivale, sotto molti aspetti, ad interrogarsi sulla gestione delle risorse disponibili. In effetti, in un'accezione allargata, il progresso tecnico può essere definito come la capacità di soddisfare i bisogni di una collettività in modo più completo con l'uso dello stesso ammontare di risorse. Quest'ultimo è in definitiva l'elemento che ha fatto sì che non risultasse attuale (almeno fino ad ora) l'ipotesi ricardiana che la crescita economica dovrà prima o poi arrestarsi per la scarsità delle risorse naturali.

Tuttavia, sebbene gran parte “dell'incremento delle capacità produttive «Weaver et al., 2000»” e del miglioramento del tenore di vita registrato nell'ultimo secolo sia attribuibile all'adozione di nuove tecnologie, la diffusione delle diverse forme di progresso tecnico da un lato “provoca una crescita ciclica di natura eterogenea nella quale il disequilibrio rappresenta la regola e l'equilibrio l'eccezione «Heertje, 1988»”, dall'altro non è priva di effetti collaterali indesiderati. In particolare, poiché il progresso tecnico risulta raramente neutrale, esso modifica l'importanza relativa dei fattori di produzione: vengono così resi obsoleti certi beni capitali, certe capacità lavorative, certe risorse naturali, certi modelli organizzativi modificando la stessa «visione del mondo» prevalente in una data società ed in una data epoca. Il progresso tecnico può quindi creare nuovi squilibri in termini di sviluppo tra i vari paesi e, all'interno di uno stesso paese tra le varie regioni, o può incrementare quelli già esistenti.

Un esempio caratteristico di tale evoluzione è dato dallo sviluppo dell'agricoltura alpina che ha perso competitività in conseguenza del diffondersi di innovazioni meccaniche il cui obiettivo principale era la sostituzione di lavoro con capitale per un aumento della produttività o per il miglioramento delle condizioni di lavoro. Infatti, nonostante esistano dei produttori specializzati in attrezzature per l'agricoltura di montagna, il costo di queste attrezzature, unito alle dimensioni economico-strutturali contenute delle aziende, porta ad un livello di meccanizzazione decisamente inferiore ad altre aree e, conseguentemente, ad un'agricoltura a maggiore contenuto di lavoro<sup>48</sup>.

Per quanto riguarda le innovazioni chimico-biologiche, "il cui effetto principale è stato un aumento consistente delle rese, è noto come abbiano talvolta generato diseconomie esterne ed effetti indesiderati di una certa rilevanza «Catelli, 1990»". Il problema assume un'importanza ancora maggiore se insiste su zone particolarmente sensibili dal punto di vista ambientale come sono le zone di montagna. In queste aree, infatti, l'utilizzo di fertilizzanti e pesticidi determina conseguenze, in alcuni casi assai pesanti, sulla qualità della vita dei residenti oltre a rendere meno appetibile lo svolgimento di attività quali ad esempio quella turistica.

Con l'ultima generazione di innovazioni tecnologiche in agricoltura, ossia le innovazioni biotecnologiche-informatiche, la valutazione degli impatti sull'economia della montagna diventa ancora più complessa.

Le nuove biotecnologie possono produrre effetti ambientali positivi nel senso che l'adozione di "cultivar" resistenti ad agenti patogeni può portare ad una riduzione degli effetti indesiderati delle pratiche agricole, dall'altro le conseguenze sulla perdita di biodiversità o sull'equilibrio dell'ecosistema sono ancora scarsamente noti e, comunque, potenzialmente dirompenti.

L'innovazione informatica male si adatta, dal punto di vista produttivo, alle produzioni differenziate e di qualità localizzate in montagna e quindi risulta meno necessaria che altrove. Ciò porta ad un tasso di informatizzazione tendenzialmente inferiore in montagna rispetto ad altre realtà produttive. Poiché accanto alla funzione di sostegno alla produzione, esiste una funzione di "informazione-collegamento con il resto del mondo" altrettanto importante, ma che non giustifica economicamente l'investimento, la

---

<sup>48</sup> Secondo le indagini della Rete Italiana di Contabilità Agraria (RICA) che raccoglie i principali dati strutturali ed i risultati economici di un campione di oltre 16.000 imprese agricole italiane ripartendole fra montagna, collina e pianura, le aziende di montagna si contraddistinguevano, nel 2002, per una potenza meccanica media per SAU di 2,65 KW contro una media italiana di 4,36 e un reddito netto per ore di lavoro effettuata dai familiari pari a euro 7,39 contro una media italiana di 9,31. Interessante notare che rispetto al 1997 quando il differenziale nel numero medio di ore per azienda era molto elevato (4.046 in montagna contro una media italiana di 3.858 ore), nel 2002 questo divario si è quasi completamente annullato (3676 per la montagna contro una media italiana pari a 3662 «INEA, 2004»).

montagna rischia di essere ulteriormente marginalizzata se non si interviene mediante una politica economica di sostegno e di indirizzo delle nuove tecnologie.

Nell'altro settore fondamentale nell'economia della montagna, ossia quello turistico, "l'informatizzazione risulta invece un'innovazione necessaria, fra l'altro, per raggiungere i consumatori in un mercato turistico sempre più globalizzato «WTO, 1999»" e per promuovere un'offerta turistica integrata delle località montane.

Per la montagna nel suo complesso, quindi, l'innovazione informatica ha portato sicuramente dei benefici anche se, ben più grave del rischio dell'"eremita tecnologico" che si isola in una centralina computerizzata per lavorare fuori dal mondo «Camanni, 2002»" è il rischio di marginalizzazione legato al più generale processo di generazione delle innovazioni.

Parte delle innovazioni disponibili per le aree periferiche di montagna, infatti, non sono il risultato di stimoli derivanti dalle reali esigenze locali, anche perché il mercato di assorbimento di "innovazioni dedicate" non è in grado di ripagare gli ingenti investimenti in ricerca necessari.

L'impossibilità, per molte regioni e per diverse attività economiche, di controllare ed indirizzare il flusso di innovazioni proveniente dall'esterno comporta la creazione di un circolo vizioso che porta ad una crescente dipendenza dai centri decisionali esterni. Se diversamente, concentriamo la nostra attenzione sulla componente software, "l'innovazione convenzionalmente ritenuta appannaggio esclusivo di certe organizzazioni privilegiate (le attività di R&D, i centri di ricerca, le università)" potrebbe essere estesa ed interessare anche altri attori del sistema territoriale dal momento che "allude ad una nozione di conoscenza che è incorporata nelle persone, nelle organizzazioni e nelle reti di relazioni «Ocelli e Bruzzo, 2005»".

La ricerca di un ruolo specifico delle regioni montane nella società del futuro dipende dunque anche dalla capacità di influire sulla direzione del cambiamento tecnologico.

Tuttavia va subito rilevato che non è tanto l'innovazione in sé ad essere rilevante quanto piuttosto la disponibilità dell'insieme di attività e capacità complementari idonee a consentire con successo la sua adozione. Diventa pertanto necessario spostare "l'attenzione dalla tecnologia in quanto tale, alle condizioni sociali ed economiche che favoriscono la realizzazione delle nuove possibilità tecnologiche e finanziarie. Senza tali ampi obiettivi sociali, una politica di investimento si mostrerebbe inefficace. Lo spostamento di enfasi della politica tecnologica dalla promozione della ricerca e sviluppo alla stimolazione attiva della diffusione delle applicazioni della tecnologia avanzata, è inevitabile per creare una società più efficiente ed umana nel prossimo decennio «Heertje, 1988»".

In altri termini, si può sostenere che il progresso tecnologico dipende sempre più da un'ampia disponibilità di capacità tecnologiche e professionali e da contestuali mutamenti strutturali ed istituzionali. Ciò vale in particolare quando si abbiano presenti le problematiche dell'intera economia piuttosto che quelle relative ai soli settori più avanzati. Ci si può chiedere allora quale tipo di progresso tecnico occorra perseguire. Al di là delle problematiche collegate con i «valori» che si intende privilegiare, non v'è dubbio che, a parecchi anni di distanza dal convegno Innovazione tecnologica e sviluppo nelle regioni dell'Arge Alp, risulti ancora valida l'affermazione di Ratti «1988» secondo il quale, “sotto il profilo economico, per le aree montane risultano utili tutte le innovazioni in grado di mobilitare le risorse locali”. In altri termini il progresso tecnico meritevole di diffusione è quello in grado di valorizzare il più possibile le risorse locali attribuendo loro un ruolo fondamentale nel processo produttivo. Ciò vale indubbiamente per le risorse naturali, ma vale ancor di più per le risorse umane, con il loro patrimonio di conoscenza e di relazioni. Infatti, da un lato, “la conoscenza incoraggia l'emergere di valori condivisibili [...] capaci di favorire la costituzione di collettività innovative nel far fronte, in modo consapevole, alla complessità del presente ed all'imprevedibilità del futuro «Ocelli e Bruzzo, 2005»”. Dall'altro, “il capitale relazionale da intendersi come capacità di interazione dovuto alla presenza di un forte senso di appartenenza all'area e una forte prossimità culturale fra i soggetti” funge da “substrato” per l'apprendimento collettivo e sembra svolgere un ruolo importante nella capacità innovativa delle imprese «Capello e Faggian, 2002».

Puntare sulle risorse locali appare essere, quindi, l'unica strada per evitare che l'innovazione tecnologica per queste regioni si tramuti in una condizione di dipendenza da chi si trova ad essere l'elemento motore di questi processi (aree metropolitane, grandi imprese, etc.). Ne deriverebbe, infatti, che le risorse locali sarebbero mobilitate in modo discriminato ed in funzione di forze ed interessi esterni all'area. In questa logica si può rilevare come il futuro presenti notevoli opportunità per le aree montane delle Alpi. Queste presentano infatti delle condizioni e delle strutture di ricerca in grado di favorire uno sviluppo diverso da quello «centro-dipendente» che sembra aver caratterizzato il recente passato. E' necessario però che le politiche scientifiche e tecnologiche non si concentrino esclusivamente sul sistema di ricerca e sviluppo, ma considerino anche, con la dovuta attenzione, i problemi legati alla diffusione.

### **Da leggere**

Allen P., Van Dusen D., Lundy L., Gliessman S. (1991), *Integrating social, environmental and economic issues in sustainable agriculture*, American Journal of Alternative Agriculture, vol. 6 pp. 34-39.

- Allen W., Kilvington M. (1999), *Why involving people is important: the forgotten part of environmental information system management*. Proceedings: 2nd International Conference on Multiple Objective Decision Support Systems for Land, Water and Environmental Management (MODSS '99), Brisbane, Australia, 1-6 August 1999.
- Batzing W., Perlik M., Dekleva M. (1996), *Urbanization and depopulation in the Alps*, Mountain Research and Development 16 (4), pp.335-350.
- Bresso M. (1993), *Per un'economia ecologica*, Roma, Nuova Italia Scientifica.
- Brundtland G. (1987), *Our common future: The World Commission on Environment and Development*, Oxford, Oxford University Press.
- Camanni E. (2002), *La nuova vita delle Alpi*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Capello R. Faggian A. (2002), *Conoscenza, innovazione e apprendimento collettivo: una teorizzazione e una verifica in diversi contesti territoriali*, in Roberto Camagni, Roberta Capello, (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale / a cura di Milano*, Franco Angeli, 2002.
- Catelli G. (1990), *Biotecnologie e agricolture alternative*, Milano, Franco Angeli
- Gios G. (2005), *Introduzione*, in Raffaelli R. (a cura di) *Sostenibilità e multifunzionalità dell'agricoltura di montagna*, Bologna, Bionomia University Press.
- Jennings R. (2000), *Participatory Development as New Paradigm: the Transition of Development Professionalism*, Washington D.C.
- Heertje A. (1988), *Technical and financial innovation*, in Heertje A. (a cura di), *Innovation technology and finance*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 1-13.
- INEA (2004), *Strutture e redditi delle aziende agricole –Volume 1999-2002*, Rica Italia, versione on line.
- Maritta R.v., Bieberstein Koch-Weser, Kahlenborn W. (2004), *Legal, Economic and Compensation Mechanisms in Support of Sustainable Mountain Development*, in Price M.F., Jansky L., Iatsenia A.A., *Key Issues for Mountain Development*, United Nation University Press, 2004.
- Ocelli S., Bruzzo A. (2005), *Introduzione*, in Bruzzo A., Ocelli S. (a cura di) *Le relazioni tra conoscenza ed innovazione nello sviluppo dei territori*, Associazione italiana di scienze regionali, Milano, Franco Angeli

Ratti R., (1988), *Conclusioni sullo stato e sulle prospettive dell'innovazione tecnologica e delle relative politiche regionali alla luce delle esperienze nelle singole regioni dell'Arge Alp*, Lugano, aprile 1988.

Tarditi S. (2004), *Una politica agraria per lo sviluppo della montagna*, INMR-S.L.M., pp. 30-35.

Weaver P., Jansen L., Van Grootveld G., Van Spiegel E., Vergragt P. (2000), *Sustainable Technology Development*, Greenleaf Publishing.

World Tourism Organisation (1999), *Marketing Tourism Destinations On line*, Madrid, WTO

- **Territori anticipatori**

## **Un territorio anticipatore: un essere vivente in apprendimento**

Lilia INFELISE

Direttore scientifico di ARTES – Bologna

Una micro impresa definita per la sua appartenenza ad una tipologia di prodotto/ servizio, una tecnologia di produzione e un mercato. Essa anche un progetto di vita dell'ideatore e al tempo stesso la sua fisionomia è fortemente definita dal rapporto che l'ideatore intrattiene con l'ambiente in cui vive. Una micro impresa spesso appartiene a un 'innovative network', con una struttura, un linguaggio, che lo caratterizzano.

Secondo B.Johansson (1994), i network innovativi costituiscono modelli dinamici di organizzazione di un processo di innovazione che permette lo sviluppo continuo di apprendimento collettivo. Questo processo è alimentato dalla condivisione (messa in comune) del saper-fare dei diversi membri della rete. Le reti assicurano un flusso importante di informazioni e di interazioni. Un network innovativo è il risultato di un lungo processo di apprendimento, ha bisogno di un retroterra, di una storia. Quando si forma un network innovativo contestualmente si forma un capitale relazionale che darà ai membri la capacità di espandere la propria collaborazione e intraprendere azioni innovative che permettono di rimuovere resistenze anche molto radicate al cambiamento. Un network si evolve nel tempo e assume forme diverse, ma mantiene la sua identità, nonostante i cambiamenti. L'identità è costituita da:

- la natura dei principi su cui si basa;
- le norme che regolano le relazioni interne al network;
- la qualità tecnica del processo innovativo.

### **Definire una identità**

Come ogni organismo, una micro impresa ha un suo ciclo di vita, nel corso del quale le relazioni che intrattiene subiscono mutazioni anche radicali.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Come emerge con sempre maggiore chiarezza nelle riflessioni degli studiosi dei distretti e più in generale dello sviluppo locale, nell'ultimo decennio si registrano nuove forme di interazione tra dimensione spaziale e sviluppo; si riconfigurano consolidati rapporti tra impresa e il proprio territorio; rileviamo, per esempio, nei territori una trasformazione delle filiere che divengono molto più lunghe e stimolano la nascita di nuove relazioni tra territori, anche di paesi molto distanti geograficamente. Questi processi sono guidati prevalentemente da imprese piccole o addirittura micro imprese, al cui comando sono nuclei imprenditoriali di nuova generazione

Essa nasce in un contesto, in una comunità, anch'essa con caratteri distintivi: settori in declino o in profonda ristrutturazione o ancora territori in cui uno sviluppo produttivo stenta ad avviarsi. In alcuni territori come quelli dell'arco Alpino italiano e francese gli attori chiave si domandano come e se vi è una via per preservare un'identità, per lunghi anni protetta con successo e ora minacciata dal declino demografico ed economico, dal pesante impatto di grandi opere pubbliche per l'alta velocità, dalla necessità di tener fede alla cultura dell'ospitalità senza pregiudicare le tipicità. Vi sono poi territori che, come alcuni distretti italiani noti, divenuti celebri per l'eccellenza dei prodotti e dei processi - come il distretto tessile di Biella o quello turistico dell'Emilia Romagna - che subiscono gli effetti dei grandi sconvolgimenti geo-politici che minacciano la stessa sopravvivenza di prestigiose tradizioni produttive e rendono inevitabile il ridimensionamento dell'occupazione e quindi la perdita di saper fare preziosi che accompagna ogni processo di 'espulsione' di lavoro. Alcuni territori associano il loro stabile successo e la loro leadership di mercato ad un solo prodotto di eccellenza, ma sono consapevoli dei pericoli di dipendenza tipica delle aree 'monoprodotto' e i pericoli di una possibile crisi connessa alle difficoltà di assicurare cambio generazionale. In altri territori, infine, non si è mai registrato un solido sviluppo produttivo, essi sono caratterizzati da imprese artigianali, di natura familiare, che spesso sopravvivono, nell'area grigia dell'economia sommersa (sotto occupazione, irregolare osservanza degli obblighi contributivi).

Una strategia di sostegno efficace che permetta a una micro impresa o a una rete di micro e piccole imprese di sviluppare delle capacità di anticipazione del cambiamento, senza subirlo, deve considerare l'insieme delle relazioni esistenti e la loro evoluzione nel tempo e deve rispondere a una domanda fondamentale: cos'è il territorio e quando esso identifica una comunità locale?

L'ipotesi avanzata e verificata dall'istituto ARTES nel corso degli ultimi otto anni è la seguente: quando in un territorio è identificabile una trama di *network innovativi*, con una loro morfologia, un linguaggio, stili di apprendimento, allora il territorio diviene un vero e proprio essere vivente, con propri attributi originali, una originale ed unica mappa cognitiva e attitudine al cambiamento. Secondo questa prospettiva la prossimità fisica è rilevante solo in quanto produce ed alimenta questa trama di relazioni, cessa di esserlo o ridimensiona il suo ruolo se smette di assolvere a questo compito. E' allora possibile diagnosticare il potenziale di sviluppo e identificare i concreti percorsi di crescita, non di

---

che instaurano nuovi rapporti con i propri collaboratori, con altre imprese, parimenti innovative ma esterne ai tradizionali rapporti di prossimità territoriali.

un singolo, non di una impresa, non di una rete di imprese, bensì di una comunità locale, «fatta» di una molteplicità di attori (singoli e organizzazioni), inscritta in un ambiente naturale – clima, orografia – in una storia.

Quali devono essere le caratteristiche di un modello di interazione tra gli attori di una determinata comunità, perché il potenziale di apprendimento/innovazione abbia il suo pieno sviluppo? e quali devono essere le forme concrete di intervento di una strategia appropriata (attori, metodi, sequenze e ritmi) capace di innescare e governare un percorso di apprendimento – innovazione.

Dalla lettura delle esperienze esemplari nel corso del progetto Regards Corisès nelle regioni dei tre paesi partner, due condizioni risultano essenziali :

- metodi e strumenti che permettono l'esercizio di autentica partecipazione e uno strutturato processo cognitivo (dall'analisi dei bisogni formativi all'apprendimento vero e proprio) che favoriscono una più grande presa di coscienza e un autentico coinvolgimento e impegno da parte dei soggetti di natura nazionale, settoriale e locale che nel territorio intervengono (décideurs publics, organismes de conseil, de formation, organisme de recherche et tous autres acteurs locaux ou nationaux impliqués dans le politiques de développement) ;

-lo sviluppo di ruoli di facilitatori (tiers accompagnateurs) che attraverso una pedagogia del cambiamento/apprendimento collettivo, incoraggiano, danno sicurezza, fiducia agli attori implicati in esperienze di rottura dei tradizionali rapporti interni (learning forgetting – creative destruction<sup>50</sup>) e accompagnano i territori in cui livelli locali, regionali e nazionali/settoriali sono chiamati ad 'inventare' nuove relazioni cooperative.

In tutti i territori le misure di accompagnamento si articolano a tre livelli:

- la cooperazione tra gli attori (**decisori politici, amministratori, parti sociali, istanze intermedie quali camere di commercio, etc**);
- l'organizzazione del sistema: ruoli, missioni, metodologie e strumenti di intervento degli organismi impegnati a fornire servizi: camere di commercio, istituti di ricerca, agenzie di sviluppo, società di consulenza;
- le relazioni tra impresa/imprenditore e i suoi collaboratori.

---

<sup>50</sup> Å. B Lundvall (1992), definisce il concetto di «creative forgetting» e afferma che la distruzione della conoscenza è un volto dell'apprendimento che può essere aiutato da politiche e programmi appropriati che assicurano forme di sicurezza, facilitano compromessi e raggiungimento di consenso.

Ciascun livello richiede un modello di accompagnamento specifico e un sistema di competenze degli attori in grado di sostenere un dialogo sociale allargato.

Di seguito trattiamo brevemente delle figure/competenze e delle metodologie connesse ai primi due livelli.

### **Una pedagogia dell'apprendimento collettivo**

Se non sono solidamente fondate su una strategia di apprendimento strutturato, le forme di cooperazione tra attori non sono sufficienti ad avviare e rendere duraturo un coinvolgimento attivo e diffuso di tutti gli attori e assicurare una capacità di **veille stratégique** e una leadership capace di tenere insieme tutti gli attori.

Una strategia che permetta la messa in comune e valorizzazione delle risorse e delle competenze presenti e attivabili in un territorio, dentro una prospettiva di anticipazione mirata allo sviluppo, al di là di soluzioni contingenti e di semplice 'adattamento', deve fare i conti con il coinvolgimento di tutti gli attori che nel territorio intervengono (nazionali, regionali, locali); si tratta di innestare un processo strutturato e diffuso di apprendimento in grado di porre fine a abitudini generalizzate che, divenendo norme, tradizioni, leggi, regole, non sono facilmente modificabili.

Tra le numerose metodologie cui si può far ricorso per ingegnerizzare un percorso di apprendimento/cambiamento collettivo, possiamo citare: l'apprendimento -azione, la ricerca - azione, il project work, metodi di visualizzazione e negoziazione di soluzioni comuni, in grandi gruppi che rappresentano interessi contrapposti, quali la Future Search Conference, la Open Space Technology, metodi di monitoraggio e valutazione quali l'Incident Analysis.

Una particolare declinazione della analisi dei gap, ha dimostrato di essere particolarmente efficace nelle fasi di diagnosi dei bisogni di sviluppo, di **“veglia strategica”** dei cambiamenti, di identificazione del potenziale di crescita e al tempo stesso nelle fasi di costruzione partecipata di piani strategici di intervento.

Il modello costituisce un potente strumento per:

- dare indicazioni chiare agli amministratori, in merito alle priorità per lo sviluppo del territorio e sul grado di consenso tra gli attori;
- dare indicazioni in merito alla natura dei bisogni formativi del territorio, per impostare a ragion veduta programmi strutturati di apprendimento;
- realizzare la ricognizione degli spazi di sviluppo imprenditoriale e di creazione di nuove imprese.

L'avvio di un percorso collettivo di apprendimento richiede la costruzione di una convergenza tra gli attori, convergenza di obiettivi e convergenza di metodo di confronto. La particolare declinazione di questo modello si propone di misurare la convergenza e/o la divergenza tra gli *stakeholder, interni ed esterni*, di un territorio come supporto al confronto e negoziazione degli interessi e quindi alla progettazione strategica. Esso si basa su due assiomi: 1. Secondo il classico approccio di economia industriale, ogni prodotto può essere considerato come un insieme finito di *attributi*. 2. L'atteggiamento di un individuo verso un determinato prodotto, può essere inteso come la somma dei suoi atteggiamenti nei confronti dei singoli attributi.

Questo modello costituisce uno strumento in grado di introdurre una strategia preventiva di apprendimento azione rigorosa finalizzata a sviluppare ed attuare visioni comuni dello sviluppo locale sostenibile di un territorio. Esso può costituire la fase di avvio di un processo di Agenda 21 locale<sup>51</sup>, utilizzata come strumento di anticipazione dei cambiamenti e condurre ad una 'carta qualità dell'ambiente' che promuova in modo non generico il territorio e i suoi asset distintivi. L'Agenda 21 Locale può, infatti, essere descritta come un processo di tipo partecipativo e democratico che coinvolge tutti gli attori della comunità locale; essa prevede un percorso a più fasi, ormai, abbastanza consolidato nelle esperienze internazionali ed europee, ma sino ad oggi è stata utilizzata in contesti urbani ormai già deteriorati e quindi in modo adattivo e non preventivo.

### **I nuovi professionisti dell'accompagnamento**

La sfida della trasformazione di un territorio in una rete multi-attore non ha alcuna possibilità di successo e permanenza nel tempo se non vengono introdotte nuove figure

---

<sup>51</sup> L'agenda prevede senza indicare modelli e tecniche specifiche:

1. l'attivazione di un Forum degli Interessi e dei Poteri coinvolti a livello locale, all'interno del quale vengono orientati i processi di elaborazione dell'Agenda 21 e monitorata la sua applicazione;
2. la consultazione permanente della comunità locale allo scopo di individuarne i bisogni, di definire le risorse che ogni parte può mettere in gioco, individuare i potenziali conflitti da gestire tra interessi diversi;
3. l'Audit urbano (nel nostro caso del territorio) e la redazione del Rapporto sullo Stato dell'Ambiente, consistente nella raccolta di tutti i dati di base sull'ambiente fisico, sociale, economico, e nella definizione degli indicatori ambientali per la realizzazione del Rapporto sullo Stato dell'Ambiente;
4. i Target, cioè la definizione degli obiettivi concreti e quantificabili da associare a precise scadenze temporali;
5. il Piano di Azione Ambientale, cioè il programma di azioni concrete necessarie per raggiungere gli obiettivi adottati.
6. il Reporting, cioè il mantenimento di procedure di controllo permanente sull'attuazione e sull'efficacia del Piano di Azione, in particolare la redazione periodica di rapporti che individuino i miglioramenti ed i peggioramenti della situazione ambientale e che servano a suggerire eventuali aggiustamenti del Piano di Azione.

di 'pedagoghi dell'apprendimento/cambiamento'. Si tratta di figure di 'consiglieri di processo' che possono agire da catalizzatori e facilitatori di una ricca rete di attori in possesso di competenze specialistiche.

Veri architetti dei territori che apprendono e cambiano devono essere in grado di:

- diagnosticare i problemi e identificare le risorse delle proprie comunità locali;
- instaurare e mantenere reti di relazioni con una molteplicità di attori locali e esterni;
- sviluppare visioni sulle possibilità di dare risposte ai problemi identificati a partire dai punti forti e risorse disponibili;
- concepire e costruire la struttura di un progetto;
- organizzare e mantenere la rete di risorse relazionali e fisiche per lo sviluppo del progetto;
- utilizzare un insieme di strategie per accompagnare singoli e gruppi in processi di apprendimento/cambiamento (possedere tecniche di consulenza, orientamento, valutazione, monitoraggio, apprendimento).

Sono figure professionali che debbono avere capacità di generare visioni e di stabilire processi per tradurle in azioni, tipiche di chi possiede i fondamenti del metodo del progetto (dal latino: proiettare in avanti); esse non possono utilizzare ricette standard ma, al contrario, facendo leva su un solido corpo di conoscenze teoriche, debbono, con estrema agilità e dominio degli strumenti, utilizzare un set di tecniche diverse, opportunamente tra loro integrate con attenzione alle finalità strategiche di ciascuna fase del processo. Devono essere in grado di ingegnerizzare, strumenti di 'governo' di un processo strutturato e diffuso di apprendimento collettivo, dalla fase di diagnosi del potenziale alla fase di costruzione e negoziazione di una visione dello sviluppo del territorio, sino alla fase di autonomo e continuo 'governo' del territorio.

Insieme a queste professionalità di natura più processuale, occorre mettere a disposizione del territorio un sistema di competenze specialistiche connesse alle vocazioni forti del territorio<sup>52</sup>.

### **Da leggere**

Anderson J. R., (1983), *The Architecture of Cognition*, MA, Cambridge, Harvard University Press.

Atlan H., (1986), *Tra il cristallo e il fumo*, Firenze, Hopeful monster.

Bateson G., (1976), *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi.

Bateson G., (1984), *Mente e natura*, Milano, Adelphi.

- Beccatini G., (1990), *The marshallian industrial district as a socio-economic notion, industrial districts and interfirm co-operation in Italy*, Genève, BIT.
- Boureille B. e Normand M., (1991), "Typologie de trajectoires d'emplois territorialisées: l'exemple de Rhone-Alpes", in *Milieux innovateurs, réseaux d'innovation*, RERU, n° special, 3-4.
- Camagni R. P., (1994), «*Il concetto milieu innovateur e la sua rilevanza per le politiche pubbliche di sviluppo regionale in Europa*», in Garofoli, G., Mazzoni R. (a cura di), *Sistemi Produttivi locali: Struttura e Trasformazione*, Milano, Franco Angeli.
- Chisholm R. F., (1998), *Developing Network Organisations: Learning from practice and theory*, Addison Wesley Longman, Reading.
- Cointat M., (1988) "Le pays d'accueil en France", Paper presented to a conference on Tourism and Leisure in Rural areas", St Peter Ording, Schleswig-Holstein.
- Courlet C. e Pecqueur B., (1991), "Systemes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie", in *Milieux innovateurs, réseaux d'innovations*, RERU, n°special, 3-4.
- Fabbrini S., (1997), *Le regole della democrazia*, Bari, Laterza.
- Gannon A., (1988), "A strategy for the development of agri-tourism", Paper presented to the 4<sup>th</sup> session of the working party on Women and the Agriculture family in Rural development, Roma.
- Gannon A., Hennelly B., Fox C., (1987), *Agri-tourism in Austria Study Tour Report*, Dublin, ACOT.
- Gasson R., (1987), "Alternative Opportunities for Farmers", Paper presented to Rural Development Conference, Aberdeen.
- Johansson B., (2001), *Theories of endogenous regional growth: lessons for regional policies*, springer –verlag.
- Johansson A.A., Karlsson B., Westin Ch. L. (1994), *Patterns of a Network Economy*, Berlin, Springer-Verlag.
- Le monde 20/09/1995 "Création d'emplois et développemnet territorial"*
- Lijphart A., (1977), *Democracy in Plural Society. A comparative Exploration*, New haven, Yale University Press.
- Lijphart A., (1999), *Le democrazie contemporanee. Trad.it.* Bologna, il Mulino.
- Lundvall Å. B., Archibughi, (2001), *Globalizing learning economy: major socio economic trends and European innovation policy*, Oxf.UP.
- Lundvall Å. B., (1992), *A National Systems of Innovation - Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London..
- Maillat D., Crevoisier,O., Lecoq, B. (1994) "Innovation Networks and Territorial Dynamics: A Tentative Typology", in Johansson, B.; Karlsson, Ch.; Westin L.,

Patterns of a Network Economy, Springer-Verlag, Berlin; "*L'effort du milieu dans le processus d'innovation*", colloque GREMI, ASCONE.

Murphy P.E., (1985), *Tourism. A community approach*, New York, Methuen.

Needham C., (1989), "*The marketing of Agritourism in Austria*", Paper presented to Agritourism in Austria seminar, Kilmallock, Co. Limerick.

Nonaka I., (1994), "*A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation*", Organisation Science, Vol. 5, No. 1.

Nonaka I., (1995), *The knowledge creating company*, New York, Oxford University Press.

O'Cinneide K., (1988), "*Local Socioeconomic Impacts associated with the Galway Gaeltacht*", Research report n°3, Social Sciences Research Centre, University College Galway.

O'Cinneide K., (1987), "*Community Self-Help Economic initiatives and development Agency responses in the mid west Region of Ireland*", Research report n°1, Social Sciences Research Centre, University College Galway.

Planque B., (Novembre 1991), *Réseaux innovateurs contractuels et réseaux innovateurs conventionnels*, étude de cas, colloque GREMI II , Neuchatel.

Polanyi M., (1958), *Personal Knowledge*, Chicago, The University of Chicago Press.

## Sfide e dinamiche del dialogo sociale territoriale

Annette JOBERT

Sociologa, Direttrice di ricerca presso il CNRS, IDHE (Istituzioni e dinamiche storiche dell'economia), Università di Parigi X, Nanterre

La disciplina tradizionale del lavoro e dell'occupazione garantita dallo Stato, in particolare nell'ambito del sistema francese di relazioni professionali incentrato su una regolamentazione di settore centralizzata, sembra ormai inadeguata per far fronte alle attuali sfide economiche e sociali, ed incapace di raggiungere gli obiettivi di sviluppo economico, efficienza e giustizia<sup>53</sup>. Ne consegue una sempre maggior attenzione alle esperienze di dialogo sociale territoriale sviluppatasi in Francia e in molti altri paesi europei a partire dagli anni novanta. Tali esperienze abbracciano un campo molto vasto di interventi in ambito sociale, dell'occupazione e del lavoro e dello sviluppo economico, e tendono pertanto a rinnovare le forme di regolamentazione delle questioni economiche e sociali. La varietà che caratterizza queste esperienze, nonché le loro peculiarità, ci spingono tuttavia ad interrogarci sul ruolo e sul posto occupato da queste nuove forme di disciplina.

### Diagnosi convergenti

La rilevanza del dialogo sociale territoriale nasce da diagnosi convergenti sul decentramento politico e amministrativo, sulle trasformazioni dell'agire pubblico, i cambiamenti che coinvolgono i modelli produttivi e la situazione particolare che caratterizza le piccole imprese.

Il movimento di decentramento in atto nella maggior parte dei paesi europei giustifica in primo luogo la pertinenza del dialogo sociale territoriale. Dall'inizio degli anni Ottanta, è in corso in Francia un'azione di decentramento, che consiste nel trasferimento di competenze, poteri e strumenti, in passato appannaggio dello Stato centrale, agli enti locali. I comuni, i dipartimenti e le regioni hanno di conseguenza acquisito nuove competenze, soprattutto nei seguenti settori: istruzione, formazione professionale, inserimento, prestazioni sociali, urbanistica e trasporti pubblici. Il movimento sindacale e quello associativo si sono dunque interrogati sulla possibilità di accedere a questi nuovi luoghi di decisione, per poter influenzare le decisioni stesse.

---

<sup>53</sup> Le analisi presentate in questa sede fanno riferimento in particolare ad una ricerca coordinata dall'autore: A. Jobert (dir.), « Les nouveaux cadres du dialogue social : l'espace européen et les territoires », *Rapport pour le Commissariat général du plan*, IDHE-Nanterre, 2005.

In secondo luogo, l'analisi delle politiche pubbliche evidenzia i seguenti aspetti: la territorializzazione sembrerebbe favorire la mobilitazione e collaborazione di molteplici soggetti, pubblici e privati, su progetti; consentirebbe di elaborare politiche di inserimento professionale, formazione e occupazione più adeguate e consone alle peculiarità economiche e alle prospettive di sviluppo locali; favorirebbe, infine, l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili (informazioni, reti, partnership) volto all'attuazione delle politiche stesse<sup>54</sup>.

L'interesse sempre più diffuso per il dialogo sociale territoriale nasce in terzo luogo da analisi che mettono in luce come i modelli d'impresa si stiano evolvendo e siano sempre più caratterizzati dalla diffusione di reti di impresa e subappalto, flessibilità di produzione, diversificazione delle relazioni di occupazione e cambiamenti nel mercato del lavoro.

Le forme classiche di rappresentanza e contrattazione sono sempre meno diffuse tra i lavoratori. Inoltre si stanno imponendo nuove forme di coordinamento tra soggetti che contribuiscono a rendere sempre più indefiniti i ruoli di datore di lavoro e imprenditore (*cfr.* le associazioni di datori di lavoro).

Una quarta motivazione può essere individuata nella constatazione non certo recente della debolezza della contrattazione collettiva e del dialogo sociale nelle piccole imprese e nelle imprese artigiane, correlata all'assenza di forme di rappresentanza dei dipendenti in queste imprese.

### **Caratteristiche comuni delle esperienze locali**

Il dialogo sociale presenta alcune peculiarità che lo contraddistinguono dalle forme classiche di regolamentazione sociale.

Da un esame delle esperienze di dialogo sociale territoriale si evince la diversità dei territori in termini di suddivisione geografica: regione o parte di regione, dipartimento, comune, comunità di agglomerati, bacino occupazionale, stato. Il territorio è definito dalla natura e dagli obiettivi dei progetti, dai soggetti che li perseguono e dall'azione collettiva messa in atto per la loro attuazione. Gli uni e gli altri si trovano in un rapporto di dipendenza reciproca: il progetto e l'azione collettiva rafforzano il soggetto e in un certo senso ne determinano l'esistenza stessa. Si potrebbe parlare di "organizzazione territoriale", piuttosto che di territorio, proprio per sottolineare la varietà istituzionale portatrice di senso, la labilità dei confini, l'indeterminatezza dei perimetri. Alla luce di queste riflessioni, si può dedurre che un territorio non può essere riconducibile

---

<sup>54</sup> J. Commaille, B. Jobert, *Les métamorphoses de la régulation politique*, éd. LGDJ, 1998.

esclusivamente ai limiti che determinano lo spazio amministrativo: esso corrisponde più di sovente ad una logica di progetto (*bottom-up*) che si oppone ad una logica che possiamo definire di proiezione (*top-down*) dall'alto verso il basso, incentrata sull'utilizzo di strumenti e suddivisioni classiche<sup>55</sup>.

Un'altra peculiarità del dialogo sociale territoriale è la molteplicità delle tematiche affrontate; se ne possono individuare tre gruppi, in base alla loro affinità con i temi classici della contrattazione istituzionalizzata. Un primo gruppo è costituito da quelle questioni che sono completamente escluse dalla contrattazione classica di settore e d'impresa: sviluppo economico locale, creazione di attività, innovazione tecnologica, relazioni tra imprese e subappaltatori e disciplina degli orari di lavoro. Tutto ciò che riguarda il mercato del lavoro (inserimento dei giovani, lotta al lavoro sommerso, all'emarginazione sociale e a tutte le forme di discriminazione, accesso all'occupazione da parte di categorie protette, mobilità, impiegabilità) definisce una seconda vasta categoria che non viene presa in considerazione nella contrattazione collettiva tradizionale, ma è correlata all'azione pubblica su diversi livelli. La terza categoria di tematiche riguarda più direttamente le relazioni e le condizioni di lavoro in termini di legislazione e contratti collettivi: condizioni di lavoro per i lavoratori stagionali, salute al lavoro, qualifiche e gestione delle competenze, gestione previsionale dell'occupazione, formazione professionale e ristrutturazione.

Gran parte di queste esperienze rientra in una logica prevalente di azione, di progetto e di programmazione. Tuttavia, in molti casi, il dialogo sociale è ancora considerato nell'ottica di estensione di diritti. Il dialogo sociale è, infatti, volto al riconoscimento di diritti sociali (previdenza, buoni pasto, comitati d'igiene e sicurezza) ai dipendenti di piccole imprese e imprese artigiane, cui erano negati a causa dell'assenza di contratti collettivi o accordi di impresa, o al completamento di contratti nazionali, o all'applicazione di leggi come quella sulle 35 ore lavorative.

Il dialogo sociale territoriale è inoltre caratterizzato da una molteplicità di attori e da un partenariato pubblico-privato. Molti sono, infatti, i soggetti che concorrono alla definizione della disciplina territoriale: imprese, associazioni d'imprenditori e sindacali, associazioni del mondo economico (quali le camere di commercio), associazioni, istituti di formazione, studi di esperti, cooperative, banche, università, enti locali e servizi statali decentrati. Ogni esperienza delinea una specifica configurazione di soggetti, a seconda dei ruoli e delle competenze di ognuno; tali ruoli e competenze possono comunque evolversi nel corso del progetto.

---

<sup>55</sup> A. Jobert, « Le dialogue social territorial : entre logique de projection et logique de projet », Commissariat Général du Plan, *Notes Thomas* n° 7, 2004.

In tutte le esperienze di dialogo sociale esaminate, si può inoltre notare l'instaurarsi di fiducia tra gli attori coinvolti, nonché l'impegno personale dei promotori del dialogo stesso, indipendentemente dalla loro appartenenza istituzionale. La fiducia reciproca è alimentata da rapporti di prossimità, dalla condivisione di un'identità o di una cultura professionale comune – sia essa industriale o artigiana – correlata ad una lunga esperienza di relazioni professionali a livello locale. Limitata e variabile, secondo i soggetti in questione, tale fiducia tende a consolidarsi man mano che si rafforza l'iter territoriale e che i protagonisti imparano a conoscersi meglio e a rispettarci.

Il dialogo sociale territoriale prevede molteplici dispositivi e strumenti. L'elaborazione di diagnosi condivise della situazione economica e sociale territoriale rappresenta una sfida cognitiva basata su tutte le esperienze di dialogo sociale territoriale, tanto più difficile da realizzarsi quanto più i soggetti sono numerosi, provengono da ambienti professionali e istituzioni molto diversi tra loro, e difendono interessi divergenti. La definizione degli elementi fondamentali del contesto socio-economico, la convergenza sulle diagnosi da realizzare, la discussione del contenuto e l'individuazione dei problemi da risolvere sono parte integrante della contrattazione sociale territoriale e non possono essere distinti dall'azione stessa. Grazie a questo tipo di contrattazione si possono definire collettivamente le priorità e i punti di riferimento dell'azione.

Il dialogo sociale territoriale è anche caratterizzato da dispositivi prettamente organizzativi, quali il comitato direttivo o i gruppi di lavoro, varie forme di definizione contrattuale e di accordi che legano enti locali e servizi pubblici a imprese, associazioni, sindacati o altri enti pubblici e privati che attivano le azioni. Tra gli strumenti di sostegno, le agenzie per lo sviluppo – indipendentemente dal loro status o esatta denominazione – svolgono un ruolo fondamentale di intermediazione tra i vari gruppi di soggetti, nonché di interfaccia tra i dispositivi e le istituzioni. Esse rappresentano il luogo principe di valorizzazione delle "competenze strategiche" dei territori; al loro interno si attualizzano la cooperazione tra gli attori e l'equa ripartizione degli strumenti. La definizione di proprietà comuni non impedisce tuttavia di individuare le diverse logiche in atto nel dialogo sociale territoriale, prendendo in considerazione il numero e le caratteristiche degli attori maggiormente coinvolti nei processi di partenariato locale, gli obiettivi prioritari dell'azione locale, i suoi contenuti e dinamiche.

## **Tra dialogo sociale territorializzato e governance territoriale**

Le esperienze di dialogo sociale possono essere raggruppate secondo due logiche precise<sup>56</sup>. La prima, ossia quella della contrattazione collettiva territorializzata, declina, adattandoli, gli schemi e i principi della contrattazione collettiva istituzionalizzata a livello di settori e imprese. Essa riguarda principalmente situazioni che sfuggono all'influenza delle reti degli strumenti tradizionali: subappalto o, in termini più generali, le piccole imprese e quelle artigiane. L'obiettivo è quello di introdurre, *attraverso* il territorio, la contrattazione collettiva dove non esisteva e fare in modo che partecipi alla costruzione di forme collettive di organizzazione del lavoro e dell'occupazione.

Gli accordi di sito, come quelli di Chantiers de l'Atlantique che disciplinano alcuni aspetti delle relazioni tra committenti e subappaltatori, o gli accordi tra le imprese artigiane del Tarn si inseriscono in questa logica.

La seconda logica è invece correlata ad un processo di governance territoriale e caratterizzata da molteplicità di soggetti coinvolti (pubblici e privati), varietà delle tematiche affrontate – ben al di là dei termini classici della contrattazione salariale –, ruolo preponderante di una logica di progetto incentrata su uno spazio locale, indeterminatezza del valore legale del risultato dell'interazione tra gli attori, utilizzo di dispositivi ibridi più simili all'azione pubblica che alle relazioni di lavoro istituite. La suddetta logica individua un nuovo percorso di regolamentazione sociale, più aperto rispetto alla prima, ma al contempo meno certo e indubbiamente più debole. Nella prima logica, le organizzazioni sindacali si posizionano come uno degli attori principali della contrattazione – anche se in presenza di altri soggetti – mentre nella seconda, sono soltanto uno dei tanti protagonisti del dialogo sociale. In questa logica, l'iniziativa spetta spesso ad un attore pubblico (ente locale, servizio statale decentrato) che in seguito riveste un ruolo chiave nella conduzione del processo.

## **Sostenitori e detrattori dell'istituzionalizzazione**

Il dialogo sociale territoriale può svilupparsi e acquisire legittimità e visibilità senza dipendenza alcuna da dispositivi istituzionali? La questione è attualmente oggetto di dibattito che vede opporsi, da un lato, coloro che sono contrari all'istituzionalizzazione, secondo i quali essa si rifà a schemi cognitivi definiti a livello centrale, in base ad un modello unico; dall'altro, coloro che la considerano indispensabile, affinché il dialogo sociale territoriale possa contribuire in modo ponderante alla costruzione di nuove forme

---

<sup>56</sup> Tali logiche sono state definite nell'ambito del Gruppo Thomas del Commissariat Général du Plan, i cui lavori previsionali (2004-2005) affrontavano i possibili scenari di dialogo sociale e il ruolo dello Stato.

di regolamentazione. Secondo la compagine favorevole all'istituzionalizzazione, un intervento costante dello Stato – che svolgerebbe un ruolo di garante e al contempo di strumento di attuazione dello sviluppo territoriale – apporterebbe un valido aiuto agli attori locali. In quest'ottica, la legge del 4 maggio 2004 che riforma il diritto francese in materia di contrattazione collettiva, potrebbe supportare la contrattazione in tal senso e offrire risorse giuridiche coerenti con la logica di progetto che la sottende<sup>57</sup>. Il successo di questo processo dipenderà tuttavia dalla volontà degli attori sociali e nello specifico dei sindacati di approfittarne.

Indipendentemente dalla congiuntura politica ed economica globale, la dinamica di questa regolamentazione è anche correlata ai tre elementi seguenti: prosieguo delle trasformazioni dell'azione pubblica verso il decentramento, territorializzazione e partecipazione di più attori alle decisioni e all'attuazione delle stesse; consolidamento dei partenariati locali, attraverso un maggior sostegno istituzionale; costruzione di un modello orizzontale di rappresentanza sindacale a partire dalle solidarietà territoriali che, senza mettere in discussione il modello verticale di rappresentanza incentrato su settore e impresa, acquisirebbe un ruolo meno decisivo.

---

<sup>57</sup> L'articolo 132-30 sancisce la possibilità di istituire di comune accordo, a livello locale, di dipartimento o regionale, delle commissioni paritarie professionali o interprofessionali che hanno facoltà di siglare accordi di interesse locale, in particolare in materia di occupazione e formazione continua.

## **IV Parte – Contributo monografico**

# Condizione femminile e imprenditorialità: una prospettiva europea

Contributo di Ilaria Goio e Lilia Infelise

## Indice

1. Abstract
2. Résumé
3. Storia e prospettive dell'uguaglianza di opportunità nell'Unione Europea
  - 3.1. L'evoluzione delle politiche promosse dall'Unione Europea: dagli anni Cinquanta ad oggi
  - 3.2. Pari opportunità: i fondi strutturali
4. Il ruolo delle donne nel mondo del lavoro
  - 4.1. Un confronto tra Italia, Francia e Germania
5. Donne, imprenditorialità e PICCOLE E MICRO IMPRESE
  - 5.1. Breve panorama sulle PICCOLE E MICRO IMPRESE in Europa
  - 5.2. Quadro quantitativo dell'imprenditorialità femminile in Europa
  - 5.3. Le misure a favore delle imprenditrici in Europa
  - 5.4. Alcune indicazioni elaborate dall'OECD
  - 5.5. L'imprenditorialità femminile in Italia alla luce del primo Rapporto nazionale sulle imprese femminili
    - 5.5.1. Cenni ai risultati delle Legge 215/92 per l'imprenditorialità femminile
6. Riferimenti bibliografici
7. Siti consultati
8. Acronimi

## 1. Abstract

Il progetto "Regard Croisés sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires", che vede coinvolti Francia, Germania e Italia, vuole fornire alla micro e piccole imprese la capacità di anticipare il cambiamento e accompagnarle verso la gestione dei mutamenti economici e sociali, al fine di permettere loro di affrontare le sfide del futuro.

In questo contesto, anche alla luce dell'importante e ambizioso traguardo stabilito dalla strategia di Lisbona (2000), ovvero raggiungere entro il 2010 un tasso di occupazione femminile pari al 60%, il presente studio si propone di fornire una *descrizione*

sufficientemente esaustiva ed aggiornata *della condizione e della partecipazione delle donne al mondo del lavoro*, sia attraverso l'esame della normativa vigente e dei provvedimenti adottati, sia attraverso l'elaborazione ed il commento di dati statistici. In tal modo sarà possibile riflettere sulle opportunità e sui vincoli che la componente femminile della società si trova ad affrontare se vuole essere soggetto attivo nel mondo del lavoro. Il riferimento è all'Europa nel suo complesso ma anche ai singoli Paesi membri, in particolare, Francia, Germania e Italia (in taluni casi è stato possibile fare riferimento anche alle singole regioni<sup>58</sup> direttamente interessate dal progetto).

Ai fini della descrizione lo studio è articolato in tre sezioni distinte:

- La prima rivolta all'approfondimento della storia presente e passata e delle prospettive future dell'uguaglianza di opportunità nell'Unione Europea. Essenziale a questo proposito risulta, oltre all'analisi degli specifici strumenti a disposizione, anche la comprensione dei fondamenti giuridici e finanziari dell'azione comunitaria a favore della parità tra uomini e donne.
- La seconda relativa all'elaborazione dei dati statistici di alcuni degli indicatori economici che si ritiene possano riflettere in maniera chiara la posizione occupata dalla donne nel mondo del lavoro. Non ci riferiamo soltanto ai tassi di occupazione e disoccupazione, ma anche alla questione del lavoro part-time, ai modelli di divisione del lavoro familiare, al tema delle retribuzioni e dell'accesso a posizioni dirigenziali e di decision-making.....
- La terza dedicata allo studio della condizione delle piccole e medie imprenditrici. Dopo la necessaria precisazione di che cosa si intende per piccole e medie imprese e per donne imprenditrici, si passa all'analisi dei dati statistici e delle misure promosse dall'Unione Europea e delle raccomandazioni elaborate dall'OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), per terminare con alcune considerazioni emerse grazie all'elaborazione da parte del Ministero delle Attività Produttive italiano del "Primo rapporto nazionale sulle imprese femminili". Va comunque precisato che attualmente è difficile elaborare una fotografia puntuale del ruolo dell'imprenditorialità femminile, in quanto "sono pochi i dati disponibili sia a livello nazionale che a livello internazionale in grado di descrivere in dettaglio l'impatto esercitato dalle imprenditrici sullo sviluppo economico e sociale (OECD, 2004)". È una lacuna, questa, che frena la definizione e l'adozione di corrette misure di politica economica ed impedisce alle donne di sviluppare appieno le proprie potenzialità.

---

<sup>58</sup> FRANCIA: Bourgogne, Franche-Comté, Poitou-Charentes, Rhône-Alpes, totale popolazione 10.329.251 (2004); GERMANIA: Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen, totale popolazione 10.839.096 (2004); ITALIA: Piemonte, Friuli-Venezia, Giulia, Emilia-Romagna, Campania, Calabria totale popolazione 17.318.572 (2004);

Sinteticamente si riportano, per ciascuna sezione, alcune delle principali evidenze emerse

#### Prima sezione:

Nel corso della sua storia la Comunità Europea ha sempre prestato attenzione alla questione delle pari opportunità<sup>59</sup> tra donne e uomini e le politiche promosse hanno avuto, negli anni, una positiva evoluzione che ha portato alla formalizzazione del concetto del “*gender mainstreaming*”, rendendo la parità un obiettivo orizzontale in tutte le attività comunitarie e confermando l’importanza del principio delle pari opportunità nell’ambito del progetto di integrazione europea. Oggi la politica di uguaglianza è un elemento chiave anche della strategia di Lisbona e gli obiettivi strategici sul tema trovano concreta definizione all’interno della “Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini” (COM(2006) 92 def.) che diventa strumento programmatico per il periodo 2006-2010. Le future azioni chiave prevedono, primariamente, la revisione e conseguente modernizzazione della normativa comunitaria esistente, la sensibilizzazione dei cittadini, lo sviluppo della ricerca e di statistiche migliori, l’elaborazione di una guida europea delle migliori prassi, la creazione di una rete comunitaria di donne occupanti posti di responsabilità nell’economia e nella politica ed anche di una rete di organismi che si interessino della parità fra le donne e gli uomini.

L’esperienza fin qui condotta nelle attività a livello comunitario ha dimostrato che la promozione della parità tra uomini e donne nelle politiche dell’Unione e la lotta alla discriminazione richiedono, nella pratica, una combinazione di strumenti, fra cui iniziative legislative, meccanismi di finanziamento ed integrazione, progettati in maniera da rafforzarsi vicendevolmente. “Sebbene la strategia europea per la crescita e l’occupazione riconosca che la parità tra donne e uomini è fondamentale per il progresso, nei programmi nazionali di riforma presentati nel 2006 dagli Stati membri il tema della parità tra donne e uomini sembra caratterizzato da minore visibilità e perdita di slancio. L’Europa ha bisogno di riaffermare l’impegno a favore della strategia comunitaria che unisce l’integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche a specifici interventi propositivi, con il sostegno di efficaci meccanismi istituzionali (COM(2006) 71 def.)”.

Nel periodo 2007-2013 il sostegno finanziario all’uguaglianza fra uomini e donne verrà garantito dal *programma PROGRESS*: un nuovo programma comunitario per l’occupazione e la solidarietà sociale. Detto programma è articolato in cinque sezioni di

---

<sup>59</sup> Quello delle pari opportunità è un principio di carattere generale i cui più importanti componenti sono il divieto di qualsiasi discriminazione basata sulla nazionalità e la parità tra uomini e donne. Tale principio è applicabile in tutti i campi, segnatamente nella vita economica, sociale, culturale e familiare ([http://europa.eu/scadplus/glossary/equal\\_opportunities\\_it.htm](http://europa.eu/scadplus/glossary/equal_opportunities_it.htm)).

cui una tratta proprio della parità fra uomini e donne. Relativamente a quest'ultima sezione il programma intende:

- migliorare la comprensione della situazione relativa alle questioni di genere e all'integrazione della dimensione di genere, in particolare mediante analisi e studi e l'elaborazione di statistiche e indicatori, nonché valutando l'impatto della legislazione, delle politiche e delle pratiche in vigore;
- sostenere l'applicazione della legislazione dell'UE in tema di parità fra uomini e donne mediante un rafforzamento del controllo, la formazione di professionisti e lo sviluppo di reti fra organismi specializzati nelle questioni relative alla parità;
- sensibilizzare, diffondendo informazioni e promuovendo il dibattito sulle principali sfide e questioni politiche relative alla parità fra uomini e donne e all'integrazione della dimensione di genere;
- sviluppare la capacità delle principali reti dell'UE di perseguire gli obiettivi politici dell'Unione.

#### Seconda sezione:

Per ottenere gli importanti traguardi fissati dalla strategia di Lisbona (entro il 2010 un tasso di occupazione per le persone tra 15-64 anni del 70% nel complesso e del 60% per le donne), "nella gran parte dei Paesi non basterà trovare lavoro a tutti quelli che attivamente lo cercano ma occorrerà occupare anche fasce consistenti di donne e persone in età avanzata che ora non lo cercano (Reyneri, 2004)".

Diversamente dal passato, attualmente, "il tasso di occupazione è un indicatore più completo" (rispetto al tasso di disoccupazione) "dello stato del mercato del lavoro, poiché tiene contemporaneamente conto sia della partecipazione della popolazione allo stesso che della capacità del sistema economico di garantire un lavoro a tutti coloro che lo cercano (Borzaga e Schizzerotto, 2005)". Trasferendo l'attenzione delle politiche del lavoro verso l'aumento del tasso di occupazione piuttosto che verso il contenimento del tasso di disoccupazione è possibile che talune aree (ne è un esempio la Provincia di Trento) "passino da una situazione quasi invidiabile, ad una assai più preoccupante, se non addirittura chiaramente insoddisfacente (Borzaga e Schizzerotto, 2005)".

Negli ultimi dieci anni in Europa, ma anche in Francia, Germania e Italia si è registrato un significativo incremento dell'occupazione femminile per la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) e parallelamente una riduzione del tasso medio di disoccupazione (% delle forze lavoro con + di 15 anni di età). Ciononostante le donne continuano ad essere meno inserite nel mondo del lavoro rispetto agli uomini e a ricorrere in maniera massiccia (circa un terzo delle donne contro una porzione del tutto trascurabile di uomini) al lavoro a tempo parziale. "L'elevato divario tra donne e uomini, nel ricorso al part-time, è indice di

diversi modelli di impiego del tempo e del tipo di carriera prevalentemente riservata alle donne, nonché delle maggiori difficoltà che le stesse affrontano nel tentativo di conciliare attività professionale e vita familiare (COM (2006) 71 def.)". In aggiunta una marcata disuguaglianza continua ad esistere in merito alla possibilità delle donne di "fare carriera" e di occupare posizioni apicali, perpetuando la segregazione verticale nel mercato del lavoro. Una forte disparità sussiste anche in relazione alle retribuzioni, che rimangono ancora a livelli inaccettabilmente elevati e non mostrano segni sostanziali di riduzione.

#### Terza sezione:

"Una donna imprenditrice è definita come una donna che abbia dato vita ad un'impresa del cui capitale detiene una quota maggioritaria ed in cui sia attivamente interessata al processo decisionale, all'assunzione di rischi ed alla gestione quotidiana (Austrian Institute for Small Business Research, 2002)".

Le donne imprenditrici costituiscono, oggi un'importante fonte di crescita economica in quanto "creano nuovi posti di lavoro sia per gli altri che per se stesse ed offrono alla società differenti soluzioni organizzative, di gestione, di management, di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali in settori diversi da quelli tradizionalmente scelti dagli uomini. (OECD, 2004).

Alcune ricerche hanno dimostrato che le donne:

- a) Affrontano numerose difficoltà nell'iniziare e nel mantenere un'impresa. Sebbene molte di queste difficoltà siano comunque comuni ad entrambi i sessi, in molti casi esse tendono ad essere più significative per le donne. Ciò è dovuto a fattori quali (Austrian Institute for Small Business Research, 2002): la scelta del tipo di impresa e di settore di intervento, la carenza di informazioni, la mancanza e la scarsa flessibilità dell'offerta di servizi di cura per i bambini, la difficoltà di conciliare vita familiare e professionale, il diverso modo in cui donne e uomini percepiscono l'imprenditorialità". In buona sostanza, "gli ostacoli principali che le donne imprenditrici incontrano sono i seguenti: a) accesso alle fonti di finanziamento, b) accesso all'informazione e al networking, c) formazione e tipo di educazione, d) servizi di supporto, e) difficoltà di conciliare impegni familiari e professionali, f) mancanza di modelli di riferimento, g) debole stato sociale (Centre for enterprise and Economic Development Research, 2000; OECD, 2004)".
- b) "Credono di non avere le competenze necessarie per iniziare e gestire un'attività imprenditoriale, che viene vista come una occupazione essenzialmente maschile, e scelgono settori diversi dagli uomini (ad esempio commercio, educazione, servizi alla persona), ritenuti meno importanti per lo sviluppo economico e la crescita (OECD, 2004)".

- c) Attribuiscono un duplice ruolo alla famiglia: da un lato fattore di sostegno, dall'altro vincolo all'attività (Ministero delle attività produttive, Legge 215/92. Analisi dei dati relativi al quarto bando).

Questi fattori devono necessariamente essere oggetto di riflessione e d'intervento per chi voglia operare per promuovere e sostenere le donne che fanno impresa.

In questo contesto, come si sta muovendo l'Unione Europea e quali sono le raccomandazioni che provengono dai maggiori istituti internazionali ? La crescente attenzione dell'Unione Europea nei confronti delle imprenditrici e degli ostacoli e dei problemi che le stesse si trovano ad affrontare è testimoniata da alcune importanti conferenze, tenutesi a Milano<sup>60</sup>, Copenhagen<sup>61</sup> e Stoccolma<sup>62</sup>, tra il 1997 ed il 1998, e a Bruxelles<sup>63</sup> nel 2004, e negli anni più recenti da alcuni provvedimenti concreti: la rete europea per la promozione dell'imprenditorialità femminile" (WES<sup>64</sup>), la rete ProWomEn<sup>65</sup>, un progetto Best<sup>66</sup> sul tema «Promuovere l'imprenditorialità femminile», il "Women's Entrepreneurship Portal".

Le raccomandazioni elaborate dall'OECD sul tema sono legate ad un Forum, dal titolo "Accelerating Women's Entrepreneurship" organizzato parallelamente alla seconda conferenza Ministeriale sulle PICCOLE E MICRO IMPRESE tenutasi ad Istanbul nel 2004:

- aumentare la capacità delle donne di entrare nel mondo del lavoro assicurando loro la disponibilità di servizi di cura per i bambini e di un uguale trattamento nei luoghi di lavoro;
- prestare attenzione alle richieste delle imprenditrici attraverso la creazione di appositi uffici governativi;
- incorporare la dimensione dell'imprenditorialità femminile nelle politiche a favore delle PICCOLE E MICRO IMPRESE;
- promuovere lo sviluppo di reti di donne imprenditrici;
- valutare sistematicamente l'impatto che le politiche promosse a favore delle PICCOLE E MICRO IMPRESE esercitano sul successo delle imprese femminili e quali sono i vantaggi che tali imprese traggono;
- migliorare la comprensione del ruolo che le imprenditrici svolgono nell'economia.

<sup>60</sup> Third European Conference on Craft and Small Businesses.

<sup>61</sup> European Conference on Women: Co-entrepreneurs, Entrepreneurs and Business Owners

<sup>62</sup> European Conference on Women's Entrepreneurship.

<sup>63</sup> European Seminar on Social Protection of Women Entrepreneurs, the Self-Employed and Collaborating Partners.

<sup>64</sup> <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/wes.htm>.

<sup>65</sup> <http://newcome.de/prowomen/ProWomENenglish/index.php>.

<sup>66</sup> In seguito all'adozione del 'Programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI)' (2001- 2005), la Commissione ha istituito la "procedura Best". Questa procedura fornisce un quadro per i progetti che sostengono gli sforzi degli Stati membri per l'identificazione e lo scambio d'informazioni mediante il benchmarking o altri metodi di lavoro, stimolando un continuo miglioramento dell'ambiente imprenditoriale. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/bestproject-women.htm>

Sebbene dall' analisi sopra esposta emerga un quadro complessivo per certi versi preoccupante, non si può negare che nel corso degli ultimi dieci anni numerosi passi avanti sono stati compiuti nella direzione dell'uguaglianza tra uomini e donne nel mondo del lavoro. Tuttavia il percorso non è assolutamente concluso e anzi, la strategia di Lisbona richiede sia all'Unione Europea che ai governi nazionali di rinnovare con forza il loro impegno a favore di una reale e concreta parità lavorativa.

## **2. Storia e prospettive dell'uguaglianza di opportunità nell'Unione Europea**

### **2.1 L'evoluzione delle politiche promosse dall'Unione Europea: dagli anni cinquanta ad oggi**

Negli anni più recenti la consapevolezza espressa negli atti normativi, nelle direttive, nelle comunicazioni della Commissione, nelle decisioni del Consiglio Europeo testimoniano una crescente lucidità e consapevolezza della questione “differenze di genere e uguaglianza” sul piano europeo.

Oggi il pieno e paritario contributo delle donne allo sviluppo delle nostre società è sancito quale fattore primario di maturazione delle democrazie europee; una reale parità tra i sessi rappresenta, infatti, un punto di forza delle società democratiche avanzate, dove idee e valori diversi nutrono le decisioni politiche così assicurando la capacità dei governi di considerare pienamente gli interessi e i bisogni dell'intera popolazione.

Mutamenti strutturali hanno certamente favorito questa nuova consapevolezza, insieme al crescente impegno delle donne in difesa del principio di uguaglianza e più in generale a favore dell'intera società.

Le proiezioni demografiche attuali, che mostrano inequivocabilmente il forte invecchiamento della popolazione, da un lato evidenziano la necessità di operare cambiamenti rilevanti nelle politiche sanitarie, pensionistiche, della sicurezza sociale e del lavoro, dall'altro determinano un forte impatto sullo “statuto sociale”, ovvero sulla ripartizione degli oneri e dei benefici all'interno di una società. Aspetti strutturali, dunque, insieme a fattori culturali motivano la più matura prospettiva della questione “uguaglianza di opportunità tra uomini e donne d'Europa” cui si assiste a partire dall'ultimo quinquennio degli anni '90.

Se nel 1957 (si veda l'art. 119 del Trattato istitutivo della Comunità Economica Europea) la parità era basata su una concezione piuttosto restrittiva, ovvero si trattava di una tutela limitata agli aspetti retributivi, già negli anni settanta/ottanta si assiste ad un ri-orientamento della prospettiva e quindi degli interventi.

Il percorso di maturazione della consapevolezza e strumentazione di questo principio può essere distinto in due grandi periodi, il primo inizia nel 1996, il secondo nel 1999 .

A partire dal 1996 il Consiglio Europeo rafforza il suo impegno verso l'uguaglianza di opportunità, sempre nel rispetto dei principi della sussidiarietà, attraverso una serie di risoluzioni e raccomandazioni, tra queste la risoluzione a favore del ‘mainstreaming’ delle pari opportunità nei fondi strutturali, e quella relativa alla paritaria partecipazione di

uomini e donne ai processi decisionali. A partire dal 1996 sono numerosi gli atti di Consiglio, Commissione, Parlamento Europeo che sostengono e promuovono questi due nuovi principi che informano tuttora quello che possiamo definire il nuovo approccio alla questione uguaglianza tra i generi. È sempre del '96 la comunicazione della Commissione su: "Incorporare le pari opportunità per donne e uomini in tutte le politiche e attività" (COM (96) 67).

Anche il Consiglio di Lussemburgo del 1997 richiama il principio di parità nelle politiche del lavoro, principio che diventa uno dei quattro pilastri della Strategia Europea per l'Occupazione unitamente ad occupabilità, imprenditorialità ed adattabilità.

Accompagnano l'evoluzione degli orientamenti politici una serie di programmi quadro.

L'Unione Europea ha sviluppato fin dal 1980 cinque programmi di azione che hanno affinato negli anni il sostegno finanziario in favore delle pari opportunità. I programmi di azione costituiscono, infatti, l'intervento finanziario diretto a realizzare concretamente gli obiettivi stabiliti dalle politiche comunitarie e a dare concreta attuazione alle direttive.

Ci soffermiamo brevemente sulle principali caratteristiche di ciascuno.

Il *primo programma di azione* per il periodo 1981-1985 si proponeva di sensibilizzare imprenditori, sindacati e associazioni sui diritti delle donne e premiava le ricerche e l'adozione di azioni positive nel campo della formazione professionale.

Il *secondo* (1986-1990), diversamente, aveva come obiettivo quello di facilitare alle donne l'accesso alle nuove tecnologie e migliorare la re-distribuzione delle responsabilità familiari.

Con il *terzo* (1991-1995) (COM (90) 449 final) l'Unione Europea intendeva favorire una piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro e massimizzare il contributo delle stesse alla vita economica e sociale.

Il *quarto programma di azione* (1996-2000) (Decisione 95/593/EC) puntando all'attuazione del "gender mainstreaming", ha promosso, in partecipazione con tutte le parti coinvolte, l'integrazione delle pari opportunità tra donne e uomini in tutti i processi di preparazione, implementazione e monitoraggio di tutte le politiche, misure ed attività a livello comunitario, nazionale, regionale e locale.

#### **Box 1: Gender mainstreaming**

Il concetto di «*gender mainstreaming*» è stato riconosciuto a livello internazionale nel corso della quarta Conferenza mondiale delle Nazioni Unite sulle Donne che si è tenuta Pechino nel settembre 1995. Sulla sua definizione si sono espressi Commissione, Consiglio d'Europa e Nazioni Unite. Secondo la Commissione si intende l'integrazione sistematica della dimensione delle pari opportunità in tutte le politiche al fine di promuovere delle attività fondate sull'uguaglianza tra uomini e donne e al fine di tener

conto nelle politiche generali del principio di uguaglianza in tutti i momenti della programmazione, della realizzazione e della valutazione (COM (96) 67). Per il Consiglio d'Europa (1998) il gender mainstreaming è la (ri)organizzazione, il miglioramento, lo sviluppo e la valutazione dei processi politici, in modo tale da introdurre una prospettiva di uguaglianza di genere, a tutti i livelli e in tutte le fasi che dal processo di definizione delle politiche portano alla sua attuazione e valutazione. Infine le Nazioni Unite (1997) si riferiscono al processo di valutazione degli effetti delle azioni sulle donne e sugli uomini, includendo legislazione, politiche o programmi in ogni area e a tutti i livelli. È una strategia volta a rendere le esperienze delle donne e anche quelle degli uomini una dimensione forte della progettazione, implementazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi nella sfera politica, economica e sociale in modo tale che donne e uomini possano beneficiarne ugualmente. L'obiettivo ultimo è l'uguaglianza di genere.

Il 17 Dicembre 1998 la Commissione presenta un rapporto intermedio al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato delle Regioni sullo stato di attuazione del piano. Il rapporto esamina i primi due anni di attività e giudica soddisfacente la diffusione e raccolta di informazioni su buone pratiche, la visibilità delle azioni realizzate (repertorio dei progetti, pubblicazioni); mette però in luce notevoli ritardi e soprattutto una serie di limiti:

- la scarsa attuazione del mainstreaming, sia in termini di sviluppo delle politiche che di applicazione delle stesse: si è trattato di misure isolate, frammentate, sostiene il rapporto;
- coinvolgimento di attori tradizionali (NGO, associazioni preposte alla tutela delle pari opportunità), ma scarso coinvolgimento di nuovi attori (decisori delle organizzazioni sindacali e datoriali, mondo economico, governi locali e regionali);
- persistente divario dei tassi di occupazione, delle remunerazioni, necessità dunque di maggiore efficacia del mainstreaming nelle politiche del lavoro;
- la conciliazione tra lavoro e sfera familiare si è limitata a campagne informative e di sensibilizzazione e si è limitata sostanzialmente alle grandi imprese, totalmente inesplorato risulta il contesto delle piccole imprese;
- la partecipazione paritaria di donne e uomini alla vita politica e soprattutto ai livelli decisionali, del settore pubblico, privato e delle istituzioni politiche di rappresentanza degli interessi risulta particolarmente debole;
- nel campo della sicurezza sociale le azioni non sono ritenute sufficienti.

Si sollecita inoltre una maggiore integrazione degli sforzi tra i fondi strutturali e il programma quadro e si ricercano le forme per un rinnovato e più incisivo impegno perché la questione pari opportunità non sia più politica a latere e reattiva, ma politica proattiva e trasversale.

Il quinto programma quadro 2001-2005, la cui durata è estesa sino al 2006, la nuova programmazione dei fondi strutturali (ESF, ERDF, EAGGF) e la definizione dei nuovi programmi di iniziativa comunitari (Equal, Leader, Interreg) sanciscono un consistente sforzo per progredire sulla strada tracciata già a partire dal 1996.

## **Box 2: Gli obiettivi del quinto programma quadro**

### **1. PROMUOVERE LA PARITA' NELLA VITA ECONOMICA**

Questo asse riguarda le disparità che tuttora esistono tra le donne e gli uomini nel mercato del lavoro e i modi per combatterla. Il Consiglio Europeo di Lisbona<sup>67</sup> ha invitato la Commissione e gli Stati membri a favorire tutti gli aspetti legati alle pari opportunità nelle politiche per l'occupazione, compresa la riduzione della segregazione professionale e la possibilità di conciliare ulteriormente la vita lavorativa e quella familiare, in particolare fissando un nuovo parametro di confronto per potenziare l'assistenza all'infanzia. Inoltre, il Consiglio Europeo di Lisbona ha fissato una serie di obiettivi quantitativi di primaria importanza per conseguire la parità tra donne e uomini nella vita economica, tra cui quello di aumentare il tasso di occupazione femminile dal valore medio attuale del 55% a più del 60% nel 2010. Le azioni consistono nell'accrescere il tasso di occupazione delle donne e nel ridurre il tasso di disoccupazione, come pure nell'agevolare una migliore articolazione tra vita familiare e professionale delle donne e degli uomini.

### **2. PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE E RAPPRESENTANZA IN CONDIZIONI DI PARITA'**

Il persistere della scarsa presenza femminile in tutti gli organi decisionali costituisce un grave deficit democratico che richiede un intervento a livello comunitario. Il 22 Ottobre 1999 il Consiglio ha pertanto adottato una serie di conclusioni<sup>68</sup> sull'equilibrio tra i sessi in tutti i processi decisionali, prendendo nota di una serie di indicatori atti a misurare l'equilibrio tra uomini e donne nel processo decisionale politico. La relazione della Commissione sull'attuazione della raccomandazione del Consiglio sulla partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini al processo decisionale<sup>69</sup> ha concluso che se l'esito generale delle politiche applicate dal 1996 è stato positivo, resta comunque inferiore alle aspettative, richiedendo un ulteriore intervento al riguardo. Nella Commissione i primi passi concreti per fissare una serie di obiettivi vincolanti sono stati compiuti nel Febbraio 1999, quando è stata adottata la comunicazione "Donne e scienza - Mobilitare le donne per arricchire la ricerca europea"<sup>70</sup> con l'obiettivo di portare ad almeno il 40% le donne che partecipano ai gruppi di esperti, comitati consultivi.

Le azioni consistono nell'adottare strategie e strumenti volti a promuovere il ruolo delle donne nelle sfere decisionali del mondo politico, economico e sociale.

### **3. PROMUOVERE LA PARITA' DI ACCESSO E IL PIENO GODIMENTO DEI DIRITTI SOCIALI DA PARTE DI UOMINI E DONNE**

Rientrano in questo asse tutti i settori che incidono sulla vita quotidiana delle donne: trasporti, sanità pubblica, ..... Molte donne continuano a non avere pari accesso ai diritti sociali, sia perché alcuni di essi si basano su un modello ormai superato, in cui l'uomo è l'unico capo famiglia, oppure perché non tengono conto che spetta soprattutto alle donne l'onere di conciliare vita familiare e vita professionale. E' una situazione che si riscontra

<sup>67</sup> Conclusioni della Presidenza (Lisbona, 23 e 24 Marzo 2000):

<http://ue.eu.int/it/Info/eurocouncil/index.htm>

<sup>68</sup> Conclusioni della 2208a riunione del Consiglio, Lussemburgo, 22.10.1999.

<sup>69</sup> COM(2000) 120 def. del 7.3.2000.

<sup>70</sup> COM(1999) 76 def. del 18.2.1999.

in numerosi sistemi di protezione sociale, che a loro volta concorrono a determinare la *femminilizzazione* della povertà nell'Unione Europea (interruzioni della vita professionale, lavoro a tempo parziale, mancanza di istruzione e di formazione). Le azioni devono portare a migliorare l'applicazione della legislazione in particolare in materia di tutela sociale e per quanto riguarda i congedi parentali, la protezione della maternità e l'orario di lavoro.

#### **4. PROMUOVERE LA PARITÀ NELLA VITA CIVILE**

L'intento di promuovere la parità nella vita civile si ricollega alla questione del pieno godimento ed esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali da parte sia degli uomini che delle donne, indipendentemente dalla razza od origini etniche, religione o fede, disabilità, età od orientamento sessuale. Le azioni comprenderanno la formazione delle professioni impegnate in campo legale, e l'informazione delle ONG sulla legislazione in materia di parità. Inoltre, un'attenzione particolare andrà rivolta alle donne esposte a diverse forme di discriminazione (come migranti, disabili, anziane, emarginate, ecc.) o vittime di violenza e/o sfruttamento sessuale. L'Unione Europea ha messo a punto una politica per la lotta contro la violenza e la tratta delle donne a livello comunitario. Uno strumento fondamentale è il programma STOP<sup>71</sup>, istituito per rafforzare la collaborazione contro la tratta di donne e bambini. Tale programma è stato completato dall'iniziativa DAPHNE e dal nuovo programma DAPHNE (2000-2003), entrambi diretti a migliorare l'informazione e la protezione delle vittime della violenza. Nel 1999 è stata varata una campagna di sensibilizzazione per combattere gli atti di violenza commessi contro le donne tra le mura domestiche. Un'indagine condotta dalla Commissione<sup>72</sup> evidenzia la necessità di promuovere ulteriori iniziative in proposito a livello europeo.

#### **5. PROMUOVERE L'EVOLUZIONE DEI RUOLI E IL SUPERAMENTO DEGLI STEREOTIPI**

In questo campo d'intervento si intende rispondere all'esigenza di modificare comportamenti, atteggiamenti, norme e valori che definiscono ed influenzano i ruoli svolti dagli uomini e dalle donne nella società mediante l'istruzione, la formazione, i media, l'arte, la cultura e la scienza. Eliminare gli attuali pregiudizi culturali e stereotipi sociali è indispensabile per conseguire la parità tra i sessi. Perpetuando immagini femminili negative e stereotipate, specie nelle informazioni e negli spettacoli trasmessi dai mezzi di informazione e supporti informatici, come pure nei messaggi pubblicitari e nei testi scolastici, risulta impossibile dare un'immagine precisa o per lo meno realistica di come uomini e donne operano e partecipano al mondo che cambia. Come strumento didattico e mezzo per influire sul sentire comune, i media e l'industria culturale possono contribuire, nel pieno rispetto della libertà di parola, a modificare gli attuali stereotipi sessuali percepiti dal pubblico, presentando un'immagine corretta.

In uno sforzo congiunto Consiglio, Commissione, Parlamento Europeo, Comitato Economico e Sociale, Comitato delle Regioni affrontano il nuovo secolo che si apre.

Un passo avanti decisivo si ha con il trattato di Amsterdam.

L'articolo 2, 3, 13 e 141 del trattato di Amsterdam, firmato il 2 ottobre 1997 ed entrato in vigore il 1° Maggio 1999, consolida i risultati raggiunti negli anni precedenti e prepara le basi per i prossimi decenni; l'art.2 che definisce le finalità dell'Unione, affida alla Comunità Europea nuovi compiti e potere legislativo in materia.

La questione parità non è più solo considerata come una questione di giustizia sociale il cui impatto attutire sulle dinamiche della concorrenza e della competitività, quasi un

<sup>71</sup> Azione comune del 29 Novembre 1996 adottata dal Consiglio - GU L 322 del 12.12.1996.

<sup>72</sup> Eurobarometro 51.0 di Giugno 1999.

vincolo allo sviluppo economico, incompatibile con le logiche della competitività e della concorrenza, essa viene intesa come una leva del suo sviluppo.

Alla luce di questa fase preparatoria la programmazione 2000-2006 dei fondi strutturali incorpora le pari opportunità come tematica trasversale e una linea guida supporta gli stati membri nell'applicazione di questi indirizzi. Gli stati membri e le Regioni devono realizzare una analisi approfondita ex-ante adottando la prospettiva di genere e stabilendo criteri di selezione dei progetti, monitorando tutte le attività con la prospettiva di genere. Questo significa che indicatori e statistiche devono essere tutti articolati per genere. Inoltre deve essere assicurato che la partecipazione di donne e uomini nei comitati di monitoraggio sia equilibrata e che si abbia la partecipazione delle autorità responsabili per le pari opportunità.

L'integrazione del principio di parità nell'organizzazione e nella politica dell'Unione Europea ha trovato attuazione nella "Carta dei Diritti fondamentali", approvata a Strasburgo il 14 novembre 2000 e proclamata nel corso del Consiglio di Nizza del 7-8 dicembre 2000 (G.U. C364 del 18/12/2000). La Carta, che determina i principi fondamentali della democrazia e del diritto quali dignità, libertà, uguaglianza, solidarietà, cittadinanza, giustizia, esplicita il principio dell'uguaglianza tra donne e uomini all'articolo 23 (all'interno del capo III, che riguarda più ampiamente l'uguaglianza), recitando: "La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, anche in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato".

La politica di uguaglianza è un elemento chiave anche della strategia di Lisbona (2000, rilanciata nel 2005) che auspica che l'Unione Europea diventi "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica e sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale", portando il tasso di occupazione femminile almeno al 60% e quello totale (uomini e donne insieme) al 70% entro il 2010. Nell'ottica testé evidenziata la componente femminile diviene elemento chiave poiché il potenziale delle donne non è ancora stato sfruttato pienamente.

**I regolamenti per i fondi strutturali (2000-2006) approvati dal Parlamento (decisione 6959/1799REV1, C4-0215/99) e formalmente adottati dal consiglio (EC regulation N° 1260/1999 del 21.6.1999.OJ L 161 del 26.6.1999) incorporano il mainstreaming di genere quale obbligo: " nell'impegno di rafforzare la coesione economica e sociale attraverso i fondi strutturali, la Comunità cerca anche di promuovere (...) pari**

opportunità per uomini e donne, gli stessi regolamenti affermano che i fondi strutturali devono “aiutare ad eliminare disuguaglianze e promuovere pari opportunità per uomini e donne”. Su 56 articoli, 10 riguardano le pari opportunità, che diventa tema trasversale integrato in tutti i programmi e le azioni. All’art. 41 stabilisce anche per il periodo successivo al 2006, è attesa una valutazione ex-ante dei piani nazionali relativamente al mainstreaming delle pari opportunità e si sostiene che quando possibile gli indicatori devono essere articolati per sesso (art. 35).

A partire dalla riforma le politiche strutturali costituiscono il principale strumento comunitario per la promozione della coesione, per lo sviluppo dell’occupazione e dell’integrazione, per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Il nuovo approccio che innalza la capacità dei Fondi Strutturali di promuovere uguaglianza di opportunità tra uomini e donne costituisce un cambiamento e un avanzamento marcato: si è trattato di una leva di risorse di 195 miliardi di Euro canalizzati nei nuovi fondi strutturali per il periodo 2000-2006 e si tratterà di 308 miliardi di euro per il periodo 2007 – 2013.

Alla luce dei numerosi studi e rapporti di valutazione sui progressi fino ad ora ottenuti, alcune sono le direzioni che gli orientamenti europei tracciano per il prossimo futuro:

- lo sviluppo di un sistema comune di misura dei progressi che si faranno
- lo sviluppo di sistemi statistici e osservatori che in modo approfondito permettano di conoscere l’impatto di tutte le politiche
- lo sviluppo di criteri e procedure di monitoraggio, valutazione e certificazione
- azioni di benchmark di best practices
- la priorità da accordare alla partecipazione paritaria di uomini e donne ai livelli decisionali, come fonte di tutte le altre azioni di ‘aggiustamento’.

Queste direzioni per l’impegno dei prossimi anni completano gli indirizzi definiti nella “Tabella di Marcia per la parità tra Uomini e Donne 2006 – 2010)

### **Box 3: Le principali direttive a favore dell’eguaglianza di genere<sup>73</sup>**

- *Direttiva 75/117/CEE*: stabilisce il principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile;
- *Direttiva 76/207/CEE*: vieta le discriminazioni connesse al sesso in riferimento all’accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro; modificata dalla direttiva 2002/73/CE relativa all’attuazione del principio di parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l’accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro;

<sup>73</sup> Numerose sono anche le risoluzioni e le raccomandazioni.

- *Direttiva 79/7/CEE*: stabilisce il principio di uguaglianza di trattamento in materia di sicurezza sociale;
- *Direttiva 86/378/CE*: relativa al principio della parità di remunerazione tra lavoratori e lavoratrici, modificata dalla direttiva 96/97/CE;
- *Direttiva 86/635/CEE*: pone l'attenzione sull'attuazione del principio di parità di trattamento tra uomini e donne nel settore dei regimi professionali di sicurezza sociale;
- *Direttiva 86/613/CEE*: relativa alla parità di trattamento fra uomini e donne che esercitano attività autonoma e tutela della maternità;
- *Direttiva 92/85/CEE*: riguarda l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o nel periodo di allattamento;
- *Direttiva 96/34/CE*: in tema di congedo parentale;
- *Direttiva 96/694/CE*: sulla partecipazione bilanciata di uomini e donne nel processo decisionale;
- *Direttiva 97/80/CE* sulla discriminazione basata sul sesso;
- *Direttiva 2000/78/CE* che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro;
- *Direttiva 2004/113/EC* relativa alla parità di trattamento tra donne e uomini nell'accesso ai beni e servizi pubblici.
- *Direttiva 2006/54/CE* riguardante l'attuazione del principio di pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego

Nel marzo del 2005 (COM (2005) 81 fin) la Commissione ha proposto la creazione del dell'Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere. Detto Istituto dovrebbe diventare veicolo di diffusione delle informazioni, di scambio di buone pratiche e di sviluppo di strumenti metodologici per la promozione del mainstreaming di genere.

Gli obiettivi strategici sul tema della pari opportunità, sia per l'ambito comunitario che per quello nazionale e locale, trovano oggi concreta definizione all'interno della "Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini" (COM(2006) 92 def.) che diventa strumento programmatico per il periodo 2006-2010 e della quale riportiamo nella tabella successiva (n°1) un riepilogo degli ambiti prioritari, degli obiettivi e delle azioni chiave. Queste ultime prevedono, primariamente, la revisione e conseguente modernizzazione della normativa comunitaria esistente, la sensibilizzazione dei cittadini, lo sviluppo della ricerca e di statistiche migliori, l'elaborazione di una guida europea delle migliori prassi, la creazione di una rete comunitaria di donne occupanti posti di responsabilità nell'economia e nella

politica ed anche di una rete di organismi che si interessano della parità fra le donne e gli uomini.

Nel giugno del 2006 a Stoccolma si è tenuta la 6° Conferenza ministeriale europea sull'uguaglianza tra uomini e donne: diritti umani e sfide economiche in Europa - pari opportunità<sup>74</sup>. I ministri hanno adottato una risoluzione su "Pari opportunità: una sfida per i diritti umani ed un prerequisito per lo sviluppo economico" indicando alcune strategie specifiche per pervenire all'uguaglianza e hanno esortato i governi, le istituzioni e tutti i gruppi coinvolti a metterle in atto. Hanno anche elaborato, sottolineando l'importante ruolo assunto negli anni dal Consiglio d'Europa, un piano di azione per realizzare l'uguaglianza di genere in tutte le sfere della società. Se fino ad ora il principale campo di intervento è stato il mercato del lavoro, oggi l'Unione Europea si sta muovendo anche all'esterno dello stesso, ovvero in settori diversi dall'occupazione e dall'attività professionale. Infatti, è stata adottata una direttiva relativa all'attuazione del principio di parità di trattamento tra uomini e donne nell'accesso e nella fornitura di beni e servizi (direttiva 2004/113/CE) ed è in discussione una proposta volta a semplificare, modernizzare e migliorare la legislazione comunitaria sulla parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e di lavoro.

L'esperienza fin qui condotta nelle azioni a livello comunitario ha dimostrato che la promozione della parità tra uomini e donne nelle politiche dell'Unione e la lotta alla discriminazione richiedono, nella pratica, una combinazione di strumenti, fra cui iniziative legislative, meccanismi di finanziamento ed integrazione, progettati in maniera da rafforzarsi vicendevolmente. "Sebbene la strategia europea per la crescita e l'occupazione riconosca che la parità tra donne e uomini è fondamentale per il progresso, nei programmi nazionali di riforma presentati nel 2006 dagli Stati membri il tema della parità tra donne e uomini sembra caratterizzato da minore visibilità e perdita di slancio. L'Europa ha bisogno di riaffermare l'impegno a favore della strategia comunitaria che unisce l'integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche a specifici interventi propositivi, con il sostegno di efficaci meccanismi istituzionali (COM(2006)71 def.)".

Non va dimenticato che con decisione n° 771/2006/CE del Consiglio e del Parlamento Europeo il 2007 è stato istituito anno europeo delle pari opportunità per tutti – Verso una società giusta<sup>75</sup>. In tale logica il concetto di uguaglianza va oltre la parità tra uomini e donne e abbraccia anche altri ambiti quali razza, origine etnica, religione, diversità di opinione, disabilità, età, orientamenti sessuali.

L'iniziativa si propone di rendere tutti i cittadini più consapevoli del proprio "diritto di godere di un uguale trattamento e di vivere una vita libera da qualsiasi discriminazione".

---

<sup>74</sup> [www.coe.int/equality-conference](http://www.coe.int/equality-conference)

<sup>75</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equality2007/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/equality2007/index_en.htm)

Gli obiettivi chiave, infatti, mirano a: 1) rendere i cittadini europei consapevoli dei loro diritti di non-discriminazione e di uguale trattamento; 2) promuovere pari opportunità per tutti nell'accesso al mondo del lavoro, nell'educazione, nei luoghi di lavoro o nel settore della salute, 3) promuovere i benefici della diversità nell'Unione Europea. Le attività che si svilupperanno nel corso dell'anno avranno come riferimento quattro temi principali:

- i diritti,
- la rappresentatività,
- il riconoscimento,
- il rispetto e la tolleranza.

Nel periodo 2007-2013 il sostegno finanziario all'uguaglianza fra uomini e donne verrà garantito dal *programma PROGRESS*. Trattasi di un nuovo programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale istituito con proposta di decisione del Parlamento e del Consiglio (COM (2004) 488 def.). Detto programma ha sei obiettivi generali:

- 1) migliorare la conoscenza e la comprensione della situazione degli Stati membri (e degli altri paesi partecipanti) mediante l'analisi, la valutazione e l'attento controllo delle politiche;
- 2) appoggiare lo sviluppo di strumenti e metodi statistici e di indicatori comuni nei settori contemplati dal programma;
- 3) sostenere e seguire l'attuazione della legislazione e degli obiettivi delle politiche dell'UE negli Stati membri e valutarne l'impatto;
- 4) promuovere la creazione di reti, l'apprendimento reciproco, l'identificazione e la diffusione di buone pratiche a livello dell'Unione;
- 5) sensibilizzare maggiormente le parti interessate e il grande pubblico alle politiche dell'UE attuate nel quadro di ciascuna delle cinque sezioni;
- 6) migliorare la capacità delle principali reti dell'UE di promuovere e sostenere le politiche dell'Unione.

Il programma sarà suddiviso in cinque sezioni che corrisponderanno ai cinque principali settori di intervento: occupazione; protezione sociale e integrazione; condizioni di lavoro; diversità e lotta contro la discriminazione; parità fra uomini e donne. Relativamente a quest'ultima sezione il programma intende:

- migliorare la comprensione della situazione relativa alle questioni di genere e all'integrazione della dimensione di genere, in particolare mediante analisi e studi e l'elaborazione di statistiche e indicatori, nonché valutando l'impatto della legislazione, delle politiche e delle pratiche in vigore;
- sostenere l'applicazione della legislazione dell'UE in tema di parità fra uomini e donne mediante un rafforzamento del controllo, la formazione di professionisti e lo sviluppo di reti fra organismi specializzati nelle questioni relative alla parità;

- sensibilizzare, diffondendo informazioni e promuovendo il dibattito sulle principali sfide e questioni politiche relative alla parità fra uomini e donne e all'integrazione della dimensione di genere;
- sviluppare la capacità delle principali reti dell'UE di perseguire gli obiettivi politici dell'Unione.

In sintesi in oltre un decennio di sviluppi ed avanzamenti siamo ora giunti ad un quadro chiaro di indirizzi, normative e grandi programmi, sostenuto da un volume non irrilevante di risorse finanziarie.

La declinazione operativa appare ancora però troppo debole: gli obiettivi sono spesso espressi in modo da rendere difficile il loro monitoraggio e valutazione, le azioni non di rado ricadono nelle tradizionali azioni di sensibilizzazione, informazione e disseminazione di *best practice*.

Solo comunità locali, vive, impegnate a progredire sul terreno della parità nel rispetto e valorizzazione delle differenze potranno identificare gli strumenti concretamente più idonei ed efficaci. L'orizzonte europeo deve rappresentare un riferimento ideale entro il cui alveo le singole identità locali operano traducendo, declinando in azioni e formule originali, i comuni orientamenti ideali. L'impegno delle comunità locali è dunque indispensabile per tradurre in modelli ed in strumenti, direzioni che altrimenti rimangono auspici.

Come gli indirizzi e le raccomandazioni della Commissione Europea rendono evidente, la politica di mainstreaming non si improvvisa, non sono sufficienti comitati e rappresentanze paritetiche, occorre mettere in gioco competenze e professionalità specifiche, una strategia sistemica imperniata su piani operativi di breve, medio e lungo periodo, in grado di agire, secondo le diverse forme di intervento (normativo e programmatico), sul piano del governo locale, regionale, nazionale ed europeo. Occorre inoltre assicurare uno stabile rapporto con la società civile e quindi un ascolto attento 'del terreno'.

Da qui l'interesse e il valore di iniziative incentrate sulla definizione di vie percorribili per un concreto e misurabile avanzamento della partecipazione della donna alla crescita dei territori, quale protagonista insieme a tutti gli altri attori di un dialogo sociale allargato condizione indispensabile per sviluppare capacità di anticipazione dei mutamenti, ancor più in aree rurali, caratterizzate da una prevalente presenza di micro imprese, spesso create e guidate da donne che sempre più assumono ruoli leader e innovativi.

Tabella 2: La tabella di marcia per la parità tra donne e uomini (2006-2010)

<b>AMBITI PRIORITARI</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>AZIONI CHIAVE</b>
<p><b>1. REALIZZARE UNA PARI INDIPENDENZA ECONOMICA PER LE DONNE E GLI UOMINI</b></p>	<p>1.1 Conseguire gli obiettivi di Lisbona in tema di occupazione                      1.2 Eliminare la disparità retributiva                      1.3 Le donne imprenditrici                      1.4 Parità tra donne e uomini nella protezione sociale e lotta contro la povertà                      1.5 Riconoscere la dimensione di genere nel settore sanitario                      1.6 Combattere la discriminazione multipla, in particolare nei confronti delle donne migranti e appartenenti a minoranze etniche</p>	<p>La Commissione intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ monitorare e rafforzare l'integrazione della dimensione di genere, negli orientamenti integrati per la crescita e l'occupazione e nelle politiche sanitarie, nelle attività nazionali e comunitarie relative all'anno europeo delle pari opportunità per tutti (2007) e all'anno europeo della lotta all'esclusione e alla povertà (2010); promuovendo, in collaborazione con gli Stati membri, l'integrazione della dimensione di genere e di provvedimenti specifici nella programmazione e nell'attuazione dei nuovi Fondi strutturali, il FEP e il FEASR (2007-2013), nonché controllando e assicurando risorse adeguate al conseguimento della parità tra donne e uomini; economica, nel quadro per l'integrazione dei cittadini di paesi terzi nell'Unione europea, nel seguito dato al piano d'azione sull'immigrazione legale, nel Fondo sociale europeo (FSE) e nel progetto di Fondo europeo per l'integrazione dei cittadini di paesi terzi;</li> <li>▪ presentare una Comunicazione sulla disparità retributiva nel 2007;</li> <li>▪ redigere entro il 2010 una relazione sull'applicazione della direttiva sulla parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso a beni e servizi e la loro fornitura;</li> <li>▪ promuovere l'imprenditorialità femminile e un contesto imprenditoriale favorevole alla creazione e allo sviluppo di imprese guidate da donne, nonché incoraggiare le iniziative di responsabilità sociale delle imprese in tema di parità tra donne e uomini.</li> </ul>
<p><b>2. FAVORIRE L'EQUILIBRIO TRA ATTIVITÀ PROFESSIONALE E VITA FAMILIARE</b></p>	<p>2.1 Orari di lavoro flessibili per donne e uomini                      2.2 Aumentare i servizi di custodia                      2.3 Maggiori politiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare per donne e uomini</p>	<p>La Commissione intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ presentare entro il 2006 una comunicazione sulla demografia<sup>9</sup> che affronti il problema dell'equilibrio tra vita familiare e attività professionale;</li> <li>▪ sostenere la realizzazione degli obiettivi di Barcellona relativi ai servizi di custodia per l'infanzia e lo sviluppo di altri servizi di assistenza attraverso i Fondi strutturali e lo scambio di pratiche ottimali;</li> <li>▪ sostenere la ricerca sulle professioni del settore sanitario e sociale e collaborare con organizzazioni internazionali al fine di una migliore classificazione di tali professioni.</li> </ul>

<p><b>3. PROMUOVERE LA PARI PARTECIPAZIONE DELLE DONNE E DEGLI UOMINI AL PROCESSO DECISIONALE</b></p>	<p>3.1 La partecipazione delle donne alla politica  3.2 Le donne nel processo decisionale economico  3.3 Le donne nella scienza e nella tecnologia</p>	<p>La Commissione intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ monitorare e promuovere l'integrazione di genere nella politica europea di ricerca e nel settimo programma quadro, nel programma "Istruzione e formazione 2010" e nell'attuazione del prossimo programma "Cittadini per l'Europa",</li> <li>▪ istituire nel 2007 una rete di donne che occupano posizioni di responsabilità a livello politico ed economico;</li> <li>▪ sostenere attività di sensibilizzazione, lo scambio di pratiche ottimali e la ricerca, basate in particolare sulla banca di dati europea relativa alle donne e agli uomini nel processo decisionale, in previsione delle elezioni del Parlamento europeo nel 2009.</li> </ul>
<p><b>4. ELIMINARE LA VIOLENZA BASATA SUL GENERE E LA TRATTA DI ESSERI UMANI</b></p>	<p>4.1 Eradicazione della violenza fondata sul genere  4.2 Eliminazione della tratta di esseri umani</p>	<p>La Commissione intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pubblicare nel 2006 una comunicazione sull'istituzione di un sistema di statistiche comparabili sul crimine, le vittime e la giustizia penale e controllare i progressi a livello di UE,</li> <li>▪ sostenere gli sforzi degli Stati membri e delle ONG volti all'eradicazione della violenza basata sul genere,</li> <li>▪ dare un seguito alla comunicazione e al piano d'azione dell'UE sulla tratta di esseri umani e promuovere l'uso di tutti gli strumenti esistenti, compreso il FSE, per la reintegrazione nella società civile delle vittime della violenza e della tratta di esseri umani.</li> </ul>
<p><b>5. ELIMINARE GLI STEREOTIPI DI GENERE NELLA SOCIETÀ</b></p>	<p>5.1 Eliminare gli stereotipi di genere nell'istruzione, nella formazione e nella cultura  5.2 Eliminazione degli stereotipi di genere nel mercato del lavoro  5.3 Eliminazione degli stereotipi di genere nei mezzi di comunicazione</p>	<p>La Commissione intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sostenere interventi volti ad eliminare gli stereotipi di genere nell'istruzione, nella cultura e nel mercato del lavoro promuovendo l'integrazione della dimensione di genere e interventi specifici in materia nel FSE, nei programmi sulle TIC e nei programmi educativi e culturali dell'UE, compresi la strategia sulla formazione permanente e il prossimo programma integrato di formazione permanente;</li> <li>▪ sostenere campagne di sensibilizzazione e scambi di pratiche ottimali su ruoli di genere non stereotipati presso scuole ed imprese e sviluppare il dialogo con i rappresentanti dei mezzi di comunicazione per promuovere un'immagine delle donne e degli uomini non stereotipata;</li> <li>▪ rafforzare la sensibilizzazione sulla parità tra i generi nel dialogo con i cittadini dell'UE attraverso il piano della Commissione per la democrazia, il dialogo e il dibattito</li> </ul>

<p><b>6. PROMUOVERE LA PARITÀ TRA DONNE E UOMINI ALL'ESTERNO DELL'UE</b></p>	<p>6.1 Applicazione della legislazione dell'UE nei paesi in via di adesione, nei paesi candidati e potenzialmente candidati</p> <p>6.2 Promozione della parità tra i generi nella politica europea di buon vicinato (PEV) nonché nelle politiche esterne e di sviluppo</p>	<p>La Commissione intende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controllare e far prendere coscienza del recepimento, dell'attuazione e dell'applicazione dell'acquis comunitario sulla parità tra donne e uomini nei paesi in via di adesione, nei paesi candidati e potenzialmente candidati, in particolare nella programmazione degli aiuti di preadesione e nei negoziati di adesione;</li> <li>▪ monitorare e promuovere l'integrazione della dimensione di genere e provvedimenti specifici nella PEV, nelle relazioni esterne e nelle politiche di sviluppo dell'UE, a livello</li> <li>▪ di dialogo politico e di programmazione presentare nel 2006 una comunicazione intitolata "Una visione europea della parità tra donne e uomini nella cooperazione allo sviluppo";</li> <li>▪ promuovere l'integrazione di genere nelle operazioni di aiuti umanitari dell'UE, integrando la dimensione di genere negli esami tematici e tecnici (anche nello sviluppo delle capacità) e nelle valutazioni;</li> <li>▪ rafforzare la parità tra i generi nella regione mediterranea, organizzando in particolare una Conferenza ministeriale Euromed sulla parità tra donne e uomini, preceduta da una consultazione della società civile, che potrebbe condurre all'adozione di un piano d'azione;</li> <li>▪ contribuire all'attuazione degli obiettivi della PAP e di altre convenzioni internazionali e regionali pertinenti sostenendo i programmi, lo sviluppo delle capacità e le strutture di raccolta dei dati nei paesi in via di sviluppo;</li> <li>▪ contribuire all'attuazione della risoluzione 1325 (2000) del Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite sulle donne, la pace e la sicurezza,</li> <li>▪ promuovere le organizzazioni e le reti di donne.</li> </ul>
--	--	--

*Fonte: Rielaborazione da COM(2006) 92 def.*

## 2.2 Pari opportunità: i fondi strutturali

I fondi strutturali sono i principali strumenti finanziari miranti a ridurre gli squilibri di disparità e di sviluppo ed a promuovere la coesione economica e sociale all'interno dell'Unione Europea. Fino al 2006 essi erano i seguenti:

- il *Fondo Sociale Europeo* (FSE): promuove la reintegrazione di disoccupati e gruppi svantaggiati nel mercato del lavoro finanziando principalmente programmi di formazione e sistemi di sostegno all'assunzione;
- il *Fondo Europeo di Sviluppo Regionale* (FESR): finanzia infrastrutture ed investimenti in grado di creare posti di lavoro, progetti di sviluppo locale e iniziative di sostegno alle imprese di piccole dimensioni;
- il *Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia* (FEAOG)
- lo *Strumento finanziario d'orientamento della pesca* (SFOP): aiuta ad adeguare e modernizzare il settore della pesca.

Quattro erano le "iniziative comunitarie" di cui detti fondi si avvalevano:

- Interreg (III)<sup>76</sup>: promuove la cooperazione transfrontaliera, transnazionale, ed interregionale, è finanziato dal FESR.
- Urban (II)<sup>77</sup>: concerne lo sviluppo sostenibile delle aree urbane. Sostiene strategie innovative per il risanamento delle città e delle zone urbane degradate, è finanziato dal FESR.
- Leader (+)<sup>78</sup>: mira a riunire le persone che operano nelle società e nelle economie rurali per prendere visione delle nuove strategie locali di sviluppo sostenibile. È finanziato dal FEAOG.
- Equal<sup>79</sup>: nata nell'ambito della strategia Europea per l'occupazione tale piano è un'iniziativa co-finanziata dal Fondo Sociale Europeo per il periodo 2000-2006. L'obiettivo che si prefigge è promuovere la sperimentazione di approcci e politiche innovative per contrastare il fenomeno della discriminazione e dell'uguaglianza nel mercato del lavoro (COM (2000/853; COM (2003) 840).

Fino al 1988 i regolamenti relativi ai fondi strutturali non contenevano un esplicito riferimento all'ambito delle pari opportunità. È qualche anno più tardi, con la riforma dei fondi del 1993 (Regolamento quadro 2081/93; regolamento n. 2082/93, n. 2083/93, 2084/93, 2085/93) per il periodo 1994-1999, che il principio delle pari opportunità per le donne e gli uomini sul mercato dell'occupazione è indicato come traguardo che i provvedimenti strutturali devono contribuire a raggiungere. Viene anche sottolineato che

<sup>76</sup> [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/interreg3/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_it.htm)

<sup>77</sup> [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/urban2/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/urban2/index_it.htm)

<sup>78</sup> [http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index_it.htm)

<sup>79</sup> [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_it.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_it.html)

la promozione della parità, nell'ambito del mercato del lavoro, è compito specifico del Fondo Sociale Europeo.

Successivamente con la risoluzione del 2 dicembre 1996 sull'integrazione della parità di opportunità per le donne e gli uomini nei fondi strutturali europei (G.U. n. C 386 del 20/12/1996) l'impegno si fa più deciso. Il Consiglio dell'Unione Europea esorta, infatti, la Commissione e gli Stati membri affinché si impegnino a fondo, costantemente e con determinazione per integrare il principio delle pari opportunità per le donne e gli uomini nelle azioni sostenute dai fondi strutturali.

Il regolamento generale dei Fondi strutturali (n° 1260/1999 del Consiglio del 21 giugno 1999) per il periodo 2000 -2006 enfatizzava ulteriormente il contributo a favore della parità tra i sessi e la poneva tra gli obiettivi chiave, disponendo che questa dimensione sia integrata nelle attività cofinanziate dal fondo. Tuttavia, come già nel corso del periodo precedente, il tema della parità tra uomini e donne restava concentrato nel settore dell'impiego e dello sviluppo delle risorse umane, dove era in gran parte finanziato dal FSE, mentre era trascurato in altri settori come l'ambiente, i trasporti, lo sviluppo rurale, la ricerca e lo sviluppo, ecc.. (COM (2002) 748 def.).

Nel periodo 2007-2013 interverranno alcune modifiche ai fondi strutturali (regolamento (CE) n° 1083 del 2006):

- È previsto che il *Fondo Sociale Europeo* contribuisca a realizzare le priorità della Comunità riguardo al rafforzamento della coesione economica e sociale migliorando le possibilità di occupazione e di impiego, favorendo un alto livello di occupazione e nuovi e migliori posti di lavoro. A tal fine esso sostiene le politiche degli Stati membri intese a conseguire la piena occupazione e la qualità e la produttività del lavoro, promuovere l'inclusione sociale, compreso l'accesso all'occupazione delle persone svantaggiate, e ridurre le disparità occupazionali a livello nazionale, regionale e locale. Relativamente al nostro campo di interesse il Fondo prevede azioni specifiche e trasversali finalizzate a migliorare l'accesso all'occupazione e ad accrescere la partecipazione sostenibile e l'avanzamento delle donne nell'occupazione e a ridurre la segregazione di genere sul mercato del lavoro, fra l'altro affrontando alla radice le cause, dirette ed indirette, dei differenziali retributivi di genere.
- È stato istituito un *Fondo di Coesione* destinato al rafforzamento della coesione economica e sociale della Comunità in una prospettiva di promozione dello sviluppo sostenibile. Il Fondo di coesione sostiene azioni in due settori: 1. reti transeuropee di trasporto, 2. aspetti relativi all'ambiente che rientrano nell'ambito delle priorità attribuite alla politica comunitaria di tutela ambientale.

- Lo Strumento finanziario d'orientamento della pesca viene “sostituito” dal nuovo *Fondo Europeo per la pesca* (FEP).
- È stabilito che il *Fondo Europeo di Sviluppo Regionale* contribuisca al finanziamento di interventi destinati a rafforzare la coesione economica e sociale eliminando le principali disparità regionali attraverso il sostegno allo sviluppo e all'adeguamento strutturale delle economie regionali, inclusa la riconversione delle regioni industriali in declino e delle regioni in ritardo di sviluppo, e sostenendo la cooperazione transfrontaliera, transnazionale e interregionale.

### 3. Il ruolo delle donne nel mondo del lavoro

#### 3.1 Un confronto tra Italia, Francia e Germania

Nel 2004 l'Europa (EU-25) contava complessivamente una popolazione pari a 451.385 milioni di persone, di cui:

- 219.893 milioni uomini e 231.491 donne;
- 302.897 milioni di persone in età lavorativa ovvero compresa tra 15-64 anni.

La strategia di Lisbona (2000) ha fissato l'ambizioso obiettivo di raggiungere entro il 2010 un tasso di occupazione per le persone tra 15-64 anni del 70% nel complesso e del 60% per le donne. A livello Europeo ciò significa alzare del 6,7% il tasso di occupazione complessivo e del 4,3% quello femminile. "Questo obiettivo può essere raggiunto solo se si riesce a innalzare in modo significativo il tasso di occupazione femminile, e questo a sua volta implica una maggiore partecipazione alla vita attiva da parte delle madri (Villa, 2006)". Di più, "nella gran parte dei Paesi per raggiungere l'obiettivo di Lisbona non basterà trovare lavoro a tutti quelli che attivamente lo cercano ma occorrerà occupare anche fasce consistenti di donne e persone in età avanzata che ora non lo cercano (Reyneri, 2004)". Avendo presente che i dati testimoniano che le donne hanno un'aspettativa di vita in media di sei anni superiore a quella degli uomini e che oggi (2004) hanno il primo figlio compiuti i 28 anni.

**Tabella 3: Aspettativa di vita, tasso di fertilità ed età per il primo figlio**

	Aspettativa di vita alla nascita <sup>80</sup> , 2004		Tasso di fertilità 2004	Età della donna per il 1° figlio	
	Uomini	donne		1994	2004
<b>EU 25</b>	75,1	81,2	1,50	26,8	28,2
<b>Francia</b>	76,7	83,2	1,90	27,9	28,4
<b>Germania</b>	76,6	82,1	1,36	27,3	28,8 <sup>81</sup>
<b>Italia</b>	76,8	82,5	1,33	27,7	28,3

Fonte: Eurostat, 2006.

Diversamente dal passato, attualmente, "il tasso di occupazione è un indicatore più completo" (rispetto al tasso di disoccupazione) "dello stato del mercato del lavoro, poiché tiene contemporaneamente conto sia della partecipazione della popolazione allo stesso che della capacità del sistema economico di garantire un lavoro a tutti coloro che lo cercano (Borzaga e Schizzerotto, 2005)". Trasferendo l'attenzione delle politiche del lavoro verso l'aumento del tasso di occupazione piuttosto che verso il contenimento del

<sup>80</sup> 2003: EU25, Belgium, Estonia, Italy, Malta, United Kingdom.

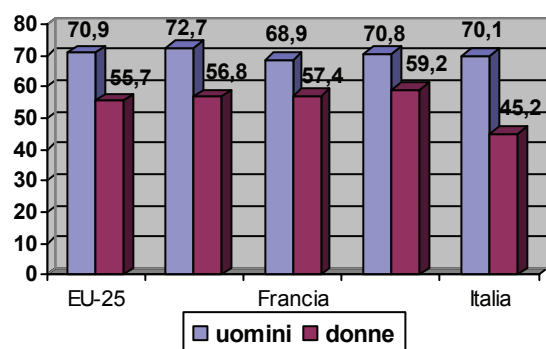
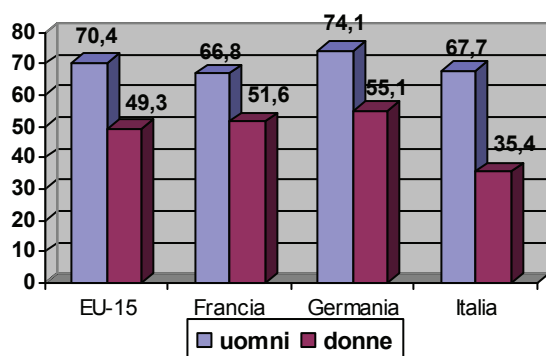
<sup>81</sup> Women's age at the first child within the marriage.

tasso di disoccupazione è possibile che talune aree (ne è un esempio la Provincia di Trento) “passino da una situazione quasi invidiabile, ad una assai più preoccupante, se non addirittura chiaramente insoddisfacente (Borzaga e Schizzerotto, 2005)”.

Nel percorso di avvicinamento ai target fissati per il 2010, la Germania sembra presentare la situazione più favorevole dovendo colmare un gap complessivo del 5% ed un gap femminile dello 0,8%. L'Italia, diversamente, affronta una situazione molto più critica, con gap molto elevati tanto per gli uomini che per le donne, rispettivamente del 12,4% e del 14,8%. In posizione intermedia la Francia che rileva deficit pari al 6,9% e al 2,6%.

Rispetto ai dati relativi al 1994 tutti e tre i Paesi in esame hanno registrato un significativo incremento dell'occupazione femminile per la popolazione in età lavorativa (15-64 anni), pari al 4,1% in Germania, al 5,8% in Francia e al 9,8% in Italia. Più contenuto invece l'incremento maschile, 2,1% in Francia e 2,4% in Italia e addirittura negativo in Germania (-3,3%).

**Grafico 3: Tasso di occupazione (uomini e donne tra 15-64 anni), 2004**



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey and National Accounts.

**Tabella 4: Tasso di occupazione per sesso ed età (15-64 anni), 2004<sup>82</sup>**

<sup>82</sup> Fonte: Eurostat database

	<b>Totale</b>	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>
<b>GERMANIA</b>			
- Berlin	57,9	59.6	56.2
- Brandenburg	61.6	63.2	59.8
- Sachsen-Anhalt	58.3	61.3	55.1
- Thüringen	62.3	65.3	59.3
<b>FRANCIA</b>			
- Bourgogne	64.9	70.5	59.2
- Franche-Comté	64.9	71.1	58.6
- Poitou-Charentes	63.9	68.8	59.1
- Rhône-Alpes	64.1	69.5	58.8
<b>ITALIA</b>			
- Piemonte	63.5	73.2	53.7
- Friuli-Venezia Giulia	62.7	72.7	52.6
- Emilia-Romagna	68.4	76.5	60.2
- Campania	45.3	61.8	29.1
- Calabria	46.2	60.8	31.8

La tabella a fianco mostra le differenze che si registrano (2004) nel tasso di occupazione a livello regionale. Per Francia e Germania non si notano scostamenti particolarmente significativi nel confronto con il contesto nazionale e nemmeno tra le

single regioni. Lo stesso non si può dire per l'Italia: rispetto alle regioni del nord quelle del sud soffrono particolarmente a livello occupazionale soprattutto con riguardo all'universo femminile con un gap del 30% circa. Il deficit complessivo si attesta sul 25% circa.

In Europa, la tendenza favorevole dell'occupazione femminile ha contribuito a ridurre i divari tra i generi nell'occupazione, tuttavia le donne continuano ad essere meno inserite nel mondo del lavoro rispetto agli uomini. Infatti, il gap tra tasso di occupazione maschile e femminile si attesta mediamente in Europa (a 15 e 25 Paesi) sul 15%. Sotto la media sia Francia che Germania (circa 11,5%) e abbondantemente sopra la media l'Italia (24,9%). Le disparità esistenti sottolineano la necessità di impegnarsi maggiormente per sfruttare le potenzialità produttive delle donne.

Negli Stati membri (Eu-15) il tasso medio di disoccupazione (% delle forze lavoro con + di 15 anni di età) dal 1994 ad oggi (2004) si è ridotto di 2 punti percentuali, passando dal 10,4% al 8,1%. La stessa riduzione si registra per gli uomini (9,1-7,1%). Sebbene le donne abbiano avuto una diminuzione del tasso più consistente (3 punti %, 12,2 – 9,3%) la disoccupazione femminile resta comunque più elevata di quella maschile. Tale considerazione vale anche per Francia e Germania, mentre in Italia lo scostamento tocca il 4,1%. Anche la disoccupazione di lunga durata tende a colpire maggiormente le donne: in Europa (Eu – 15, 2004) siamo al 4% contro il 3% degli uomini. La situazione è in linea con la media europea soltanto in Francia, mentre in Germania lo scarto tra donne e uomini è pari solo allo 0,2% (in favore di questi ultimi). In Italia permane la differenza più consistente 2,6% (donne 5,5% - uomini 2,9%).

**Tabella 5: Tasso di disoccupazione per sesso ed età (oltre i 15 anni), 2004<sup>83</sup>**

	<b>Totale</b>	<b>uomini</b>	<b>donne</b>
<b>GERMANIA</b>			
- Berlin	18.4	20.1	16.5
- Brandenburg	18.4	18.4	18.4
- Sachsen-Anhalt	21.6	20.2	23.2
- Thüringen	15.3	14.6	16.2
<b>FRANCIA</b>			
- Bourgogne	8.5	7.3	9.9
- Franche-Comté	8.2	7.6	8.9
- Poitou-Charentes	8.4	7.1	9.8
- Rhône-Alpes	8.5	7.6	9.6
<b>ITALIA</b>			
- Piemonte	5.3	4.3	6.5
- Friuli-Venezia Giulia	3.9	2.6	5.8
- Emilia-Romagna	3.7	2.7	5.0
- Campania	15.6	12.3	21.7
- Calabria	14.3	11.9	18.5

Assai significative sono le diversità nella disoccupazione a livello regionale. Infatti, mentre le regioni tedesche registrano in media un tasso di disoccupazione doppio rispetto a quello nazionale (18,4% contro il 9,5), quelle francesi si mantengono di un

punto percentuale al di sotto della media nazionale (8,4%) e quelle italiane di poco sopra (8,5%). In Italia, tuttavia, come si ricava dalla tabella, c'è una marcata difformità tra le diverse regioni ed in particolare tra nord e sud.

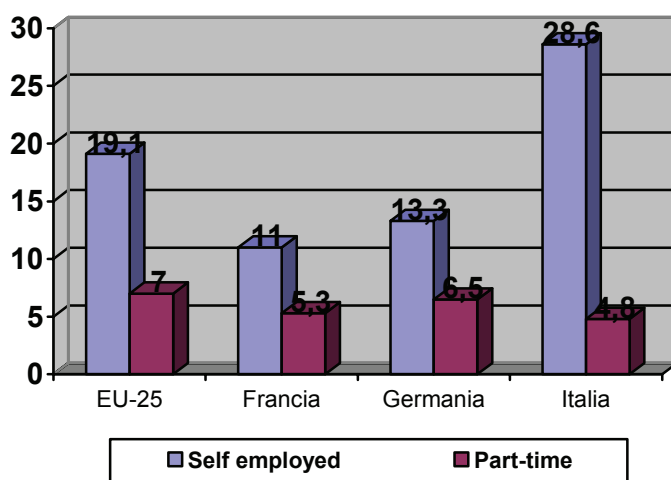
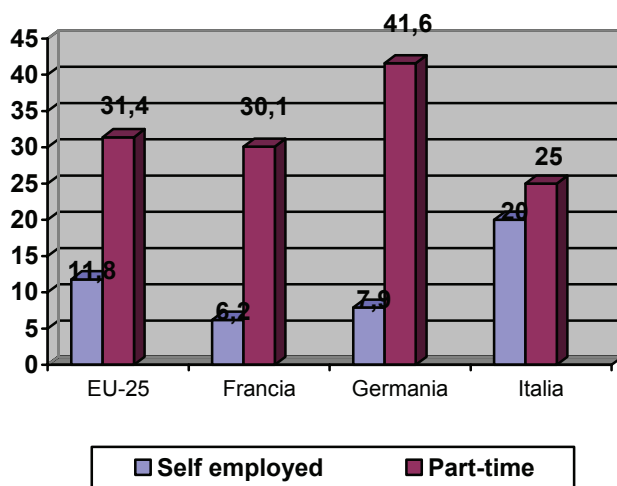
Un elemento estremamente significativo nell'analisi del divario di genere è rappresentato dalla percentuale di donne che sceglie il lavoro part-time<sup>84</sup>. In passato (1994) ma anche attualmente (2004) mediamente in Europa (Eu-15, 30,4% – 1994; 35,1% - 2004) circa un terzo delle donne svolge un lavoro part-time contro soltanto il 7% degli uomini. Si potrebbe dire che il fenomeno part-time tra gli uomini è quasi trascurabile. “L'elevato divario tra donne e uomini, nel ricorso al part-time, è indice di diversi modelli di impiego del tempo e del tipo di carriera prevalentemente riservata alle donne, nonché delle maggiori difficoltà che le stesse affrontano nel tentativo di conciliare attività professionale e vita familiare (COM (2006) 71 def.)”.

**Grafico 4: Tipo di occupazione (% sul tot. occupati) per donne (1° grafico) e uomini (2°), 2004<sup>85</sup>**

<sup>83</sup> Fonte: Eurostat database

<sup>84</sup> Meno di 30 ore lavorate in settimana.

<sup>85</sup> Fonte: Eurostat, Labour Force Survey



Entrando nel dettaglio dei singoli Paesi il grafico precedente evidenzia interessanti discrepanze. Oggi, (2004) la Francia segue la media europea (30,1), la Germania è un Paese ad elevata diffusione del part-time, quasi una donna su due (41,6%), mentre in Italia il fenomeno è scarsamente diffuso (25%). “Assenza nei servizi pubblici e predominio delle piccole imprese nei settori privati sono fattori che spiegano la tradizionale scarsa diffusione del lavoro part-time in Italia (Rayneri, 2005)”.

Indicativi risultano anche i cambiamenti che hanno interessato i tre Paesi in esame negli ultimi dieci anni: in Italia è stata raddoppiata la quota, in Germania è aumentata di circa 7 punti, in Francia solo di due. “Nei Paesi europei ove il tempo parziale è più diffuso, lo stesso interessa maggiormente trentenni e quarantenni, ma soprattutto cinquantenni e sessantenni. Ciò consente alle prime di restare al lavoro nonostante gli accresciuti impegni familiari e alle seconde una graduale uscita verso il pensionamento (Rayneri, 2005)”.

Il ricorso al tempo parziale da parte delle donne aumenta con il numero di figli, a differenza di quanto accade per gli uomini. Un terzo delle donne con un figlio e la metà delle donne con tre o più figli lavora a tempo parziale, mentre il numero dei figli influisce scarsamente sulla percentuale degli uomini che lavorano a tempo parziale.

**Tabella 6: Tasso di occupazione part-time per donne e uomini (20-49 anni di età), 2003**

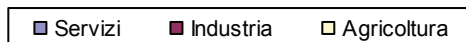
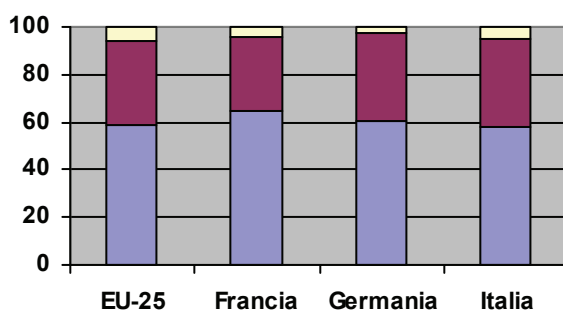
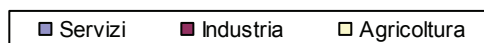
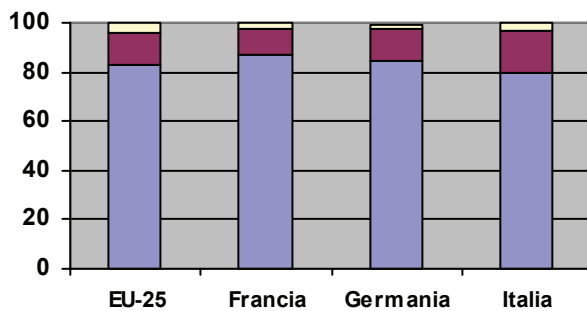
	Senza bambini sotto i 12 anni		Con bambini sotto i 12 anni	
	uomini	donne	uomini	donne
<b>EU-25</b>	3,5	15,2	2,6	22,7
<b>Francia</b>	3,3	14,1	2,5	17,6
<b>Germania</b>	4,3	21,3	3,0	35,1
<b>Italia</b>	3,3	12,3	3,3	15,2

Fonte: Eurostat, 2005.

L'OECD (2002) muove una considerazione in relazione alla precarietà del lavoro a tempo parziale specificando che "in tutti i Paesi le donne che scelgono tale tipologia di lavoro hanno maggiori probabilità di smettere di lavorare di quelle occupate a tempo pieno, ma l'instabilità delle lavoratrici part-time può dipendere piuttosto dal loro minore livello di istruzione e dal loro minore attaccamento al lavoro". È possibile, pertanto, concludere che "in Europa la figura della lavoratrice a tempo parziale è quella di una donna in età non più giovane, con un livello di istruzione medio-basso, occupata nella distribuzione commerciale, negli alberghi e ristoranti e nei servizi sociali e alla persona, in posizioni professionali poco o nulla qualificate (Rayneri, 2005)".

L'incremento dell'occupazione femminile si è concentrato nel corso degli ultimi dieci anni (1994-2004) nel settore dei servizi e anche oggi i principali settori di crescita continuano a riguardare attività e occupazioni già prevalentemente femminili: gran parte dei servizi sono, infatti, nient'altro che la traduzione in competenze professionali di attività che le donne hanno sempre svolto all'interno della famiglia (assistenza agli anziani, cura dei bambini, educazione, cura della persona, ..... ) e un'altra quota importante è legata ai servizi distributivi. Tale fenomeno ha rafforzato "la segregazione nel mercato del lavoro, ovvero la concentrazione delle donne in settori o occupazioni nelle quali sono dominanti e la loro esclusione da quelli maschili (Rayneri, 2005)".

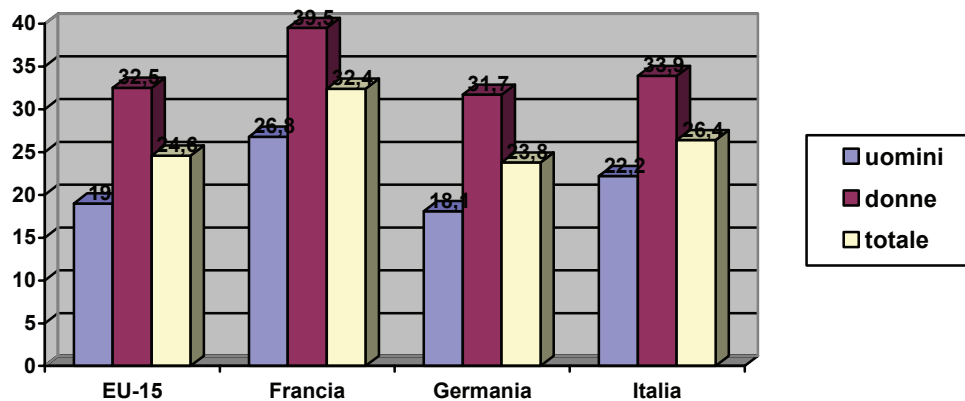
**Grafico 5: Occupazione nei diversi settori per donne (1°grafico) e uomini (2°), 2004**



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey

Nel 2002 a livello europeo (EU-15) lavorava nel settore pubblico il 19% degli uomini contro il 32,5% delle donne. La maggiore presenza di donne è legata ai progressi fatti nella tutela della maternità e nei permessi legati a motivi familiari, alla maggiore flessibilità ed al fatto che molto spesso il tempo pieno è in realtà parzialmente ridotto. Anche i meccanismi di selezione all'ingresso (concorsi per titoli ed esami) contribuiscono ad agevolare la presenza femminile nel settore pubblico.

**Grafico 6: Percentuale di occupati nel settore pubblico, 2002**



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey (LFS), Spring results

Lo scarso equilibrio tra l'attività professionale e la vita familiare allontana ancora lavoratrici dal mercato del lavoro. "Si avverte una reale esigenza di intensificare gli sforzi nella promozione di mezzi innovativi per aiutare gli uomini e le donne a riconciliare responsabilità professionali e familiari in tutte le fasi della vita (COM(2006)71 def.)". I dati dimostrano, infatti, che le donne (occupate e non) dedicano al lavoro familiare giornalmente il doppio del tempo dedicato dagli uomini. In tutti i Paesi si registra una certa resistenza da parte degli uomini ad accettare un'equa divisione del lavoro domestico (Eurostat, 2006<sup>b</sup>).

È importante notare che la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e il tempo dedicato alla vita professionale sono strettamente connessi anche al numero di figli oltre che all'età degli stessi; vincoli questi assai meno determinanti nel caso degli uomini. Infatti, "per le donne di età compresa tra 20 e 49 anni il fatto di avere un figlio fa scendere il tasso di occupazione di 14,3 punti, mentre incrementa l'occupazione maschile di 5,6 punti (COM(2006)71 def.)".

**Tabella 7: Tasso di occupazione per numero di figli sotto i 12 anni (20-49 anni di età), 2003**

	1 bambino		due bambini		3 o + bambini	
	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
<b>EU-25</b>	91,4	64,8	92,3	57,8	86,1	41,2
<b>Francia</b>	91,7	73,3	92,0	63,8	87,3	39,8
<b>Germania</b>	89,8	66,0	90,7	55,2	85,0	37,9
<b>Italia</b>	94,1	52,7	94,1	45,8	91,4	35,0

Fonte: Eurostat, 2005

**Tabella 8: Tasso di occupazione totale (20-49 anni di età), 2003**

	Senza bambini sotto i 12 anni		Con bambini sotto i 12 anni	
	uomini	donne	uomini	donne
<b>EU-25</b>	85,7	75,1	91,3	60,4
<b>Francia</b>	85,4	76,6	91,4	66,3
<b>Germania</b>	83,1	79,5	89,7	60,0
<b>Italia</b>	91,6	60,4	94,0	49,7

Fonte: Eurostat, 2005.

I Paesi a più elevata occupazione delle donne sono anche quelli a maggiore fertilità, sia pure a prezzo di politiche costose per lo Stato e per le imprese. Ciò dimostra che garantendo una cospicua struttura di servizi sociali si può sfuggire alla trappola dell'equilibrio a bassa fertilità e a bassa occupazione femminile (Espring-Andersen, 1999).

Una marcata disuguaglianza continua ad esistere in merito alla possibilità delle donne di “fare carriera” e di occupare posizioni dirigenziali e decision-making, perpetuando la segregazione verticale<sup>86</sup> nel mercato del lavoro.

**Tabella 9: Percentuale di occupati nelle differenti posizioni, 2002**

	managerial position		supervisory positions		intermediate positions		non supervisory positions	
	uomini	Donne	uomini	donne	uomini	donne	uomini	donne
<b>EU-15</b>	7,3	3,7	16,6	9,2	17,9	14,8	65,5	76,0
<b>Francia</b>	5,9	4,0	17,2	7,1	13,8	11,8	60,4	76,2
<b>Germania</b>	4,9	1,9	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
<b>Italia</b>	2,4	0,8	11,8	4,9	16,4	11,7	71,7	83,4

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey (LFS), Spring results

**Tabella 10: Manager<sup>87</sup>: distribuzione percentuale per sesso (2000 e 2005)**

	2000		2005		Δ 2000-2005
	uomini	donne	uomini	donne	donne
<b>EU-25</b>	69,4	30,6	67,8	32,2	+1,6
<b>Francia</b>	65,0	35,0	62,0	38,0	+3,0
<b>Germania</b>	72,9	27,1	73,3	26,3	-0,8
<b>Italia</b>	82,7	17,3	68,1	31,9	+14,6

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey (LFS), spring data

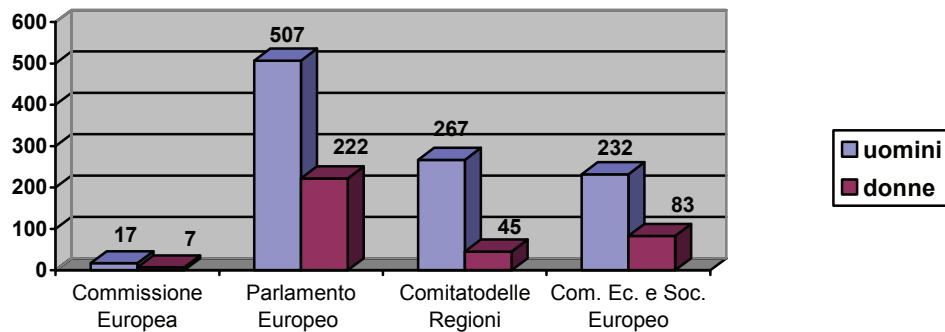
Esiste una sottorappresentazione delle donne nelle posizioni apicali; dalla tabella 10, infatti, si nota la grande disparità che sussiste tra uomini e donne. Sebbene quasi ovunque (ad esclusione della Germania) negli anni dal 2000 al 2005 sia stata registrata una crescita della percentuale femminile, questa continua comunque a mantenersi di molto al di sotto di quella maschile. Un miglioramento molto consistente (quasi 15 punti percentuali) a favore delle donne è stato registrato in Italia. Tale miglioramento rimane, tuttavia, legato al pessimo dato di partenza, ovvero il 17,3%.

Alcuni studi (Cromie e Hayes, 1988; Crowling e Taylor, 2001; Mukhatar, 2002; Addabbo *et al.* 2006) hanno rilevato che la bassa presenza delle donne in posizioni manageriali potrebbe essere un fattore che le induce a creare un'impresa per sfuggire ad esperienze di discriminazione nel lavoro dipendente.

#### **Grafico 7: Decision-making a livello politico Europeo**

<sup>86</sup> Per segregazione verticale si intende la posizione di uomini e donne nei livelli gerarchici di una professione. Si differenzia dalla segregazione orizzontale che misura invece la concentrazione in professioni e settori differenti (Reyneri, 2005).

<sup>87</sup> Secondo la classificazione ISCO 12 e 13.



Fonte: European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making

Tabella 11: Membri dei Parlamenti nazionali, distribuzione per sesso nel 2004 e 2006

	2004		2006	
	uomini	donne	uomini	donne
<b>EU-25</b>	77	23	76	24
<b>Francia</b>	87	13	87	13
<b>Germania</b>	68	32	67	33
<b>Italia</b>	88	12	83	17

Fonte: European Commission, database on Women and Men in Decision Making

Le disparità si fanno più evidenti se analizziamo la “politica” sia livello Europeo sia a livello dei Parlamenti dei singoli Paesi Europei.

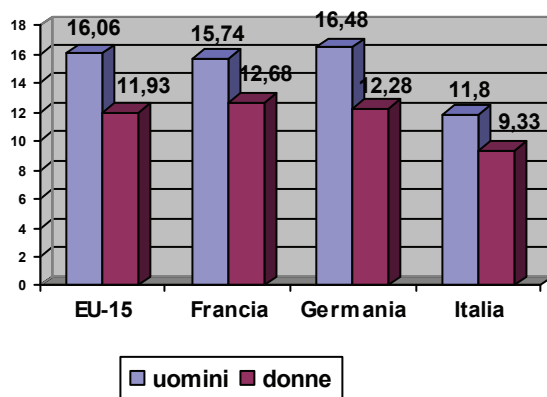
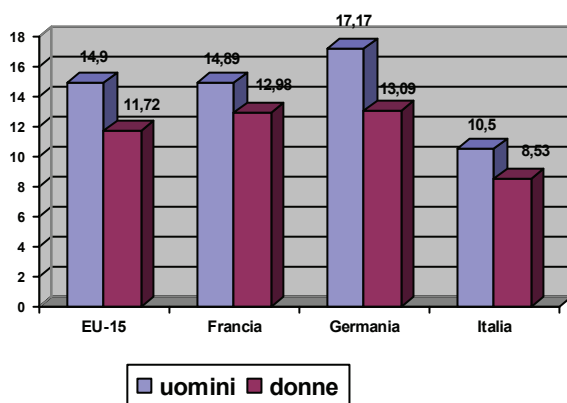
Un ultimo aspetto da considerare nell’esame delle differenze tra uomini e donne all’interno del mondo del lavoro riguarda le disparità di retribuzione le quali rimangono ancora a livelli inaccettabilmente elevati e non mostrano segni sostanziali di riduzione. Infatti, “il tasso di rendimento dell’avanzamento di carriera in termini salariali è inferiore per le donne (Addabbo et al., 2006)”. “A livello europeo in media il premio in termini retributivi per le donne manager è pari al 13,5% contro il 23% per gli uomini (European Commission, 2002)”.

Tabella 12: “Pay gap<sup>88</sup>” tra uomini e donne 2005

	2005
<b>EU-25</b>	15
<b>Francia</b>	22
<b>Germania</b>	12
<b>Italia</b>	7

Grafico 8: Guadagno orario lordo nell’industria e nei servizi, 2002

<sup>88</sup> Il “pay gap” è la differenza tra la media della retribuzione lorda oraria di uomini e donne come percentuale della retribuzione lorda oraria degli uomini.



Come si nota dal grafico precedente, mediamente le donne guadagnano nel settore industriale il 15% in meno degli uomini per ogni ora lavorata. Percentuale che tocca in media il 25% nel settore dei servizi.

Sebbene dalla rassegna statistica sopra esposta emerga un quadro complessivo abbastanza preoccupante, non si può negare che nel corso degli ultimi dieci anni molti passi avanti sono stati compiuti nella direzione dell'uguaglianza tra uomini e donne nel mondo del lavoro. Il percorso non è però assolutamente concluso e anzi la strategia di Lisbona richiede sia all'Unione Europea che ai governi nazionali di rinnovare con forza il loro impegno a favore di una reale e concreta parità lavorativa. E, va sottolineato che, nell'indagare il fenomeno della partecipazione femminile a posizioni professionali di responsabilità, è necessario guardare "alla costruzione e all'istituzionalizzazione di nuovi modelli di governo delle organizzazioni pubbliche e private in una società complessa (Ceruti, 1993, Borghi, 2002)".

## 4. Donne, imprenditorialità e PICCOLE E MICRO IMPRESE

### 4.1 Breve panorama sulle PICCOLE E MICRO IMPRESE in Europa

Prima di addentrarci nell'analisi del ruolo che le donne svolgono nel mondo imprenditoriale ed in particolare nelle piccole e medie imprese, è necessario, da un lato, precisare che cosa si intende per piccole e medie imprese, dall'altro, fornire alcuni dati che aiutino nella comprensione del peso di tali imprese nel panorama europeo e nei vari Stati partner del progetto "Regard Croises sur la gestion des restructurations de l'emploi dans les territoires".

La definizione di micro, piccole e medie imprese (d'ora in avanti PICCOLE E MICRO IMPRESE) è contenuta nella raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 (in vigore dal 1 gennaio 2005).

**Tabella 13: La definizione di micro, piccole e medie imprese<sup>89</sup>**

	<b>Micro imprese</b>	<b>Piccole imprese</b>	<b>Medie imprese</b>
<b>N° max pers. occupate</b>	< 10	10 < N° < 49	50 < N° < 249
<b>Turnover (milioni €)</b>	2	10	50
<b>Balance sheet (milioni €)</b>	2	10	43

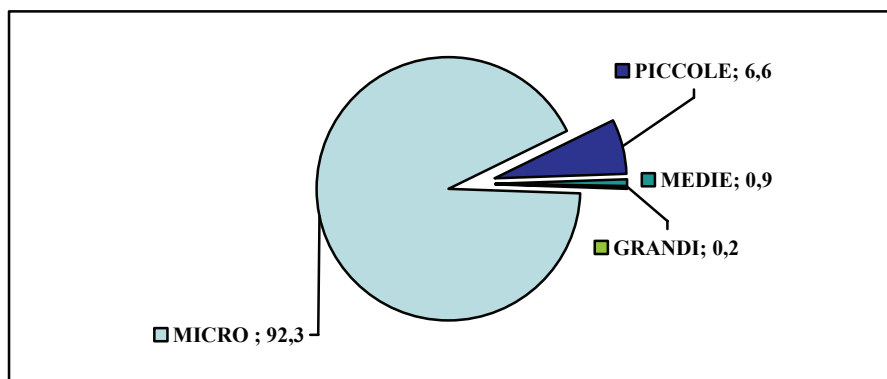
Nel 2003 in Europa (EU-19<sup>90</sup>) le PICCOLE E MICRO IMPRESE rappresentavano il 99,8 % delle imprese totali, il restante 0,2% era costituito da grandi imprese. Ne consegue che "le PICCOLE E MICRO IMPRESE sono indispensabili ad una crescita forte e durevole e a posti di lavoro migliori e più numerosi. È per questo che le stesse sono prioritarie nell'agenda politica della Commissione che propone di rivedere, con gli Stati membri, le politiche per le PICCOLE E MICRO IMPRESE applicando il principio "Think Small First" ovvero pensare anzitutto in piccolo (COM (2005) 551 def.)". In aggiunta "l'Unione Europea sta lavorando, in collaborazione con i governi nazionali, per far sì che l'imprenditorialità diventi materia di studio nei diversi percorsi educativi. "Imprenditorialità

<sup>89</sup> Condizione: n° persone occupate + turnover o balance sheet.

<sup>90</sup> Europa -19 = Europa -15 + Islanda, Norvegia, Liechtenstein e Svizzera.

intesa come uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l'attività economica combinando disponibilità a rischiare, creatività e/o innovazione con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente (COM (2003) 27 final)". Ciò che manca a livello europeo è proprio uno spirito imprenditoriale. "Secondo una ricerca, infatti, ben il 60% dei cittadini europei non ha mai considerato la possibilità di aprire un'azienda ed il 50% concorda nell'affermare che una persona non dovrebbe creare un'azienda se c'è anche solo il rischio che la stessa possa fallire. Per queste ragioni la Commissione ritiene indispensabile creare un clima più favorevole all'imprenditorialità, attraverso la sua promozione quale modello di sviluppo, celebrandone i successi e riducendo al minimo la paura di fallire (europa.eu/entreprise/entrepreneurship/docs/facts\_en.pdf)".

**Grafico 9: Micro, piccole, medie e grandi imprese in Europa (EU-19, 2003)**

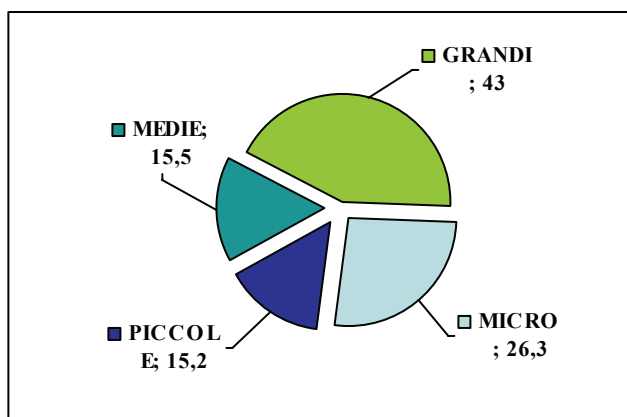
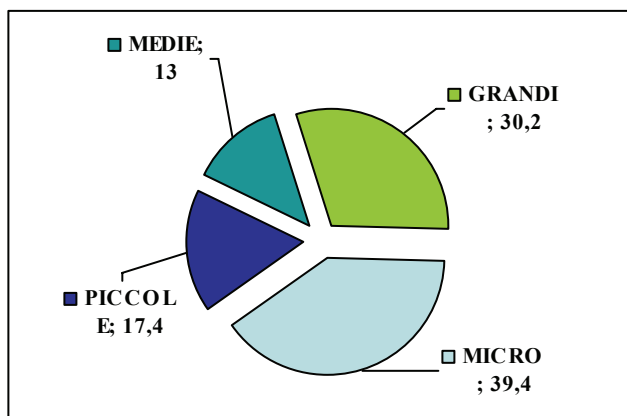


Fonte: European Communities, 2004.

Il grafico 1 riporta nel dettaglio la distinzione tra i diversi tipi di imprese. All'interno della categoria delle PICCOLE E MICRO IMPRESE la stragrande maggioranza (92,3%) sono micro imprese, ovvero imprese che occupano mediamente 3 persone, contro le 19 delle piccole e le 98 delle medie. Quasi la metà delle micro imprese sono del tutto prive di dipendenti, nel senso che forniscono lavoro soltanto al titolare e ai collaboratori familiari (Eurostat PICCOLE E MICRO IMPRESE Database).

Le micro imprese offrono complessivamente lavoro al 39,4% della popolazione contro il 30,2% delle grandi imprese che però sono soltanto lo 0,2% del totale. Queste ultime producono un fatturato che è quasi la metà (43%) del fatturato totale ed hanno in media circa 1.000 dipendenti.

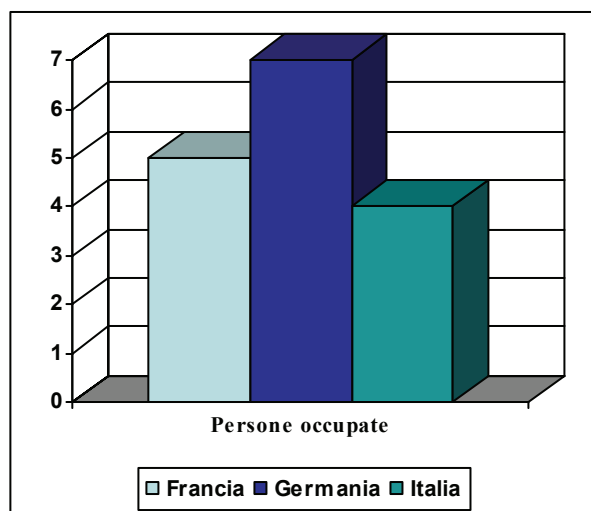
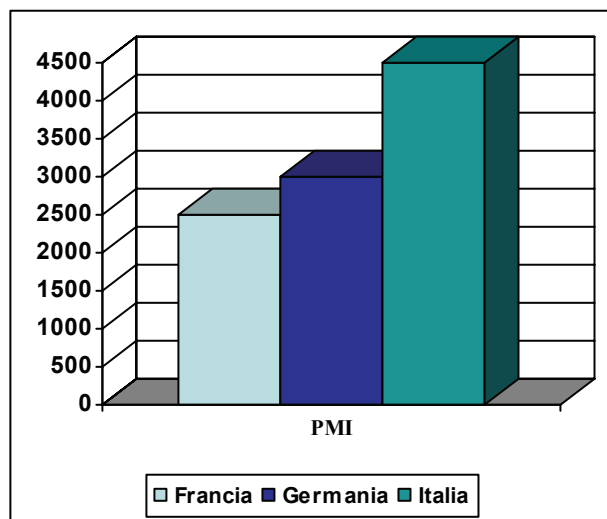
Grafico 10: Occupazione totale (x 1000) (1° grafico), turnover totale (x 1000€) in Eu-19, 2003



Fonte: European Communities, 2004.

La produttività degli addetti è strettamente connessa alla dimensione dell'azienda. Infatti, il valore aggiunto medio prodotto da un addetto di una micro impresa è pari a circa 40.000 euro, questa somma è tre volte più alta nelle grandi imprese (120.000 euro). Nelle piccole imprese siamo a 60.000 euro e in quelle grandi invece a 90.000 (European Communities, 2004).

**Grafico 11: N° di PICCOLE E MICRO IMPRESE (1° grafico) e persone occupate (2°) in Francia, Germania e Italia, 2003**



Fonte: European Communities, 2004.

Analizzando i dati relativi ai tre Paesi partner del progetto si nota che, rispetto a Francia e Germania, l'Italia ha una quota totale di PICCOLE E MICRO IMPRESE molto più consistente. Tale prevalenza è legata però essenzialmente al numero molto maggiore di micro imprese: 4.290 contro 2.656 della Germania e 2.326 della Francia. Dal punto di vista delle persone occupate, infatti, l'Italia segue sia la Germania che la Francia, con in media 4 persone contro le 7 della Germania e le 5 della Francia. La Germania, d'altronde, "prevale" sia nella categoria delle piccole imprese che in quella delle medie.

## 4.2 Quadro quantitativo dell'imprenditorialità femminile in Europa

Oggi è difficile elaborare una fotografia esaustiva del ruolo dell'imprenditorialità femminile. Infatti, come conferma anche l'OECD (2004), sono pochi i dati disponibili sia a livello nazionale che a livello internazionale in grado di descrivere in dettaglio l'impatto esercitato dalle imprenditrici sullo sviluppo economico e sociale. È una lacuna, questa, che frena la definizione e l'adozione di corrette misure di politica economica ed impedisce alle donne di sviluppare appieno le proprie potenzialità. L'OECD (2004) ritiene che, per facilitare il processo di analisi, l'imprenditorialità femminile andrebbe analizzata a due livelli: quello individuale (es. la scelta di diventare lavoratrici autonome) e quello aziendale (es. le performance delle imprese gestite e di proprietà di donne).

“Una donna imprenditrice è definita come una donna che abbia dato vita ad un'impresa del cui capitale detiene una quota maggioritaria ed in cui sia attivamente interessata al processo decisionale, all'assunzione di rischi ed alla gestione quotidiana (Austrian Institute for Small Business Research, 2002)”.

Oggi le donne imprenditrici costituiscono un'importante fonte di crescita economica per due ragioni principali (OECD, 2004):

- creano nuovi posti di lavoro sia per gli altri che per se stesse<sup>91</sup>,
- offrono alla società differenti soluzioni organizzative, di gestione, di management, di sfruttamento delle opportunità imprenditoriali in settori diversi da quelli tradizionalmente scelti dagli uomini.

Nell'analisi che segue è necessario tenere presente che i dati di cui disponiamo a livello europeo fanno riferimento alla categoria del “self-employment, inteso come lavoro autonomo, ovvero trattasi di persone che lavorano per conto proprio invece che alle dipendenze di qualcun altro. Pertanto tale categoria comprende al proprio interno una grande varietà di persone ed attività (proprietari di PICCOLE E MICRO IMPRESE; agricoltori; professionisti come avvocati, artisti, medici...; artigiani, “homeworkers”...) (European Parliament, 1998)”. Quanto detto non ci permette di analizzare in modo esclusivo l'imprenditorialità come poco sopra definita.

La percentuale di lavoratrici autonome in Europa resta bassa se comparata sia alla percentuale di lavoratori autonomi sia alla percentuale di donne che compongono la popolazione totale (51%) (Commissione Europea, 2004). “In Europa (EU-15) nel 2004 esistevano circa 8 milioni di lavoratrici autonome contro i 17 milioni di uomini, rispettivamente il 10,8% delle donne occupate ed il 18,1% degli uomini occupati. Nello stesso anno (2004) tali percentuali variano soltanto di un punto percentuale se si

---

<sup>91</sup> Il lavoro autonomo rappresenta un'importante fonte alternativa di occupazione per molte donne (OECD, 2004).

considera l'Europa a 25, ovvero 11,8% contro 19,1 %, che in termini numerici equivale a 10 milioni di donne contro i 21 milioni di uomini. Nell'ultimo decennio, in Europa (EU-15) la quota di lavoratrici autonome si è ridotta dell'1,8%, circa il doppio della riduzione registrata dagli uomini (0,6%) (Eurostat, EU Labour Force Survey and National Accounts)". Resta da precisare che una tendenza positiva si è comunque registrata nel corso degli anni ottanta/novanta.

Se guardiamo il gap tra lavoratori autonomi e lavoratrici autonome notiamo che in Francia siamo al 4,8%, in Germania al 5,4% ed in Italia all'8,6%. Tali gap sono cresciuti in tutti e tre i Paesi rispetto al 1994 (4,4% in Germania, 3,6% in Francia e 6,5% in Italia). Analizzando poi i dati relativi ai singoli Paesi si nota che solo una piccola percentuale di donne francesi e tedesche lavorano autonomamente (rispettivamente il 6,2% e 7,9% delle donne occupate), diversamente da quanto si registra in Italia dove sceglie il lavoro autonomo il 20% della popolazione femminile. Quote molto alte, ovvero superiori al 20%, anche per le donne greche e portoghesi. Resta da precisare se tali percentuali siano legate ad un'effettiva maggiore propensione al lavoro autonomo o semplicemente ad una reazione alla mancanza di alternative professionali valide.

La porzione totale (uomini e donne) di lavoratori autonomi italiani (25,2% degli occupati) è più che doppia rispetto a quella della Germania (10,9%) e addirittura tre volte maggiore di quella della Francia (8,8%). E tale prevalenza è legata sia alle donne che agli uomini.

**Tabella 14: Lavoratori dipendenti e lavoratori autonomi (x 1000), 2004<sup>92</sup>**

	<b>DIPENDENTI</b>	<b>AUTONOMI</b>
<b>FRANCIA</b>		
- Bourgogne	655	73
- Franche-Comté	452	39
- Poitou-Charentes	617	78
- Rhône-Alpes	2.064	212
<b>Totale</b>	<b>3.788</b>	<b>402</b>
<b>GERMANIA</b>		
- Berlin	1.199	202
- Brandenburg	965	119
- Sachsen-Anhalt	906	86
- Thüringen	920	96
<b>Totale</b>	<b>3.990</b>	<b>503</b>

<sup>92</sup> Fonte: Eurostat database

<b>ITALIA</b>		
- Piemonte	1.281	464
- Friuli-Venezia Giulia	366	123
- Emilia-Romagna	1.289	506
- Campania	1.252	457
- Calabria	620	153
<b>Totale</b>	<b>4.188</b>	<b>1.550</b>

A livello regionale i dati mettono in evidenza che rispetto al totale della popolazione (regionale) in Francia i

lavoratori dipendenti rappresentano il 35%, in Germania il 39% e in Italia il 24%. Quest'ultima registra una quota più consistente di lavoratori autonomi, il 9% rispetto al 4% e 5% di Francia e Germania. Questi dati confermano che le regioni italiane si trovano in una situazione più critica per quanto attiene l'occupazione. Situazione soltanto in parte compensata dal lavoro autonomo.

Alcune ricerche hanno dimostrato che le donne:

d) Affrontano numerose difficoltà nell'iniziare e nel mantenere un'impresa. Sebbene molte di queste difficoltà siano comunque comuni ad entrambi i sessi, in molti casi esse tendono ad essere più significative per le donne. Ciò è dovuto a fattori quali (Austrian Institute for Small Business Research, 2002):

- un ambiente imprenditoriale povero;
- la scelta del tipo di impresa e di settore di intervento,
- la carenza di informazioni,
- la mancanza e la scarsa flessibilità dell'offerta di servizi di cura per i bambini,
- la difficoltà di conciliare vita familiare e professionale,
- il diverso modo in cui donne e uomini percepiscono l'imprenditorialità".

In buona sostanza, "gli ostacoli principali che le donne imprenditrici incontrano sono i seguenti: a) accesso alle fonti di finanziamento, b) accesso all'informazione e al networking, c) formazione e tipo di educazione, d) servizi di supporto, e) difficoltà di conciliare impegni familiari e professionali, f) mancanza di modelli di riferimento, g) debole stato sociale (Centre for enterprise and Economic Development Research, 2000; OECD, 2004)".

e) "Credono di non avere le competenze necessarie per iniziare e gestire un'attività imprenditoriale, che viene vista come una occupazione essenzialmente maschile, e scelgono settori diversi dagli uomini (ad esempio commercio, educazione, servizi alla persona), ritenuti meno importanti per lo sviluppo economico e la crescita (OECD, 2004)".

### 4.3 Le misure a favore delle imprenditrici in Europa

Il primo studio sulla posizione delle donne nelle PICCOLE E MICRO IMPRESE è datato 1996 ed è contenuto nel quarto rapporto annuale elaborato dall'Osservatorio Europeo per le PICCOLE E MICRO IMPRESE. Successivamente, nel terzo rapporto pluriennale sulle PICCOLE E MICRO IMPRESE (1997-2000) le donne imprenditrici vengono considerate un "target groups" in favore del quale promuovere azioni specifiche e finanziare progetti in diversi campi quali, e-business, formazione, servizi di supporto, accesso al credito.

A seguito di alcune importanti conferenze, tenutesi a Milano<sup>93</sup>, Copenhagen<sup>94</sup> e Stoccolma<sup>95</sup>, tra il 1997 ed il 1998, e a Bruxelles<sup>96</sup> nel 2004, l'attenzione nei confronti delle imprenditrici e degli ostacoli e dei problemi che le stesse si trovano ad affrontare è cresciuta e negli anni più recenti l'Unione Europea ha avviato alcuni provvedimenti concreti.

Nel giugno 2000 è avvenuto il lancio ufficiale della "Rete europea per la promozione dell'imprenditorialità femminile" (WES<sup>97</sup>), composta da rappresentanti dei governi e delle istituzioni nazionali operanti a livello centrale con la responsabilità di promuovere l'imprenditorialità femminile. La rete, facendo da interlocutore con le istituzioni europee, favorendo la cooperazione con altri network e organizzazioni professionali, facilitando lo scambio di informazioni e la promozione di progetti comuni, si propone di:

- aumentare la visibilità delle donne imprenditrici;
- promuovere un clima favorevole per le donne imprenditrici e creatrici di impresa;
- aumentare il numero di donne imprenditrici;
- aumentare la dimensione delle imprese esistenti gestite da donne.

Tra le altre iniziative di sicuro interesse vi è la rete ProWomEn<sup>98</sup>, che collega le 16 regioni più innovative d'Europa, territori che hanno uno spiccato interesse nello sviluppo di iniziative destinate alle donne imprenditrici. All'interno della rete si sviluppano spesso partnership tra attori diversi, utili ad esempio alla definizione di specifici progetti da presentare nell'ambito del programma europeo: EQUAL relativo alle pari opportunità nell'accesso al mondo del lavoro.

---

<sup>93</sup> Third European Conference on Craft and Small Businesses.

<sup>94</sup> European Conference on Women: Co-entrepreneurs, Entrepreneurs and Business Owners

<sup>95</sup> European Conference on Women's Entrepreneurship.

<sup>96</sup> European Seminar on Social Protection of Women Entrepreneurs, the Self-Employed and Collaborating Partners.

<sup>97</sup> <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/wes.htm>.

<sup>98</sup> <http://newcome.de/prowomen/ProWomENenglish/index.php>.

La DG Imprese ha avviato nel 2001 un progetto Best<sup>99</sup> sul tema «Promuovere l'imprenditorialità femminile». Si trattava di raccogliere informazioni<sup>100</sup> su azioni specifiche e su provvedimenti di sostegno attuati dagli Stati membri per la promozione dell'imprenditorialità femminile, ovvero di elaborare un benchmark e di identificare in ultima istanza le buone pratiche. La seconda parte del progetto consisteva nell'organizzazione di un Forum europeo<sup>101</sup>, che si è poi tenuto a Bruxelles il 28 marzo 2003, sull'«Imprenditorialità femminile», al fine di presentare i risultati dello studio sul tema «Buone pratiche per la promozione dell'imprenditorialità femminile», suscitare un ampio dibattito sulle questioni riguardanti l'imprenditorialità femminile ed esplorare il cammino futuro.

Si ricorda che è on-line il «Women's Entrepreneurship Portal» che fornisce importanti informazioni sui siti web specificamente dedicati alle donne imprenditrici.

#### **4.4 Alcune delle indicazioni elaborate dall'OECD**

Nel 1997 l'OECD ha organizzato, a Parigi, la sua prima conferenza sull'imprenditorialità femminile, intitolata «Women Entrepreneurs in SMEs: a Major Force in Innovation and Job Creation», giungendo alla conclusione che era necessario promuovere nuovi studi sul tema in modo da facilitare le analisi comparative ed individuare utili «best practices». Nella seconda conferenza<sup>102</sup> organizzata nel 2000 è stato fatto il punto sugli sviluppi intercorsi dal 1997, sottolineando l'importanza delle azioni a livello internazionale, nazionale e locale, per rimuovere gli ostacoli che le imprenditrici affrontano e permettere loro di diventare soggetti economici consapevoli delle loro potenzialità. Un ulteriore ed importantissimo passo avanti verso la piena «realizzazione» delle donne, si è compiuto a Istanbul nel 2004. Nel corso della seconda conferenza Ministeriale sulle PICCOLE E MICRO IMPRESE per la prima volta è stato affrontato il tema dell'imprenditorialità femminile ed è stato sottolineato che l'imprenditorialità femminile è un elemento necessario per mobilitare le risorse umane.

Parallelamente alla conferenza di Istanbul è stato organizzato un Forum dal titolo emblematico «Accelerating Women's Entrepreneurship», le cui raccomandazioni

---

<sup>99</sup> In seguito all'adozione del «Programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI)» (2001- 2005), la Commissione ha istituito la «procedura Best». Questa procedura fornisce un quadro per i progetti che sostengono gli sforzi degli Stati membri per l'identificazione e lo scambio d'informazioni mediante il benchmarking o altri metodi di lavoro, stimolando un continuo miglioramento dell'ambiente imprenditoriale. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/bestproject-women.htm>

<sup>100</sup> Le informazioni raccolte sono reperibili nella pubblicazione dal titolo «Buone pratiche per la promozione dell'imprenditorialità femminile», nella guida intitolata «Valutazione di azioni e provvedimenti per la promozione dell'imprenditorialità femminile» e, infine nel database «Imprenditorialità femminile».

<sup>101</sup> <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/bestproject-women-forum.htm>

<sup>102</sup> Women's Entrepreneurship in SMEs: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-base Economy.

principali<sup>103</sup> (OECD, 2004) elaborate per i governi ed i “decision-makers” possono essere così riassunte:

- aumentare la capacità delle donne di entrare nel mondo del lavoro assicurando loro la disponibilità di servizi di cura per i bambini e di un uguale trattamento nei luoghi di lavoro;
- prestare attenzione alle richieste delle imprenditrici attraverso la creazione di appositi uffici governativi;
- incorporare la dimensione dell'imprenditorialità femminile nelle politiche a favore delle PICCOLE E MICRO IMPRESE;
- promuovere lo sviluppo di reti di donne imprenditrici;
- valutare sistematicamente l'impatto che le politiche promosse a favore delle PICCOLE E MICRO IMPRESE esercitano sul successo delle imprese femminile e quali sono i vantaggi che tali imprese traggono;
- migliorare la comprensione del ruolo che le imprenditrici svolgono nell'economia.

A questo proposito diviene essenziale adottare un approccio strategico attraverso la creazione di una rete che raccolga le istituzioni internazionali, i governi nazionali, le fondazioni, le associazioni, i ricercatori, i media..... al fine di diffondere strategie e best-practices e di accrescere la consapevolezza dell'importanza dell'imprenditorialità femminile. La rete dovrebbe favorire la creazione di gruppi virtuali di discussione e l'incontro per aggiornare periodicamente l'agenda.

L'OECD (2003) non ha dimenticato di evidenziare che lo sviluppo economico locale può essere agevolato attraverso la promozione dell'imprenditorialità femminile. Quest'ultima, infatti, può avere un positivo impatto sulla creazione di lavoro, sulla produttività, sulle entrate fiscali, sulla disponibilità di beni e servizi ... e “può essere accelerata grazie alla creazione di partnership pubblico/private sia a livello nazionale che locale (OECD, 2005).

#### **4.5 L'imprenditorialità femminile in Italia alla luce del primo rapporto nazionale sulle imprese femminili<sup>104</sup>**

La presenza della componente femminile all'interno della realtà imprenditoriale italiana si caratterizza per l'esistenza di trend di crescita significativi sia in termini quantitativi che qualitativi. L'aspirazione all'autonomia ed indipendenza, alla qualità del lavoro,

---

<sup>103</sup> Ulteriori raccomandazioni sono state elaborate con riguardo ai seguenti temi: a) ricerca, b) training, c) finanze, d) “corporate market”, e) commercio e tecnologia, f) capacity building, difesa e sostenibilità finanziaria (OECD, 2005).

<sup>104</sup> Le considerazioni esposte in questo paragrafo sono ricavate dal volume “Impresa in genere. Primo rapporto nazionale sulle imprese femminili”. Ministero delle Attività Produttive, Unioncamere, AAVV, 2004. I dati riportati nel Rapporto sono tratti dall'Osservatorio dell'Imprenditoria Femminile (Banca Dati Stock View), estratti al 30 dicembre 2003. L'osservatorio è gestito da InfoCamere su commessa di Unioncamere.

all'acquisizione di margini di maggiore libertà e di controllo diretto sul proprio lavoro e sulla propria vita, ad un riconoscimento sociale, sono sempre più alla base delle scelte e dei percorsi che accompagnano l'ascesa delle imprenditrici. Pertanto, accanto alla tipologia dell'imprenditrice "per necessità" si affiancano e crescono oggi le imprenditrici "per opportunità", legate cioè ad una tradizione familiare, e "per scelta". Anche se, il pieno dispiegamento delle opportunità professionali delle imprenditrici è ancora rallentato dalla difficoltà che le stesse incontrano nel conciliare il lavoro con le esigenze della vita privata e familiare.

La storia dell'imprenditoria femminile in Italia non è una storia recente. Anche se circa il 48% delle imprese attive è nato dopo il 1990 ed il 27% dopo il 2000, vi è anche un 6% che è nato tra il 1970-1979 ed un 17% tra il 1980-1989.

Al 31 dicembre 2003 la componente femminile rappresentava il 23,5% del totale<sup>105</sup> delle imprese attive in Italia che, alla stessa data, erano conteggiate in 4.995.738. Ai fini dello studio lo *status* di impresa femminile è assegnato a quelle imprese la cui partecipazione delle donne è superiore al 50%. Vi sono poi le imprese la cui presenza è forte (partecipazione > 60%) o esclusiva (100%). Queste ultime rappresentano addirittura il 94,6% del totale. Ciò è confermato dalla forma giuridica prevalente scelta dalle donne per fare impresa: la ditta individuale (74%), seguono a molta distanza le società di persone (19%). La presenza di società di capitali tra le imprese femminili è solo del 5,3% contro il 12,0% dell'intero universo delle imprese italiane.

Attualmente, a livello generale le regioni meridionali sviluppano un maggior tasso di femminilizzazione delle imprese: il Molise, con il 32,3% supera di 8,8 punti percentuali la media italiana. Valori significativamente sopra la media nazionale si registrano anche per Basilicata, Abruzzo e Campania, mentre le prime regioni settentrionali sono Valle d'Aosta e Liguria. Al di sotto della media si posizionano Veneto, Trentino Alto Adige, Lombardia ed Emilia Romagna. Era soltanto prima degli anni '90 che le regioni del nord "prevalevano" in termini numerici.

**Tabella 15: Consistenza delle imprese femminili nelle regioni italiane che partecipano al progetto**

<b>REGIONI</b>	<b>%</b>
Piemonte	24,0
Emilia Romagna	19,9
Friuli Venezia Giulia	24,3
Campania	27,7
Calabria	24,7
<b>Media nazionale</b>	<b>23,5</b>

<sup>105</sup> Le restanti imprese non sono da considerarsi tutte maschili in quanto una quota consistente è rappresentata da imprese partecipate da soggetti giuridici.

Un dato assai significativo ai fini dell'analisi è rappresentato dai principali settori scelti dalle donne per fare impresa, ovvero il commercio al dettaglio e l'agricoltura, a quali fanno seguito le attività manifatturiere, quelle immobiliari e gli altri servizi pubblici, sociali e personali. Nel confronto tra imprese femminili e imprese totali in relazione ai settori di attività si può osservare:

- una maggiore concentrazione femminile nei settori del commercio e dell'agricoltura,
- una sostanziale parità nel settore immobiliare,
- una maggiore concentrazione maschile nel settore delle costruzioni, nelle attività manifatturiere e nei trasporti.

L'imprenditoria femminile sembra caratterizzarsi per una dimensione aziendale più limitata in termini di personale medio utilizzato (5,4 contro 7,8 delle altre imprese), anche se nei due settori prevalenti (commercio e agricoltura) il numero medio di addetti (2,6) delle imprese femminili è pari a quello delle altre imprese.

Indipendentemente dal genere, le motivazioni principali alla base della scelta di avviare un'impresa sono: a) tradizione familiare/vocazione territoriale, b) necessità di lavoro. Anche se per le donne, molto spesso casalinghe prima di diventare imprenditrici, la spinta iniziale è fornita oltre che dal reddito anche dalla soddisfazione personale. Le donne sottolineano, inoltre, il ruolo positivo giocato della rete familiare nella fase d'avvio dell'attività; anche se si rivolgono con frequenza doppia rispetto ai soggetti non femminili ad associazioni di categoria ed organizzazioni sindacali. In aggiunta, nel dar vita all'impresa le maggiori difficoltà incontrate, sono, in modo trasversale, il reperimento di capitale e l'acquisizione dei clienti. Tuttavia le donne evidenziano anche la complessità degli adempimenti burocratici e la conciliazione tra le esigenze del lavoro e quelle familiari. Quest'ultima difficoltà rappresenta il nodo cruciale del rapporto complesso delle donne, imprenditrici e non, con il lavoro. A opportunità lavorative che crescono, infatti, non si accompagnano una cultura e un'organizzazione sociale ed economica che preveda anche per le donne l'opportunità di scegliere contemporaneamente di lavorare e di essere madre.

Da quanto sopra esposto emerge il duplice ruolo della famiglia nell'ambito dell'imprenditoria femminile: da un lato fattore di sostegno, dall'altro vincolo all'attività. Ciò deve necessariamente essere elemento di riflessione e d'intervento per chi voglia operare per promuovere e sostenere le donne che fanno impresa.

#### 4.5.1 Cenni ai risultati della Legge 215/92 per l'imprenditorialità femminile<sup>106</sup>

Dall'analisi relativa alla Legge 215/92 - Azioni positive a sostegno dell'imprenditoria femminile, il primo elemento da evidenziare è costituito dalla misura dell'adesione: in poco più di sei anni si è passati, infatti, dalle 4.109 domande del primo bando, alle 4.852 del secondo, alle 5.301 del terzo, fino alle 26.951 del quarto bando.

Il nuovo sistema normativo dettato dal D.P.R. 28.7.2000, n. 314, ha introdotto, tra le altre, una modifica sostanziale per creare un più forte legame tra l'imprenditorialità femminile e lo sviluppo locale. Le Regioni, infatti, sono oggi direttamente coinvolte sia attraverso la gestione del procedimento di concessione degli incentivi, sia attraverso il co-finanziamento degli interventi con risorse proprie e l'individuazione di criteri di selezione idonei ad indirizzare gli aiuti pubblici verso iniziative rispondenti alle priorità della programmazione economica regionale.

I criteri di priorità scelti per la selezione dei progetti da finanziare sono i seguenti:

1. impatto occupazionale generato dall'iniziativa;
2. impatto in termini di occupazione femminile;
3. valore incrementale degli investimenti rispetto a quelli preesistenti.

Vengono, inoltre, attribuite alcune maggiorazioni di punteggio quando ricorrono le seguenti condizioni:

- a) composizione totalmente femminile dell'impresa;
- b) acquisizione di certificazioni di qualità o ambientali e/o realizzazione di un sistema di commercio elettronico dei prodotti o servizi.

Effettuando un'analisi territoriale si nota un maggior coinvolgimento del sud rispetto al centro/nord:

- nelle domande presentate le percentuali sono rispettivamente del 57,37% contro 42,63%;
- nelle domande agevolate 52,04% contro il 47,96%;
- negli investimenti agevolati 59,38 contro 40,62%;
- nelle agevolazioni concesse 67,88 contro 32,12%.

Quanto ai settori di "intervento" in termini di domande ammesse si nota una forte preponderanza del macrosettore "*commercio, turismo e servizi*", cui segue il macrosettore "*manifatturiero ed assimilati*" ed infine "*l'agricoltura*".

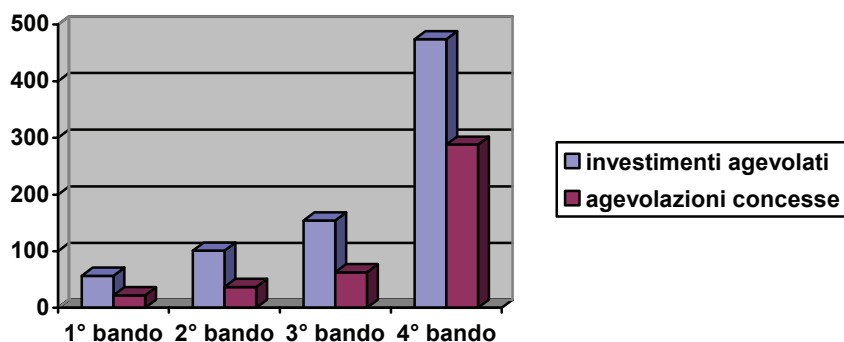
---

<sup>106</sup> Ministero delle attività produttive, Legge 215/92. Analisi dei dati relativi al quarto bando.

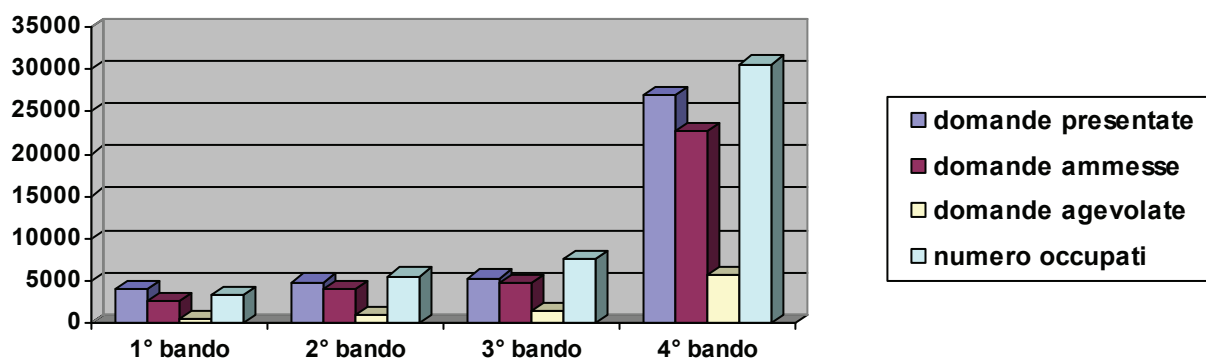
**Tabella 16: Legge 215/92 - i quattro bandi a confronto**

	<b>1° bando</b>	<b>2° bando</b>	<b>3° bando</b>	<b>4° bando</b>	<b>Totale</b>
<b>Domande presentate</b>	4.109	4.852	5.301	26.951	<b>41.213</b>
<b>Domande ammesse</b> <sup>107</sup>	2.679	4.014	4.801	22.737	<b>34.231</b>
<b>Domande agevolate</b> <sup>108</sup>	518	917	1.311	5.669	<b>8.415</b>
<b>Investimenti agevolati</b> <sup>109</sup>	56,6	101,0	154,2	474,0	<b>785,8</b>
<b>Agevolazioni concesse</b> <sup>110</sup>	22,5	36,9	62,8	288,0	<b>410,2</b>
<b>Numero occupati</b>	3.388	5.559	7.566	30.628	<b>47.141</b>

**Grafico 12: Legge 215/92 – investimenti ed agevolazioni concesse (milioni di euro)**



**Grafico 13: Legge 215/92 – domande presentate, ammesse e agevolate e numero occupati**



<sup>107</sup> Tutte le domande di agevolazione inserite in graduatoria perché in possesso di tutti i requisiti previsti dal regolamento.

<sup>108</sup> Tutte le domande ammesse cui è stato attribuito un punteggio utile per accedere ai contributi.

<sup>109</sup> In milioni di euro.

<sup>110</sup> In milioni di euro.

In relazione alle domande ammesse l'ordine delle agevolazioni è il seguente:

1. avvio di attività imprenditoriale;
2. realizzazione di progetti aziendali innovativi connessi all'introduzione di qualificazione e di innovazione di prodotto, tecnologica o organizzativa, anche se finalizzata all'ampliamento e all'ammodernamento dell'attività esercitata;
3. acquisto di attività preesistente (rilevamento di un'attività preesistente o di un ramo d'azienda mediante atto di acquisto, ovvero mediante contratto di locazione con durata almeno pari a cinque anni dalla stipula);
4. acquisizione dei servizi reali, destinati all'aumento della produttività, all'innovazione organizzativa, al trasferimento delle tecnologie, alla ricerca di nuovi mercati per il collocamento dei prodotti, all'acquisizione di nuove tecniche di produzione, di gestione e di commercializzazione, nonché allo sviluppo di sistemi.

L'ordine rimane invariato se si considera la ripartizione territoriale anche se al sud c'è una maggiore prevalenza rispetto al nord di "avvio di attività" e al nord rispetto al sud di "progetti aziendali innovativi".

A livello di tipologia di impresa<sup>111</sup>, da un confronto tra il 4° ed i bandi precedenti, emerge una netta prevalenza della categoria delle ditte individuali (66% delle domande agevolate nei primi tre e 61% nel 4° bando) rispetto alle altre tipologie di impresa, ovvero società di persone, società cooperative e società di capitali.

---

<sup>111</sup> Si ricorda che possono beneficiare delle agevolazioni previste le imprese aventi le caratteristiche di: a. *piccola impresa*: ossia quelle che presentano congiuntamente i seguenti requisiti • abbiano meno di 50 dipendenti; • abbiano un fatturato annuo non superiore a 7 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di euro; • non siano partecipate per il 25% o più da una o più imprese, anche congiuntamente, di dimensione superiore; b. *gestione prevalentemente femminile*: ossia nel caso di imprese individuali, il titolare deve essere una donna; per le società di persone e per le cooperative deve esserci una maggioranza numerica di donne non inferiore al 60% della compagine sociale; per le società di capitali le quote di partecipazione al capitale devono essere per almeno i 2/3 di proprietà di donne e gli organi di amministrazione devono essere costituiti per almeno i 2/3 da donne.

## Riferimenti bibliografici

- AAVV, 2004. *Impresa in genere. Primo rapporto nazionale sulle imprese femminili*. Ministero delle Attività Produttive, Unioncamere.
- Addabbo T., Borghi V., Favaro D., 2006. *Differenze di genere nell'accesso a posizioni apicali. Risultati di una ricerca sul campo*. In *Questioni di Genere e Politica*, (a cura di) Annamaria Simonazzi, Roma Carocci Editore.
- Austrian Institute for Small Business Research, 2002. *Good Practices in the Promotion of Female Entrepreneurship. Example from Europe and other OECD Countries*.
- Borghi V., 2002. *Lavoro e modelli organizzativi*. In M. La Rosa (a cura di), *Sociologia dei lavori*, Milano, Franco Angeli.
- Borzaga C., Schizzerotto A., 2005. *Tra lavoro e non lavoro. La situazione delle donne in Provincia di Trento*. Quaderni della programmazione n° 11. *Lavoro e Società*.
- Centre for Enterprise and Economic Development Research, 2000. *Young entrepreneurs, women entrepreneurs, co-entrepreneurs and ethnic minorities entrepreneurs in the European Union and Central and Eastern Europe*, Middlesex University Business School, UK.
- Ceruti, M., 1993. *L'impresa di fronte alla sfida della complessità*. In *AAVV il Divenire dell'impresa*, Milano, Anabasi.
- Commissione Europea, 1996. *Integrare la parità di opportunità tra le donne e gli uomini nel complesso delle politiche e delle azioni comunitarie*. COM (96) 67 def.
- Commissione Europea, 2000. *Proposta di decisione del Consiglio concernente il programma relativo alla strategia quadro comunitaria in materia di parità tra uomini e donne (2001.2005) – Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale ed al Comitato delle Regioni. Verso una strategia quadro comunitaria per la parità tra donne e uomini*. COM (2000) 335. def. 7/06/2000.
- Commissione Europea, 2002. *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale ed al Comitato delle Regioni. Attuazione del mainstreaming della dimensione di genere nei documenti di programmazione dei fondi strutturali 2000-2006*. COM (2002) 748 def.
- Commissione Europea, 2003. *Libro Verde. L'imprenditorialità in Europa*. COM (2003) 27 final.
- Commissione Europea, 2004. *Proposta di Decisione del Parlamento Europeo e del Consiglio che istituisce un programma comunitario per l'occupazione e la solidarietà sociale- PROGRESS*. COM (2004) 488 def.

- Commissione Europea, 2004. Promuovere l'imprenditorialità femminile. Rapporto Best n. 2 DG Imprese.
- Commissione Europea, 2005. Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio che istituisce un Istituto europeo per l'uguaglianza di genere. COM (2005) 81 def.
- Commissione Europea, 2006. Relazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni sulla parità tra donne e uomini – 2006. COM (2006) 71 def.
- Commissione Europea, 2006. Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini 2006-2010. COM (2006) 92 def.
- Council of Europe, 1998. Gender mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Strasbourg.
- Crowling M., Taylor M., 2001. Entrepreneurial Women and Men: Two Different Species ? in *Small Business Economics*, 16, pp.167-175.
- Cromie S., Hayes J., 1988. Towards a Typology of Female Entrepreneurs, *The Sociological Review*, 1, pp. 87-113.
- Espring-Andersen G., 2000. I fondamenti sociali delle economie post-industriali. Bologna, Il Mulino
- European Commission 2000. Mainstreaming Equal Opportunities for Women and Men in Structural Fund Programmes and Projects. The new programming period 2000-2006: technical papers by theme. Technical Paper 3.
- European Commission, 2002. Employment in Europe 2002. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Commission, 2004. *SMEs in Europe 2003*. 2003 Observatory of European SMEs ° 7
- European Commission, 2005. Equality between women and men in the European Union. DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- European Parliament, 1998. Growth and Patterns of Self-Employment in the EU Member States. Working paper 11, Directorate General for Research, Social Affairs Series.
- Eurostat, 2005. *Statistics in Focus*, Theme 3, Population and Social conditions, 4/2005, Gender gaps in the reconciliation between work and family life.
- Eurostat, 2006. A statistical view of the life of women and men in the EU25, News Released 29/2006
- Eurostat, 2006<sup>b</sup>. *Statistics in Focus*, population and Social Conditions, 4/2006, "How is the time of women and men distributed in Europe?"

- Ministero delle attività produttive, Legge 215/92. Analisi dei dati relativi al quarto bando.
- Mukhatar S.M., 2002. Differences in Male and Female Management Characteristics: a Study of Owner-Managers Businesses, in *Small Business Economics*, 18, pp- 289-311.
- OECD, 2002. *Employment Outlook*, Paris
- OECD, 2003. *Entrepreneurship and Local Economic Development: Programme and Policy*. Parigi.
- OECD, 2004. *Women's Entrepreneurship: issues and policies*. Parigi.
- OECD, 2005. *Women's Entrepreneurship: an important Issue for the Global Policy Agenda*. In *OECD SME and Entrepreneurship Outlook*, Parigi.
- Reyneri E., 2004. Vecchi e nuovi problemi per l'occupazione delle donne in Italia. In AAVV, 2004. *Occupazione femminile, scolarità, congedi parentali, servizi per l'impiego, azioni positive, mobbing...e altro ancora*. *Pari e Dispari Annuario 9*, Franco Angeli
- United Nations. ECOSOC, 1997.
- Villa P., 2006. *Famiglia, Impresa, Società: gli effetti delle politiche di conciliazione*. In *Questioni di Genere e Politica*, (a cura di) Annamaria Simonazzi, Roma Carocci Editore.

### **Siti consultati**

- [http://europa.eu/scadplus/glossary/equal\\_opportunities\\_it.htm](http://europa.eu/scadplus/glossary/equal_opportunities_it.htm)
- <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/wes.htm>.
- <http://newcome.de/prowomen/ProWomENenglish/index.php>.
- <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/bestproject-women.htm>
- [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equality2007/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/equality2007/index_en.htm)
- [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/interreg3/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_it.htm)
- [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/urban2/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/urban2/index_it.htm)
- [http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index\\_it.htm](http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/index_it.htm)
- [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal/index\\_it.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_it.html)
- <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/bestproject-women-forum.htm>
- [www.coe.int/equality-conference](http://www.coe.int/equality-conference)

### **Acronimi**

OECD Organisation for Economic Cooperation and Development, in italiano OCSE

# Conclusioni e raccomandazioni

**L'anticipazione del cambiamento**, la capacità cioè di prevedere gli sviluppi, positivi e negativi, del mercato di riferimento e fare in modo che l'Impresa si trovi preparata ad affrontare tali cambiamenti è considerata spesso una dote innata dell'Imprenditore. In realtà vi sono normalmente molti segnali che, se individuati per tempo e correttamente analizzati, permettono di valutare in tempo utile le necessità del cambiamento ed operare di conseguenza. La capacità di "veglia strategica", poi, dipende dalle conoscenze disponibili. Spesso queste conoscenze non sono immediatamente alla portata dell'Impresa e richiedono un impegno in tempo e risorse incompatibile con la contemporanea gestione ordinaria del business. La micro impresa ha bisogno di contare su servizi esterni adeguati e di un gioco di squadra che coinvolga tutti gli attori. Non basta, occorre una profonda innovazione, delle figure e dei ruoli implicati, delle modalità di dialogo tra gli attori, dei modelli e delle metodologie di riferimento.

L'estrema varietà delle caratteristiche distintive dell'universo delle medie, piccole e micro-imprese ha sempre, però, costituito una barriera invalicabile al tentativo di definire politiche e metodologie specifiche di intervento. La stessa definizione – medie, piccole e micro-imprese – nasconde in sé il pericolo di schematizzare in modo errato aspetti importanti dell'interazione tra l'azienda e mercato o tra l'azienda ed il territorio (p.es. dimensione relativa rispetto alla concorrenza, contenuto di conoscenze nell'ambito di un distretto tecnologico,...), che una rigida classificazione rispetto al numero di addetti o rispetto al fatturato non è in grado di cogliere e valorizzare.

Lo sviluppo dell'orientamento **strategico previsivo** implica una comprensione profonda delle diverse forme attraverso cui un amico e piccola impresa articola il proprio progetto imprenditoriale nel territorio, occorre per questo innovare prospettive e metodi di analisi identificando nuove tassonomie e sistemi classificatori che permettano di caratterizzare raggruppamenti di imprese in relazione al modello imprenditoriale, alle specificità del territorio in cui ha sede e delle relazioni che essa instaura.

**Il presente lavoro ha proposto alcune prime ipotesi, sia per meglio comprendere il variegato universo delle micro e piccole imprese, sia anche in merito a ruoli, competenze e metodi per un accompagnamento/sostegno ad una "veglia strategica". Il modello proposto, pur non lasciandole sole, non si sostituisce ad esse ed offre loro soprattutto un metodo per assolvere a pieno al ruolo di protagoniste del proprio sviluppo e di co-attori dello sviluppo dei propri territori, in una logica di dialogo sociale allargato.**

A conclusione dei due anni del progetto **«Regards Croisés»**, è essenziale sottolineare che dall'indagine emerge in modo chiaro che per accrescere la capacità di una micro e piccola impresa di anticipare il cambiamento fattore indispensabile è il dialogo tra tutti gli attori che nel territorio sono coinvolti (siano essi attori locali o declinazioni locali di organismi nazionali), al fine di identificare priorità, azioni da intraprendere e investimenti necessari.

Se la partecipazione degli attori locali è indispensabile, l'inesco del processo non deve necessariamente partire dall'interno del territorio, forze esterne possono agire in vario modo, facilitando l'avvio di dinamiche partecipative di sviluppo che poi proseguono autonomamente.

L'esperienza ci insegna che le fondamenta della crescita sono costituite dal tessuto economico, sociale e istituzionale del territorio, ma al tempo stesso dalla capacità di apprendere dall'esterno tutto ciò che può essere di aiuto al nostro territorio.

In sintesi, lo sviluppo locale richiede investimenti materiali e immateriali, la volontà e il tempo dedicato dagli attori politici e istituzionali, e un continuo impegno ad acquisire nuove capacità e competenze attraverso la riflessione sull'esperienza propria e altrui, grazie alla costruzione di reti locali e interterritoriali tematiche. A tal fine occorre avviare un percorso di apprendimento e innovazione continui che porti a coinvolgere gli attori chiave e a influenzare le politiche.

Alcune, tra tutte le esperienze identificate nel corso del progetto, sono risultate più 'attraenti', per il contesto italiano perché più di altre suscettibili di essere trasferite.

L'esperienza francese dei "Groupements d'Employeurs" ha destato il più ampio interesse, anzitutto perché consente a piccole imprese l'ottimizzazione dei costi, l'innalzamento della qualità, la flessibilità del lavoro, rafforzandone così la competitività; assicura al lavoratore un impiego stabile e il necessario sviluppo delle competenze, riducendo al tempo stesso la precarietà.

Per l'Italia sono di particolare interesse tre elementi:

1. il raggruppamento e la gestione dei servizi comuni (gestione - amministrazione, relazioni pubbliche e pubblicità, manutenzione, etc.);
2. la centralizzazione della gestione del personale (dal reclutamento alla formazione e sviluppo);
3. la creazione di reti di cooperazione e di scambio di informazioni e di esperienze, particolarmente in una prospettiva di previsione di tendenze di breve e medio termine.

I tre elementi costituiscono un forte stimolo e un incoraggiamento all'armonizzazione delle soluzioni e dei sistemi di gestione, favorendo le capacità competitive interne alla rete e sul mercato.

L'adozione del dispositivo risulterebbe di particolare interesse in Italia per: 1. la forte prevalenza delle micro imprese, rispetto al generale contesto europeo; 2. per un diffuso

utilizzo di modalità di impiego a tempo determinato e in generale precari; 3. per una diffusa pratica del lavoro nero. In alcuni settori (edilizia e agricoltura), in alcune aree tali aspetti sono accentuati.

Seppure risulti evidente che la legislazione italiana in tema di regolamentazione del mercato del lavoro ha un impianto diverso da quello francese, un'azione di trasferimento risulterebbe interessante per la riunificazione di alcune forme di lavoro in settori a forte frammentazione. Inoltre potrebbe favorire forme di stabilizzazione e qualificazione delle politiche contrattuali, riducendo la precarietà, pur mantenendo la necessaria flessibilità.

In particolare modo, nel Mezzogiorno d'Italia, il trasferimento del dispositivo può rivelarsi utile per la promozione dell'imprenditorialità locale e il suo qualificato sviluppo.

La creazione di forme di cooperazione tra il sistema delle imprese può innescare un circolo virtuoso attraverso cui le realtà coinvolte divengono capaci di affrontare problemi che non sarebbero capaci di affrontare da sole. D'altro canto, in uno scenario come quello nazionale in cui la concentrazione di micro imprese è altissima, l'instaurazione di reti di collaborazione tra gli imprenditori, legati in modo particolare al tessuto locale, getta le basi per l'avvio di un concreto e proficuo sviluppo del territorio. Se i GE si sono confermati uno strumento efficace di sostegno allo sviluppo e rafforzamento del tessuto produttivo, di creazione di posti di lavoro e di lotta alla precarietà, la realizzazione di iniziative similari presuppone però lo sviluppo di una cultura di rete da parte di tutti gli attori locali, una cultura che può nascere solo laddove viene coltivata una fiducia collettiva condivisa.

La definizione di linee direttrici di sviluppo, di priorità di investimento e di adeguati finanziamenti, sino alla definizione di normative adeguate, costituiscono la condizione di applicabilità del dispositivo.

Tutto ciò chiama in causa il ruolo delle parti sociali; esse devono dare spazio e mettere insieme le esperienze interne al territorio. Allo stesso tempo, la realizzazione di iniziative di collaborazione come quella dei "Groupements d'Employeurs" presuppone lo sviluppo di una cultura di rete da parte di tutti gli attori locali, una cultura che può nascere solo laddove viene coltivata una fiducia collettiva condivisa.

L'esperienza delle "Boutiques de Gestion" è stata unanimemente considerata dai partner italiani particolarmente interessante per il suo modello di sensibilizzazione, d'iniziazione e di accompagnamento alla creazione di progetti imprenditoriali inseriti nelle politiche di sviluppo territoriale. Veri e propri spazi multi servizi, di sperimentazione di ipotesi imprenditoriali, esse forniscono il contesto normativo e gli strumenti per verificare la possibilità di intraprendere un percorso imprenditoriale e offrono opportunità per lo sviluppo delle capacità di creare e gestire in modo autonomo un progetto. Le "Boutiques de Gestion" rappresentano un luogo di convergenza dei diversi strumenti, dalla leva

finanziaria alla formazione. In Italia, il dispositivo potrebbe rivelarsi particolarmente utile per introdurre nuove prospettive e modelli di intervento a sostegno della creazione di impresa: occorrerebbe però rivedere l'approccio secondo cui la promozione della creazione d'impresa sarebbe solo un mezzo per ridurre la disoccupazione; di contro, è necessario guardare all'iniziativa imprenditoriale come ad un elemento centrale di una più vasta strategia per lo sviluppo territoriale.

Le esperienze esemplari individuate nel corso del progetto, risulterebbero particolarmente utili per sperimentare nuove risposte alle difficili condizioni del mercato del lavoro nel Mezzogiorno e alle esigenze di trovare vie efficaci di sviluppo produttivo di aree rurali montane. Le regioni meridionali italiane soffrono però di una endemica mancanza di fiducia nelle istituzioni che si accompagna ad una marcata distanza tra attori pubblici e attori sociali ed economici, impegnati nei territori, sia per lo sviluppo dell'intera comunità, sia per la promozione delle proprie iniziative e di quelle di gruppi di interesse, ciò determina una mancanza di coesione che indebolisce la capacità di 'veglia', previsione e anticipazione. Le istituzioni spesso si ritirano su posizioni difensive e con difficoltà sviluppano una cultura dell'innovazione. Esse hanno bisogno di riflettere su:

- come produrre innovazione in territori fragili e innescare dinamiche di crescita imprenditoriale in territori caratterizzati da una struttura produttiva debole e con alti tassi di disoccupazione;
- come costruire reti di cooperazione e di scambio permanente ;
- come produrre in modo competitivo in condizioni di debolezza di infrastrutture e servizi all'economia (sistema bancario, servizi avanzati per l'impresa) quali quelle del mezzogiorno d'Italia ;
- come migliorare le competenze degli attori istituzionali perché ancor più in aree deboli essi possano agire in modo efficace e innovativo;
- come affidare agli attori locali il ruolo di catalizzatori;
- come rendere efficace lo scambio e valorizzare la trasferibilità su un piano pluri-regionale e internazionale.

# Bibliografia

Barbera F.

2001, "Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei patti territoriali", in *Stato e Mercato*, n. 63

2002, "Costruire il territorio. La lezione dei Patti territoriali", in *Sociologia del lavoro*, n.88

Bagnasco A.

1977, *Tre Italie, La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna

1988, *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Il Mulino, Bologna,

2003, *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna

Bellandi M., Russo M. (a cura di)

1994, *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino,

Becattini G.

1998, *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino,

2000a, *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino,

2000b, *Il bruco e la farfalla. Prato: una storia esemplare dell'Italia dei distretti*, Le Monnier, Firenze

2000c, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*,

Rosenberg&Sellier, Torino

2002, *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino

Boldizzoni D. Serio L.

2003, *Innovazione e crescita nella piccola impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano,

2006, *Management delle piccole imprese*, Il Sole 24 ORE, Milano

Brusco S.

1989, *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino,

Brusco S. e Paba S.

1997, "Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta" in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli, Roma,

Capello R.

2004, *Economia regionale. Localizzazione, crescita regionale e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna

CENSIS

2001, "I distretti industriali alla prova del cambiamento", *Rapporto Annuale 2001*, XXXV Rapporto sulla situazione sociale del paese

2003, "I distretti industriali tra società comunicazione e territorio", *Rapporto Annuale 2003*, XXXVII Rapporto sulla situazione sociale del paese

Cerosimo D. e Wolleb G.

2001, "Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali", in *Stato e Mercato*, n. 63

Cnel Ceris-Cnr

1997, "Innovazione, piccole imprese e distretti industriali", *3° Rapporto CNEL/Ceris-Cnr*, Roma

CNEL

2002, *Competitività e sostenibilità dei modelli di innovazione del sistema produttivo italiano. L'innovazione nei settori di specializzazione. Il ruolo delle PMI e dei distretti*

Colli A.

2002, *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel novecento*, Bollati Boringhieri, Torino,

Corò G., Rullani E. (a cura di)

1998, *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze ed auto-organizzazione dei distretti industriali del Nordest*, Franco Angeli, Milano,

Corò G., Rullani E.

1998, *Capitale Sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Franco Angeli, Milano

Cossentino F., Pyke F., Sengerberger W. (a cura di)

1997, *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Il Mulino, Bologna

De Rita G., Bonomi A.

1998, *Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali*, Bollati Boringhieri, Torino

Garofoli G.,

1991, *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano

Garofoli G., Mazzoni R.

1994, *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Franco Angeli, Milano

Gastaldi F.

2003, "Concertazione e politiche di sviluppo locale: riflessioni critiche", in *Scienze Regionali-Italian Journal of Regional Science*, n. 1

2003, "Capitale sociale territoriale e promozione dello sviluppo local", in *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n.76

Magnatti P., Ramella F., Trigilia C., Viesti G.

2005, *Patti territoriali, lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, Bologna

Micelli S. e Di Maria E. (a cura di),

2000, *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano

Ministero dell'Economia e delle Finanze e Dipartimento per le Politiche di Sviluppo

2003, *La lezione dei Patti territoriali per la progettazione integrata territoriale nel Mezzogiorno*,

- Onida F., Viesti G., Falzoni A. (a cura di),  
1999, *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano
- Perulli Paolo (a cura di)  
1998, *Neoregionalismo. L'economia arcipelago*, Bollati Boringhieri, Torino,
- Provasi G. (a cura di),  
2002, *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*, Donzelli, Roma
- Varaldo R. et Ferrucci L. (a cura di),  
1997, *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano
- Pichierri A.  
1986(a cura di), *Il declino industriale: il contributo delle scienze sociali alla diagnosi e alla definizione di strategie di risposta*, Rosenberg & Sellier, Torino,  
1989, *Strategie contro il declino in aree di antica industrializzazione*, Rosenberg & Sellier, Torino,  
2001, "Concertazione e sviluppo locale", in *Stato e Mercato*, 2001, n. 63  
2002, *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Il Mulino, Bologna,
- Saba A.,  
1997, *Il modello italiano - La "specializzazione flessibile" e i distretti industriali*, Franco Angeli, Milano
- Signorini L. F. (a cura di),  
2000, *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Donzelli, Roma
- Trigilia Carlo  
1999, "Capitale sociale e sviluppo locale", in *Stato e Mercato*, 1999, n. 57
- Unioncamere

2003, *L'atlante dello sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano,

Unioncamere istituto Guglielmo Tagliacarte

2005, *Le Piccole e medie imprese nella economia italiana. Rapporto 2004. Il ruolo dell'imprenditore minore. Un'analisi in prospettiva*, Franco Angeli, Milano

## **Appendice alla prima sezione: strumenti per l'accompagnamento**

# 1. SWOT Analysis - Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats

La SWOT analysis può essere utilizzata per analizzare eventi presenti, futuri o accaduti in passato.

In alcune circostanze i punti di forza possono divenire, però, punti di debolezza e viceversa.

Tale modello di analisi può poi essere integrato con la Meta-metodologia Metaplan e così sostenere processi decisionali.

Ambiente esterno

	Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità		
Minacce		

Ambiente interno

	Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità		
Minacce		

Michael Porter applica questo modello all'analisi dei Vantaggi Competitivi delle Nazioni (Porter, M., The Competitive Advantage of Nations, New York 1990)

La SWOT analysis è una tecnica che è ampiamente impiegata come base per la pianificazione strategica.

La metodologia implica lo sviluppo di una valutazione dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce associati a specifiche azioni.

La SWOT analysis può essere impiegata per ripensare la strategia in merito a:

una linea di produzione

una tipologia di prodotto o servizio

un piano economico

.....

A tal fine l'organizzazione deve identificare le forze e debolezze interne e le opportunità e minacce esterne e così identificare le interazioni tra le due dimensioni.

## **SWOT**

**Concentrarsi su le forze e debolezze interne**

**Concentrarsi su le opportunità e le minacce esterne**

**Identificazione e scelta delle soluzioni operative**

L'analisi SWOT è normalmente condotta utilizzando una finestra, come di seguito:

<b>FORZE</b> Gli elementi interni che supportano il successo	<b>DEBOLEZZE</b> Gli elementi interni che impediscono o limitano il successo
<b>OPPORTUNITÀ</b> Gli elementi esterni dei quali si deve approfittare per agire con successo	<b>MINACCE</b> Gli elementi esterni che agiscono come barriera o minaccia al successo

Emerge frequentemente che diversi aspetti dello stesso elemento possono essere sia positivi (forza o opportunità) che negativi (debolezze o minaccia ).

## **Scopi e obiettivi**

### **SCOPI**

- identificano la direzione strategica generale di un'organizzazione e la ragione di essere dell'organizzazione
- non si deve fornire una guida dettagliata riguardando quello che l'organizzazione intende fare, ma si devono mettere a fuoco i valori di riferimento.
- definiscono i confini entro i quali identificare gli obiettivi più specifici.

## OBIETTIVI

- si concentrano su risultati concreti ed osservabili
- si concentrano su attività specifiche e risultati attesi nell'ambito di un servizio
- contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi generali
- possono riferirsi a obiettivi strategici o operativi

Gli obiettivi devono essere:

Specifici  
Misurabili  
Raggiungibili  
Realistici  
Coerenti con le scadenze

Un obiettivo che non è ben definito è:

*migliorare il livello del servizio al cliente*

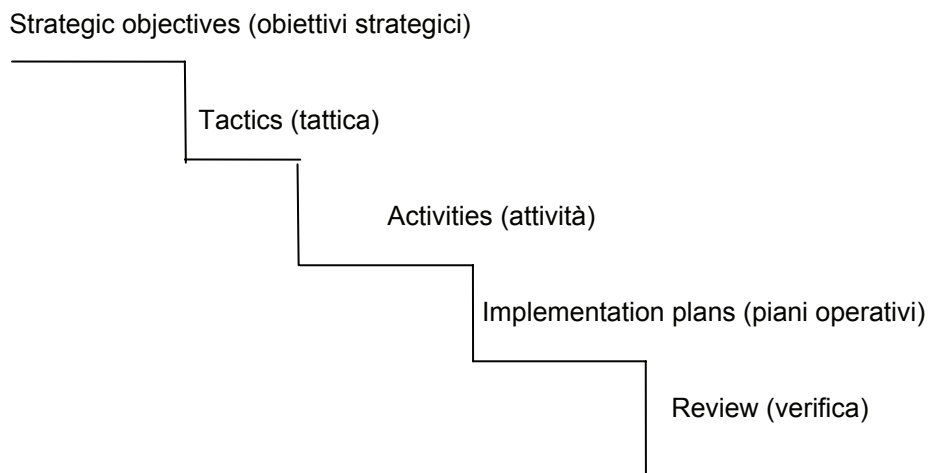
Un obiettivo ben definito è :

*Migliorare di un livello pari a un lds dell'85% misurato sulle consegne settimanali (si veda la lezione dell'ing. Renzo Provedel )*

## 2. La scala del successo

Il modello di pianificazione "A SCALA" rappresenta un modello semplice per assicurare che la vostra pianificazione si concentri sui vostri obiettivi più importanti, di tipo strategico, in modo da evitare il tipico fenomeno del "fare qualcosa" e non il meno frequente di "fare la cosa giusta"

Il modello, mostrato di seguito, stabilisce una progressione logica partendo dalla *strategia*, includendo *tattica*, *attività specifiche*, *implementazione di dettagli*, e verifica.



Cominciando in cima alla scala, e sviluppando tutte le fasi, potete assicurarvi che ogni livello della pianificazione sia in stretta relazione con i piani strategici generali e gli obiettivi.

Giunti alla fase di verifica, alla base della scala, potete tornare indietro valutando il successo di ogni tappa

l'implementazione è andata bene, che tipo di problemi avete incontrato?

le attività sono state realizzate con successo, che cosa dovremmo fare in modo diverso?

le tattiche erano appropriate, come possono essere migliorate?

abbiamo raggiunto i nostri scopi strategici, devono essere modificati?

Essendo di nuovo in cima alla scala, potete cominciare la vostra nuova pianificazione scendendo giù.

### 3. Il metodo dei progetti

#### **Che cos'è il metodo dei progetti?**

Il metodo dei progetti è una formula metodologico-didattica di base che comprende la progettazione, la realizzazione e il raggiungimento del risultato rispetto a compiti concreti all'interno del lavoro (W.Klafki).

#### **Aspetti ed attività del progetto ( W.Fix)**

- operare in modo autonomo e pianificato per produrre una prestazione economicamente utilizzabile
- acquisire ed esercitare diverse abilità (a livello interdisciplinare e multidimensionale)
- stabilire delle interazioni sociali almeno in forma di interscambio di esperienze non guidate, spesso attuata con l'organizzazione del lavoro in piccoli gruppi
- una conseguente migliore motivazione all'apprendimento rispetto ad altri metodi di formazione.

**In sintesi un gruppo lavora su una tematica definendo autonomamente il piano di lavoro e realizzandolo.**

#### **Contenuti del metodo dei progetti**

Il progetto segue determinate **fasi**:

- si verifica un'idea progettuale
- i partecipanti si confrontano relativamente alla tematica da affrontare e stabiliscono una linea d'azione
- essi sviluppano e definiscono il campo di attività
- le attività vengono interrotte per una riflessione sulle modalità di procedere
- l'attività termina prima o dopo il raggiungimento degli obiettivi a seconda delle decisioni del gruppo. In ogni caso le esperienze acquisite vengono trasferite nella pratica del lavoro.

L'interdisciplinarietà e l'interfunzionalità garantiscono un apprendimento non settoriale. La ricerca di soluzioni comuni all'interno del gruppo spinge alla comunicazione e alla collaborazione: in questo modo possono essere apprese non solo abilità e conoscenze tecnico-specialistiche, ma anche atteggiamenti e strategie di lavoro di gruppo.

Nelle esperienze osservate il metodo dei progetti è considerato uno specifico metodo di formazione “on the job” che unisce esigenze di soluzioni a problemi reali complessi dell’azienda con esigenze di formazione e sviluppo del personale.

### **Quando nasce il metodo dei progetti?**

Il metodo dei progetti nasce già nel secolo scorso in Europa, fu poi esportato negli USA e di nuovo riportato in Europa. Oggi il termine progetto è utilizzato per indicare una procedura complessa e anche per definire la costruzione di un iter o di un percorso di ricerca con le sue svariate possibilità di sbocco.

### **Principi alla base del metodo dei progetti**

- apprendimento innovativo
- apprendimento trasversale o interdisciplinare

### **Applicazione**

**Criteri di qualità:** organizzazione del tempo, disposizione degli ambienti/luoghi di apprendimento, coordinamento del gruppo, ruolo del formatore.

Esiste la necessità di porre dei limiti temporali al lavoro come garanzia di operatività, ma tenendo conto dei tempi di meta-interazione; i moduli o unità temporali dovrebbero comprendere almeno 1-2 ore per la fase iniziale del progetto, ma lo svolgimento successivo dipenderà dalle caratteristiche del problema affrontato.

### **Punti di forza**

Il metodo dei progetti unisce all’apprendimento cognitivo anche quello emozionale e psicomotorio e permette e favorisce il conseguimento degli obiettivi produttivi del gruppo e insieme l’acquisizione di:

- un comportamento orientato all’integrazione sociale attraverso il lavoro di gruppo
- la disponibilità all’apprendimento e a impegnarsi al meglio sul lavoro
- una maggiore flessibilità nel ragionamento
- una maggiore attitudine a prendere iniziative
- lo sviluppo di capacità creative individuali e di gruppo

### **Punti critici**

**Non** può essere **applicato** in contesti di apprendimento che prevedano:

- un curriculum o programma di formazione che viene molto dettagliatamente definito dal formatore e che deve essere realizzato in un tempo molto limitato
- un unico modo di affrontare una tematica secondo tappe necessarie e ordinate in sequenza

- l'attribuzione di voti individuali in forma di test.

Inoltre **non** vi devono essere “forme” di resistenza dei formatori e degli esperti, spesso non preparati ad affrontare situazioni “aperte” che mettano in gioco tutti gli aspetti della propria ed altrui personalità.

Spesso il formatore preferisce formarsi alla mera trasmissione del sapere o, al limite, a semplici livelli di “problem solving” e ciò comporta una suddivisione del curriculum in materie o segmenti, cosa contraria al principio del metodo dei progetti.

## 4. La missione di ricognizione

Sono frequenti i casi in cui i gruppi, colleghi di una stessa unità organizzativa o di diverse unità o reparti siano e lavorino in conflitto tra loro, piuttosto che cooperare in modo armonico, si creano così settori di esclusiva competenza, il flusso informativo viene ostacolato, si curano esclusivamente o prevalentemente i propri particolari interessi., si nascondono o attribuiscono ad altri errori propri.

Queste forme di “lavoro di gruppo” sono nefaste per le esigenze del mondo del lavoro, dove la concentrazione delle forze e energie è essenziale. D'altro canto la cooperazione non si instaura magicamente, ne spontaneamente, ne su ordinazione. Essa deve essere sviluppata e organizzata sulla base di un progetto sistematicamente guidato.

Un presupposto decisivo per una buona cooperazione consiste nell'essere informati sul lavoro che svolge l'altro, per sapere cosa ci si può aspettare, le ragioni di un certo flusso di lavoro, qualità e risultati.

Compiere una missione di “ricognizione”, significa lasciare il proprio posto di lavoro e andare a trovare un altro collega, in un altro reparto, per conoscere le sue condizioni di lavoro e gli effetti del suo lavoro sul proprio. Il successo, ovvero l'utilità di tali esperienze dipendono anzitutto da una preparazione accurata, e dalla definizione di domande appropriate. Elemento fondamentale del processo di apprendimento/cambiamento, è aver chiaro cosa si vuole veramente sapere sul lavoro altrui.

Il nocciolo della domanda può essere espresso in alcuni quesiti specifici:

quali sono le aspettative degli altri dal mio lavoro?

come posso migliorare il mio lavoro a vantaggio degli altri?

quali sono le conseguenze del lavoro degli altri sul mio?

Per riuscire nell'intento della ricognizione non bisogna usarla per dire agli altri cosa ci si aspetta.

Le missioni di ricognizione non necessariamente si limitano alla propria azienda. Soprattutto i desideri e bisogni degli utenti si comprendono e di conseguenza si soddisfano più facilmente quando si viene a conoscenza direttamente del valore d'uso del proprio servizio o prodotto.

Non solo vi saranno meno reclami ma si comunicherà all'esterno l'importanza per l'azienda del parere del cliente.

La valutazione della missione di ricognizione è importante quanto la sua preparazione.

Un metodo di provata efficacia è quello di prevedere la presentazione dei risultati della ricognizione, perché così facendo ci si troverà costretti a ad analizzare ed elaborare i risultati in modo sistematico .

La presentazione dei risultati della missione ai livelli superiori enfatizza l'importanza della missione. Una delle regole d'oro della valutazione della missione consiste nella possibilità di adeguare il proprio lavoro alle richieste degli altri e non nella presentazione degli errori altrui.

## **5. Il metodo Metaplan**

### **Che cos'è il Metaplan?**

Il Metaplan è una tecnica/concezione dell'apprendimento in gruppo che utilizza diversi metodi attivi quali brainstorming, brainwriting, TWI ossia un metodo di interazione/comunicazione nel gruppo, incentrato su: attinenza alla tematica, dinamica di gruppo, problem solving, tutti elementi che vengono integrati con gli strumenti della comunicazione visiva.

**In sintesi Metaplan è un “metodo” di guida non direttiva di processi di gruppo attraverso uno o più moderatori.**

### **Chi è il moderatore?**

Il moderatore è colui che organizza il processo di apprendimento, e più in generale, del cambiamento.

**Compiti del moderatore sono:**

- preparare gli strumenti di lavoro
- predisporre un clima accogliente
- identificare e sostenere il gruppo nella soluzione dei conflitti
- indicare al gruppo la strada per un miglioramento nella comunicazione
- fornire input che stimolino la creatività del gruppo
- sostenere il gruppo nella rapida e comune individuazione delle soluzioni ai problemi posti.

**Contenuti di Metaplan**

- interazione attraverso strumenti quali grandi rotoli di carta, pin-board, figure geometriche piane (di carta) di diverso colore e dimensione, pennarelli colorati, bollini adesivi, strutture precostituite quali assi cartesiani, reti, schemi ad albero, liste graduate, etc. Si tratta di un vero e proprio linguaggio visivo fondato su regole precise (grammatica) e strumenti materiali. Attraverso questi strumenti viene visualizzato tutto il processo di lavoro e di apprendimento: il risultato è l'impegno che ciascun partecipante si assume.
- orientamento operativo: un gruppo che usa il "metodo" di moderazione lavora allo sviluppo di soluzioni a problemi reali migliorando anche le relazioni tra i partecipanti, la capacità di lavoro in team, l'apprendimento di metodi di problem solving e di strategie di creatività.
- flessibilità: il metodo può essere applicato a contesti di apprendimento molto diversi.

**Quando nasce il metodo di moderazione?**

Il metodo di moderazione nasce in Germania nel 1966 grazie a due fratelli che iniziarono prima a progettare ambienti "favorevoli" alla comunicazione e in generale al benessere di chi lavora e poi a insegnare a progettare.

Il primo grande progetto di formazione fu con la Siemens. Oggi l'azienda Metaplan è attualmente impegnata nella formazione di moderatori, nella moderazione di piccoli gruppi e, ultimamente, in quella di grandi riunioni assembleari.

Attualmente, come gli stessi casi relativi alle imprese tedesche testimoniano, il metodo di moderazione, chiamato ormai generalmente Metaplan, è diventato uno standard in tutte le grandi imprese tedesche, sia per la formazione dei responsabili e dei manager che per

il sostegno al problem solving in diversi gruppi di lavoro. Infatti il Metaplan viene adottato come metodo sia nella formazione “off the job” che in quella “on the job”.

### **Applicazione**

#### **Criteri di qualità**

L'applicazione di Metaplan richiede sia la conoscenza di definite regole di comunicazione e di visualizzazione sia una capacità diagnostica delle dinamiche di gruppo e una capacità di scelta appropriata nel ricco e flessibile insieme delle regole e degli strumenti.

- va applicato in contesti in cui si devono ottenere risultati di tipo tecnico od organizzativo
- il moderatore deve orientare il gruppo alla soluzione dell'obiettivo dato, pur non svolgendo un ruolo autoritario
- principio di fondo è che le competenze siano già possedute dai partecipanti e che il moderatore costituisca un sostegno per il gruppo, in modo che le competenze dei singoli diventino patrimonio comune generando un “sapere” di gruppo “più evoluto” in grado di dare soluzione al problema posto

#### **Tipologie di moderatore:**

- specialista di formazione
- manager e tecnici aziendali

#### **Punti di forza del metodo**

- forte flessibilità e forte orientamento al risultato in tutti i contesti di lavoro di gruppo presenti in azienda: ciò sviluppa buone capacità relazionali, nonché l'interattività che permette al partecipante di essere il produttore del “sapere” di gruppo

#### **Punti critici**

- non è applicabile nei casi in cui sussistano resistenze e conflitti accesi tra i membri del team.



# I PARTNERS

## Germania

**t a m e n .**  
ENTWICKLUNGSBÜRO  
ARBEIT UND  
UMWELT GMBH



### tamen

**Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH**

Leberstraße 63, D - 10829 Berlin

Tel.: 49 (0) 30 78 79 42 - 0 – Fax: 49 (0) 30 78 79 42 - 44

mailbox@tamen.de – www.tamen.de

#### Partner nazionali:

Società per lo sviluppo del lavoro Elbe-Elster mbH, Martinskirchen • Unione regionale donne Brandeburgo e. V, Teltow-Ruhlsdorf • Confederazione tedesca del lavoro dipartimento regionale Berlino-Brandeburgo, Berlino • Confederazione tedesca del lavoro dipartimento regionale Hessen-Thüringen, Erfurt • Supporto alla cooperazione e. V., Lauchhammer Personal Contract GbR, Berlino • Centro per la ricerca sociale alla Martin-Luther-Universität Halle

## Francia



### Grep

**(Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective)**

13/15 rue des Petites-Ecuries, 75010 Paris

Tel.: (33) 01 55 33 10 40 – Fax: (33) 01 55 33 10 41

grep.communication@wanadoo.fr – www.grep.fr

#### Partner nazionali:

• CFPPA di Montmorot, Lons le Saunier • Espace Développement, Digione • CRGE (Centro regionale di risorse sui groupements d'employeurs in Poitou-Charentes), Poitiers • AFRAT (Associazione per la formazione delle risorse alle attività del turismo), Autrans • Ministère de l'Emploi, de la Cohesion Sociale et du Logement • DIACT (Delegazione interministeriale per la pianificazione e la competitività dei territori)

## Italia



### Artes

Via Castiglione 80, IT - 40124 Bologna

Tel.: (39) 051 64 48 304 – Fax: (39) 051 64 47 901

artes@artes-research.com – www.artes-research.com

#### Partner nazionali:

• COREP (Consorzio per la Ricerca e l'Educazione Permanente), Torino • I.R.E.S. (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli-Venezia Giulia), Udine • (Organismo Bilaterale per la Formazione in Campania), Napoli • Amministrazione Provinciale di Cosenza, Cosenza