

finanziati da alcune regioni, in particolare attraverso risorse del FSE, che prevedono Corsi in Gestione e Sviluppo delle Reti di Impresa⁷⁶ che si rivolgono a:

- imprenditori che partecipano e/o promuovono le reti;
- manager e professionisti che intendono supportare i sistemi di reti di impresa;
- funzionari e dipendenti di enti istituzionali o associativi che possono relazionarsi con le reti.

Al settembre 2011⁷⁷ sono stati stipulati 117 contratti di rete che hanno coinvolto circa 560 imprese. Questi riguardano 18 regioni, tra le quali le più attive risultano Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Marche e nel Sud Campania, e 73 province. Rispetto ai settori maggiormente coinvolti spiccano industria e artigianato con 285 imprese coinvolte.

Secondo i dati presentati da Unioncamere⁷⁸ su 50 contratti di rete stipulati fino ad aprile 2011, emerge come sia estremamente variegata la casistica relativa all'oggetto dei contratti. Di conseguenza le reti si presentano con caratteristiche ibride, ossia coinvolgono imprese anche con natura diversa, includendo spesso anche centri di ricerca. Le finalità dei programmi di rete riguardano in prevalenza la messa in comune dello sviluppo dei processi e delle tecnologie di produzione, spesso nella green economy (con particolare riguardo per il settore edile e della bioedilizia), e dei servizi di outsourcing nell'ottica di una riduzione dei costi. Non meno rilevanti risultano le collaborazioni legate al marketing e alla rete di commercializzazione, soprattutto con lo scopo di individuare sbocchi nei mercati esteri.

Tra le diverse esperienze di contratti di rete avviati nell'ultimo periodo, si rammenta quella denominata "Reteformazione", promossa da Confindustria Vicenza e Confindustria Verona, al fine di gestire in modo integrato le iniziative di formazione organizzate dai rispettivi consorzi di formazione⁷⁹. La rete ha come obiettivo proprio quello di realizzare e diffondere modelli di intervento condiviso, anche individuando, sotto uno stesso marchio, un'offerta a catalogo indirizzata per un tessuto industriale con problematiche e specificità simili nei due territori provinciali.

4.3 Modelli di policy in alcune realtà europee ed internazionali

4.3.1 Il sostegno allo sviluppo delle PMI: modelli di intervento e specificità

Recenti indagini comparate sui sistemi di policy in favore delle imprese di minori dimensioni hanno messo in luce la presenza, a livello internazionale, di modelli di intervento compositi che integrano gli strumenti della formazione con la riprogettazione dei sistemi di organizzazione del lavoro, lo sviluppo di nuovi modelli di management, la promozione del coinvolgimento dei lavoratori agli obiettivi aziendali, la promozione di nuove pratiche di lavoro in stretta relazione all'implementazione di tecnologie innovative.

In altri termini, si sta diffondendo la consapevolezza che la sola crescita di competenze non rappresenta di per sé un valore aggiunto, trasferibile "in automatico" alle dinamiche della crescita

⁷⁶ I corsi sono promossi in diversi territori attraverso accordi che vedono generalmente coinvolta la LUISS Business School, dell'Università LUISS Guido Carli di Roma e le diverse espressioni territoriali di Confindustria.

⁷⁷ Fonte Ministero dello Sviluppo Economico e Infocamere, dati aggiornati al 31/8/2011: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/>.

⁷⁸ Maggio 2011 in occasione della 9ª Giornata dell'Economia, *ibidem*.

⁷⁹ I due enti coinvolti sono "Risorse in Crescita" per Vicenza e "C. Im. Form" per Verona.

occupazionale e dello sviluppo economico, ma che è necessario intervenire complementariamente anche sulle *condizioni di esercizio della competenza*, ovvero i luoghi di lavoro.

Tali orientamenti di policy mostrano elevata coerenza con quanto segnalato dall'Unione europea nel 1997, attraverso il Green Paper "*Partnership for a new organization of work*". Il documento richiamava la necessità che le imprese si dotassero di strumenti volti a promuovere l'integrazione tra implementazione di nuove tecnologie e modelli innovativi di organizzazione del lavoro, quali: a) la riduzione / contenimento dei livelli gerarchici, b) l'estensione di forme di lavoro in team, c) la creazione di gruppi interfunzionali per l'attività di problem solving, d) il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro organizzazioni, e) l'introduzione di sistemi di suggerimenti dal basso, f) la costruzione di ruoli di polivalenza e competenza, g) la job rotation (con affiancamento nelle fasi iniziali), h) la valutazione periodica della performance individuale, i) incentivi all'apprendimento e allo sviluppo di nuove competenze.

In particolare, tra i modelli di organizzazione del lavoro che hanno trovato un recente maggiore radicamento anche nelle policy di diversi governi e che mostrano numerosi punti di contatto con quanto dichiarato nel citato Green Paper, il più promettente sembra essere quello che fa riferimento agli *High Performance Work Systems* (HPWS). Si tratta di un approccio alla gestione d'impresa finalizzato a stimolare la partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori su elevati obiettivi di performance, utilizzando pienamente e sviluppando il proprio patrimonio di competenze. Le imprese che adottano tali sistemi sono denominate *High Performance Work Organizations* (HPWO).

Da una recente indagine⁸⁰ su diversi modelli di intervento che, a livello europeo ed internazionale, fanno riferimento a questo approccio, risultano due ampie tipologie di sostegno alle HPWO. Una prima modalità prevede l'impegno dei governi e delle parti sociali nello sviluppo di un modello di relazioni industriali che, attraverso accordi collettivi trasformati successivamente in atti legislativi, promuove un "ambiente" favorevole all'adozione di nuove pratiche di organizzazione del lavoro da parte delle imprese; questo approccio risulta essere presente soprattutto nei Paesi nord-europei (tra cui la Finlandia e la Germania). Una seconda modalità prevede invece, a livello istituzionale, la promozione di una strategia di gestione delle risorse umane nelle imprese focalizzata sul modello delle HPWO, la cui adozione rimane comunque volontaristica; è il caso del Regno Unito, del Canada, dell'Australia e della Nuova Zelanda.

In entrambi i casi i programmi mirano a sviluppare un elevato coinvolgimento dei partner sociali nei Programmi definiti a livello nazionale, frequentemente secondo il modello della tripla elica (coinvolgendo anche i centri di eccellenza della ricerca e sviluppo).

Un ulteriore elemento comune alle diverse policy e ai correlati programmi di intervento è l'attenzione nei confronti delle PMI. È a questo livello dimensionale, infatti, che si trovano le maggiori necessità di orientamento e sostegno da parte del sistema pubblico, nella collaborazione con i partner sociali, con i centri di ricerca e sviluppo, di consulenza e di formazione.

A seguire si riportano tre esemplificazioni paradigmatiche di policy nazionali che, in misura diretta o indiretta, fanno riferimento al modello degli HPWS e che sono prevalentemente focalizzate sullo sviluppo delle imprese di minori dimensioni.

⁸⁰ Stone I., *International approaches to high performance working*, Evidence Report 37, UKCES, London, September 2011.

4.3.2 Il caso della Finlandia

La Finlandia, dalla metà degli anni '90 al 2008, ha registrato una progressiva flessione dell'indice di produttività del lavoro, passando rispettivamente dal 3,5% all'1,7%⁸¹. Inoltre, come per altri Paesi europei, anche in Finlandia è particolarmente avvertito l'invecchiamento della popolazione, che sta determinando una significativa contrazione della quota di popolazione attiva⁸².

La Finlandia è stata tra i primi Paesi dell'Unione a fare propri gli obiettivi europei di lifelong learning e, nel 2010, la percentuale di popolazione nella fascia di età 25-64 anni impegnata nel corso dell'anno in attività di istruzione e formazione è stata pari al 23%, rispetto ad una media del 9,1% dell'UE-27 e del 7,9 dell'Area Euro⁸³.

Le priorità di intervento sono state individuate dal Governo finlandese soprattutto sul piano della capacità di innovazione da parte delle imprese, con particolare riferimento alla necessità di implementare nuovi modelli di organizzazione del lavoro e nuove pratiche, al fine di incrementare i livelli di produttività.

Una prima esperienza pilota, nel periodo 1996-2003, è consistita nel Programma *TYKE* (acronimo finlandese corrispondente a "Programma di sviluppo dei luoghi di lavoro"). Il programma ha avuto come principali obiettivi: a) la promozione del cambiamento per potenziare la produttività e la qualità della vita lavorativa nelle imprese; b) la disseminazione di informazioni sullo sviluppo dei luoghi di lavoro; c) il rafforzamento della *capacity building* in termini di expertise nei campi della qualità dei luoghi di lavoro e dello sviluppo dei modelli organizzativi.

Il programma ha finanziato 660 progetti, coinvolgendo 1.600 imprese circa, per un importo finanziario di 45 milioni di euro, con un contributo delle imprese pari a 70 milioni. In massima parte si è tratto di iniziative di sviluppo di nuove pratiche di lavoro, attraverso il ricorso ad esperti afferenti alla consulenza e a istituti di ricerca. In un prima fase hanno beneficiato dei finanziamenti soprattutto le grandi imprese, ma col tempo si è assistito ad un incremento crescente della quota di PMI, fino ad arrivare a quasi il 70%⁸⁴.

Dalle indagini effettuate a fini valutativi, sono stati registrati sia un impatto dei progetti sulla produttività, sia sulla qualità della vita lavorativa. Unitamente all'esperienza del *Programma sul benessere nei luoghi di lavoro* e del *Programma Nazionale per la Produttività*, *TYKE* ha rappresentato il fondamento per la rielaborazione di un nuovo strumento, denominato *TYKES*, per il periodo 2004-2010.

Rispetto ai programmi precedenti, che prevedevano anche il sostegno all'implementazione delle tecnologie nei processi produttivi, *TYKES* ha maggiormente focalizzato lo sviluppo dei modelli di organizzazione del lavoro. I principali obiettivi sono: a) promuovere la crescita sostenibile della produttività delle imprese; b) creare un vantaggio competitivo a livello nazionale attraverso la creazione di reti tra Governo ed esperti in sviluppo dell'organizzazione del lavoro; c) disseminare nuove pratiche di lavoro, di management e di organizzazione; d) realizzare modelli,

⁸¹ Si veda in proposito "Development of productivity in the national economy 1976-2009" dal sito *Statistics Finland*, alla pagina http://www.stat.fi/til/ttut/2009/ttut_2009_2010-04-23_tie_001_en.html.

⁸² La popolazione 15-64 è pari a 3.546.558, su di un totale di 5.375.276 abitanti. Poco più di un quinto (21,6%) è compresa nella fascia di età 50-64 anni. La quota di popolazione attiva è scesa, tra il 2007 e il 2010, dal 67,2% al 66,1% (da *Statistics Finland*, dati fine 2010).

⁸³ Dati *Eurostat*, settembre 2011. Per approfondimenti cfr.

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Lifelong_learning_statistics

⁸⁴ Da Arnkil R. et al, *The Finish Workplace Development Programme: A Small Giant?*, The Workplace Development Programme, Ministry of Labour, Helsinki, 2003.

metodi e strumenti di sviluppo a partire dai risultati delle iniziative finanziate; e) sviluppare la cultura della *learning organization*, rafforzando nelle imprese la capacità di soluzione dei problemi in modo cooperativo⁸⁵.

Il modello di riferimento del Programma TYKES è quello della *tripla elica*, ovvero della cooperazione tra imprese, centri di ricerca e sviluppo, policy makers. TYKES amplia il modello considerando non solo le imprese private, ma anche le organizzazioni del sistema pubblico – in particolare nei settori della sanità e del welfare – e del terzo settore.

Sono finanziate principalmente tre tipologie di attività:

1. progetti di *workplace development*;
2. progetti di sviluppo di metodi;
3. progetti di creazione di reti di apprendimento.

Alla prima tipologia afferiscono iniziative riferite ai seguenti ambiti di intervento: a) organizzazione del lavoro; b) processi e metodi di lavoro; c) cooperazione e interazione nella comunità di lavoro; d) leadership e gestione delle risorse umane; e) retribuzione e tempi di lavoro; f) ambiente di lavoro.

I progetti di sviluppo di metodi riguardano: a) il potenziale delle nuove tecnologie nello sviluppo delle prassi di management e di forme innovative di organizzazione del lavoro; b) il cambiamento dei modelli di business delle imprese; c) modelli di sviluppo cooperativo di prodotti e servizi nella catena fornitore-cliente; d) partnership tra i diversi soggetti coinvolti nella creazione del valore; e) cooperazione intersettoriale (pubblico – privato – terzo settore) nella produzione di servizi.

La terza tipologia, infine, riguarda la creazione e la sperimentazione di nuove forme di cooperazione tra istituti di ricerca e sviluppo e imprese, società di consulenza e agenzie regionali, finalizzate allo scambio di conoscenza, expertise e soluzioni innovative per il miglioramento della qualità del lavoro.

Il programma stanziava ogni anno 15 milioni di euro, con un finanziamento massimo per progetto di 100.000 euro, cui deve corrispondere un pari stanziamento da parte degli organismi beneficiari. Il 75% dei progetti hanno riguardato piccole e medie imprese, e circa il 35% dei finanziamenti è stato rivolto ad organismi pubblici.

La valutazione del programma⁸⁶ ha evidenziato una quota superiore all'80% dei rispondenti soddisfatta dei risultati ottenuti. Circa il 75% dei manager che hanno risposto all'indagine valutativa hanno dichiarato di aver ottenuto un impatto significativo sulla produttività del lavoro. Circa il 50% ha riportato miglioramenti, oltre che nella produttività del lavoro, anche nella qualità del servizio al cliente e sulla qualità complessiva dei prodotti e dei servizi.

4.3.3 Il caso della Germania

La Germania ha una lunga tradizione nel miglioramento della produttività nazionale e nella promulgazione di programmi per lo sviluppo organizzativo, che può essere fatta risalire alla metà

⁸⁵ Per maggiori informazioni sul Programma TYKES cfr. http://www.mol.fi/mol/en/01_ministry/05_tykes/index.jsp.

⁸⁶ Si fa riferimento ai principali risultati del monitoraggio del Programma, riportati in Stone I., *International approaches to high performance working*, op.cit.

degli anni '70. È collocata tra i più elevati valori dell'European Union Innovation Index, nella categoria degli "Innovation leaders" (cioè dei Paesi il cui indice supera del 20% la media europea), subito dopo quelli della Finlandia, della Danimarca e della Svezia⁸⁷. Tra i punti di forza, nel confronto europeo, la Germania presenta una maggiore quota di PMI che hanno introdotto innovazioni di processo o di prodotto (valore 157 rispetto alla media UE27=100) e che hanno implementato innovazioni organizzative e/o di marketing (valore: 174).

Diversamente da altri Paesi avanzati, che fanno riferimento in modo più o meno esplicito al modello degli *high performance work systems* (HPWS), le politiche di sviluppo delle imprese hanno focalizzato la loro attenzione prevalentemente agli aspetti di produttività e di innovazione tecnologica. Secondo diversi studiosi internazionali, peraltro, nelle policy tedesche e nelle pratiche di molte imprese sono considerati numerosi elementi tipici del modello HPWS.

I primi programmi sull'innovazione nelle imprese sono stati ideati per progettare condizioni di lavoro coerenti con le esigenze di benessere individuale ed organizzativo, di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Il *Programma per l'umanizzazione delle condizioni di vita (Humanisierung der Arbeit)*, ad esempio, è stato lanciato nel 1974 dal Governo Federale a seguito di un'intensa campagna delle organizzazioni sindacali sulle conseguenze negative delle modalità di produzione tayloristiche e ha riguardato progetti su: a) l'automazione di processi di lavoro pericolosi, b) i ritmi di lavoro determinati dall'automazione, c) forme di regolazione in relazione ai processi produttivi e ad opportunità di flessibilizzazione del lavoro.

Sono 4 i programmi che, più recentemente hanno associato i temi della qualità del lavoro con quelli della produttività e dell'innovazione tecnologica ed organizzativa nelle imprese:

1. *Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit* (Sviluppo innovativo del lavoro – Il futuro del lavoro);
2. *INQA – Neue Qualität der Arbeit* (Nuova qualità del lavoro);
3. *Arbeitsgruppe Lernen Kompetenzen entwickeln: Potential für Innovationen in einem modernen Arbeitsumfeld* (Gruppo di lavoro per lo sviluppo delle competenze di apprendimento: Potenziale di innovazione nei moderni ambienti di lavoro);
4. *Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung* (Società di promozione dell'occupazione innovativa).

Il Programma per lo sviluppo innovativo del lavoro è stato promosso nel 2001 dal Ministero Federale per l'Istruzione e la Ricerca (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) per rispondere ai nuovi bisogni indotti dai cambiamenti demografici, tecnologici ed organizzativi. Il Programma ha come principali obiettivi: a) promuovere tra i lavoratori l'utilizzo delle conoscenze, della creatività e delle energie personali nei luoghi di lavoro e incoraggiare lo sviluppo delle competenze; b) promuovere tra le imprese la creazione delle condizioni per l'apprendimento di nuove competenze, come fondamenta per la generazione di nuove idee, prodotti e lavori; c) assicurare lo sviluppo delle soluzioni innovative attraverso efficaci azioni di messa in rete e di comunicazione. Il programma è stato rifinanziato nel 2005, con uno stanziamento per il periodo 2005-2010 di 70 milioni di euro. In quattro anni, come risulta da un interim report, sono stati finanziati 434 progetti.

⁸⁷ Cfr. il sito internet di PRO INNO Europe – New and better innovation policies in Europe all'indirizzo <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard-2010>.

Il Programma INQA – *Neue Qualität der Arbeit* è stato lanciato nel 2002 dal Ministero del Lavoro con il coinvolgimento dei governi federali e regionali, delle parti sociali, delle organizzazioni di previdenza sociale, delle fondazioni e delle imprese. Anche in questo caso vengono sposati gli orientamenti al benessere e alla sicurezza nei luoghi di lavoro con la crescita della competitività: l'incremento del valore aggiunto è visto come strettamente connesso allo sviluppo della creatività, dell'efficienza e della motivazione individuale. Una quota significativa dei progetti finanziati da questo programma ha riguardato la promozione e il supporto all'adozione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, con particolare riferimento al contesto delle PMI.

Un significativo esempio di progetto finanziato dal Programma è l'iniziativa *Verbesserung der Arbeits und Organisationsgestaltung* (Miglioramento del lavoro e della progettazione organizzativa)⁸⁸. In una prima fase l'iniziativa ha condotto una valutazione dei programmi di formazione a livello territoriale e della loro rispondenza ai fabbisogni delle piccole e medie imprese. Sono stati quindi sviluppati strumenti per aiutare i titolari di imprese di piccole dimensioni ad individuare le potenzialità di miglioramento sul piano organizzativo e guide per la diffusione di buone pratiche nel merito della gestione delle risorse umane, dello sviluppo di una cultura aziendale e di una capacità di innovazione organizzativa. A seguito del loro utilizzo, le imprese possono accedere a programmi di consulenza e formazione specificamente tarati sulla realtà operativa delle PMI.

O ancora, con il progetto *Aufbau eines Kompetenznetzwerks zu Arbeitqualität und Mitarbeiterengagement für KMU* (Formazione di un network di competenze sulla qualità del lavoro e il coinvolgimento dei lavoratori delle PMI) è stato costituito un network nella Bassa Sassonia per lo sviluppo di competenze relative alla qualità e la sicurezza dei luoghi di lavoro, agli obiettivi di benessere individuale ed organizzativo, per il coinvolgimento delle risorse umane sugli obiettivi aziendali. Il coinvolgimento delle imprese è a livello territoriale ed intersettoriale, in quanto è la specificità della piccola dimensione delle imprese a caratterizzare la necessità di un supporto pubblico sui temi dell'iniziativa⁸⁹.

Il Programma *Poteniale di innovazione nei moderni ambienti di lavoro* è stato promosso dal BDMF nell'intento di sostenere l'implementazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro in un'economia basata sulla conoscenza. Le principali tematiche affrontate dall'iniziativa sono: la promozione di nuove competenze, della salute, dell'occupabilità, delle pari opportunità, delle alleanze e collaborazioni interregionali. A fine 2006 il Programma, tramite uno stanziamento di 26 milioni di euro, aveva finanziato 350 progetti, molti dei quali centrati su forme di cooperazione tra imprese e centri di ricerca.

La quarta iniziativa indicata in elenco, promossa dalla Società per la promozione dell'occupazione innovativa e localizzata nello stato della Renania del Nord - Westfalia, ha finanziato progetti di sviluppo dell'organizzazione del lavoro tramite la collaborazione tra imprese e organismi specializzati. L'iniziativa mira a promuovere la competitività delle PMI attraverso la modernizzazione dei luoghi di lavoro, il lifelong learning e l'occupabilità. Particolare enfasi è attribuita alle azioni di consulenza e di disseminazione dei risultati.

⁸⁸ Cfr. la scheda di presentazione dell'iniziativa all'indirizzo <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Projekte/alle-projekte.did=258234.html>

⁸⁹ Cfr. la scheda di presentazione dell'iniziativa all'indirizzo <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Projekte/alle-projekte.did=252162.html>

4.3.4 Il caso della Nuova Zelanda

La Nuova Zelanda è un piccolo stato con una popolazione di circa 4,3 milioni di abitanti, ed è considerato come uno dei Paesi OCSE con maggiore tasso di crescita economica ma con una produttività del lavoro inferiore alla media⁹⁰. Tale problema è risultato non imputabile alle competenze dei lavoratori (la Nuova Zelanda è il quinto Paese OCSE per quota di lavoratori occupati con istruzione terziaria e ha elevati tassi di partecipazione dei lavoratori alla formazione continua), quanto alle forme di organizzazione del lavoro.

Nel 2004 è stato istituito il Gruppo di lavoro sulla produttività nelle imprese, le cui raccomandazioni hanno portato il Governo a lanciare uno specifico Programma, denominato *Workplace Productivity Agenda*. Si tratta di un'iniziativa tripartita, centrata su 7 "driver" della produttività:

1. il *rafforzamento della leadership e del management*, considerato come una condizione trasversale agli altri driver, a fronte del quale il Ministero dello Sviluppo economico, in aggiunta ai programmi di intervento già previsti dal governo neozelandese, ha recentemente promosso un'iniziativa specifica, denominata *Management and Business Capability Co-ordinating Project* (MBCC Project);
2. la *creazione di culture della produttività nei luoghi di lavoro*, sulla base del modello HPWS, promuovendo il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori (e delle organizzazioni di rappresentanza) sui temi della produttività;
3. il *sostegno all'innovazione e all'impiego di tecnologie*, incrementando la consapevolezza sui benefici dell'innovazione, sull'utilità di servizi di mentoring associati all'implementazione di nuove tecnologie, sulla necessità di migliorare la capacità di risposta dei servizi pubblici alla ricerca e sviluppo;
4. l'*investimento nelle persone e nelle competenze*, creando un positivo atteggiamento nei confronti dello sviluppo delle competenze nei luoghi di lavoro, rimuovendo le barriere che impediscono ai manager / titolari delle imprese di investire in formazione di qualità, fornendo strumenti per la valutazione dei bisogni di competenze, creando infrastrutture formative efficaci, capaci di sviluppare competenze nei luoghi di lavoro;
5. l'*adattamento dell'organizzazione del lavoro*, promuovendo nuovi modelli organizzativi, alla cui evoluzione è auspicata la partecipazione dei lavoratori, attraverso azioni di informazione verso le imprese circa l'impatto dei modelli organizzativi sulla produttività del lavoro e azioni di formazione e mentoring per sostenere la riprogettazione dei luoghi di lavoro;
6. la *promozione delle reti e della collaborazione*, con un forte ruolo del Governo di "catalizzatore" e di "broker" nella formazione di reti per l'innovazione, esercitando la propria azione nell'inclusione di stakeholders;
7. la *promozione di una cultura della misurazione*, incrementando la consapevolezza del contributo di metodi di misurazione e reporting sui fattori qualitativi e quantitativi delle misure introdotte nell'organizzazione del lavoro.

⁹⁰ da Stone I., *International approaches to high performance working: country case studies*, op. cit., p.73. Nello stesso volume si afferma che il tasso di produttività oraria risultava, prima della crisi economica, pari a quello della Grecia.

A partire dal 2006, il Dipartimento del Lavoro – in collaborazione con il Ministero del Tesoro, il Ministero dello Sviluppo economico, l'agenzia governativa per il commercio estero NZ Trade and Enterprise – ha promosso il miglioramento dei processi produttivi attraverso uno specifico programma, denominato *High Performance Working Initiative*. Sono previste due principali linee di intervento: a) cofinanziando l'attività di consulenti chiamati a supportare le aziende nell'avvio di processi di miglioramento centrati sul modello HPWS; b) sostenendo le associazioni imprenditoriali nello sviluppo di modelli e best practice e nella loro relativa diffusione.

Il Programma stanziava annualmente 1,2 milioni di \$NZ (corrispondenti a circa 700.000 euro) e prevede una specifica focalizzazione sulle micro e piccole imprese. Il modello neozelandese, come già anticipato in premessa, presuppone una adozione volontaristica del modello degli HPWS e, pertanto, opera prevalentemente in favore della diffusione dell'informazione (best practice, benefici dell'adozione di nuove forme di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane, benefici della formazione, ecc.), della predisposizione di strumenti di autodiagnosi, del supporto iniziale all'avvio di nuovi processi di implementazione delle innovazioni.

I recenti sviluppi hanno previsto la creazione di un nuovo organismo governativo, a testimonianza dell'interesse alla promozione dei nuovi sistemi per l'incremento della produttività. Nell'aprile 2011 è infatti diventata operativa la *Productivity Commission*⁹¹, le cui principali funzioni riguardano la realizzazione di indagini sui temi della produttività con reporting sistematici ai ministeri competenti, la rassegna delle regolamentazioni e delle normative in materia di produttività, l'analisi dell'efficacia e dell'efficienza delle agenzie pubbliche operanti sui temi di interesse, la realizzazione di attività di diffusione delle informazioni per una diffusa consapevolezza sui temi correlati alla produttività. La Commissione, rispetto al sistema dei diversi soggetti che insistono sulle medesime tematiche – agenzie governative, parti sociali, università –, si pone come agenzia di collegamento, come “hub” sulla produttività del lavoro.

Le stesse parti sociali sono infatti fortemente coinvolte nel processo di promozione del rinnovamento. Nel 2008, ad esempio, le due organizzazioni sindacali Dairy Workers Union e Engineering, Printing and Manufacturing Union hanno istituito il *Centre for High Performance Work* (CHPW), la cui finalità è di collaborare con le imprese nello sviluppo delle nuove pratiche di lavoro integrando le conoscenze dei lavoratori nelle decisioni produttive. Il CHPW, la cui azione è rivolta soprattutto al mondo delle PMI, ha già attivato consultazioni tra lavoratori e manager per condividere ipotesi di sviluppo dell'organizzazione del lavoro che possano consentire al contempo una migliore performance aziendale e lavori più soddisfacenti e integrati con la vita personale dei lavoratori.

⁹¹ La costituzione della Productivity Commission è stata annunciata dal Ministro delle Finanze nel marzo 2010 e istituita per legge nel dicembre dello stesso anno come “Crown entity”. Sotto questo nome sono indicati gli organismi pubblici che, ai sensi di una legge del 2004, mantengono separati governance e management. Per approfondimenti cfr. <http://www.productivity.govt.nz>.

4.4 Principali risultati da recenti ricerche sulle imprese di minori dimensioni nel Sud

4.4.1 Strumenti a sostegno della crescita professionale dei titolari delle microimprese del Sud

Tra dicembre 2010 e gennaio 2011 è stata avviata un'indagine pilota⁹² con lo scopo di identificare specifiche politiche, modelli e strumenti a sostegno dello sviluppo delle competenze dei titolari di microimprese nelle regioni Obiettivo Convergenza (Campania, Basilicata, Puglia, Calabria e Sicilia). L'indagine ha raggiunto oltre 1.300 titolari di microimprese ubicate nelle regioni del Sud, e oltre 300 nelle tre regioni del Nord (Emilia Romagna, Lombardia, Veneto), che si distinguono per una spiccata vocazione imprenditoriale, quale gruppo di controllo utile a verificare l'eventuale estensibilità dei risultati sul territorio nazionale.

La particolarità del target ha suggerito l'adozione di un approccio di ricerca composito, di tipo quali-quantitativo, attraverso cui valorizzare le informazioni direttamente raccolte presso gli imprenditori. La fase di rilevazione campionaria, quindi, è stata preceduta dalla realizzazione di 5 focus group⁹³ di titolari di microimprese che, attraverso l'analisi dei risultati emersi, hanno permesso di orientare la messa a punto delle ipotesi di indagine e in particolare dello strumento di rilevazione (questionario CATI).

In generale i focus hanno evidenziato alcune differenze tra micro-imprese essenzialmente riconducibili sia alla dimensione d'impresa che alle tipologie di figure imprenditoriali: le imprese di tipo "monocratico", costituite da un imprenditore / lavoratore in proprio con un dipendente, le imprese di tipo "familiare", ossia costruite sul nucleo familiare, e quelle di tipo "non familiare" che hanno soci e dipendenti esterni rispetto al nucleo parentale.

Gli imprenditori *monocratici*, soprattutto, vivono spesso il proprio ruolo come *borderline* rispetto alla possibilità di entrare o rientrare nel sistema del lavoro dipendente, derivandone da ciò una strategia di crescita spesso di tipo conservativo, anche rispetto alla possibilità di investire in processi di apprendimento. Gli imprenditori di tipologia "familiare" avvertono in molti casi il peso di una tradizione imprenditoriale trasmessa nel tempo: il nucleo familiare svolge un ruolo ambivalente, percepito sia come serbatoio emotivo e motivazionale, sia come limite alla possibilità di intraprendere strategie di sviluppo non in linea con la tradizione e le attese del nucleo stesso. Sotto questo aspetto gli imprenditori "non familiari", supportati da soci, mostrano, spesso, una maggiore autonomia di sviluppo e avvertono con più frequenza l'esigenza di innovare per competere sui mercati.

Dalla rilevazione quantitativa il profilo imprenditoriale prevalente è risultato essere quello dell'"imprenditore familiare" (49,6%). Le imprese del campione sono in maggioranza nate prima del 2005 (86%), collocate principalmente in area urbana (61%) e realizzano prevalentemente attività in conto proprio (57,9%). Rispetto ai macrosettori economici gli imprenditori appartengono prevalentemente al terziario (tradizionale e avanzato) con circa il 60% di intervistati, seguito dalle costruzioni e dal manifatturiero.

Le attività imprenditoriali vengono esercitate prevalentemente sui *mercati locali* (70%). Ridotta è la percentuale delle imprese che hanno *mercati estesi* (30%), ed esigua appare la percentuale di imprese esportatrici (14%).

⁹² L'indagine è stata realizzata dall'Isfol con il supporto di Unicab Italia S.p.A.

⁹³ Tre focus group sono stati effettuati a Napoli, Bari e Catania, e due a Bologna e Mestre. Questi ultimi sono stati organizzati e condotti con la collaborazione di CNA Emilia Romagna e di SIAV Confindustria Veneto.

La netta maggioranza dei titolari (69,8%) dichiara di non aver stretto *rapporti di collaborazione* con altre imprese, mettendo in evidenza la difficoltà di creare network e sinergie tra gruppi di imprese dello stesso settore, territorio, filiera.

Cambiamenti significativi nel ruolo imprenditoriale dal 2008 ad oggi

Dal primo manifestarsi della crisi recessiva internazionale i principali fattori di cambiamento rilevati dagli imprenditori nell'esercizio del proprio ruolo riguardano, in ordine decrescente di importanza: l'*aumentata incertezza sui tempi di pagamento da parte dei clienti* (78%), la *crescente difficoltà ad essere competitivi rispetto a chi offre prestazioni "in nero"* (70,3%) e il *peso crescente degli aspetti di gestione amministrativa* (68,4%). Seguono a distanza la *necessità di specializzare le produzioni per essere competitivi* (59,2%) e la *maggiore difficoltà di accesso al credito* (58,6%). Quest'ultimo dato è di particolare rilievo: i titolari di microimprese avvertono la difficoltà di accesso al credito come conseguenza dell'incertezza sui tempi di pagamento da parte dei clienti, sintomo di un'economia in forte difficoltà⁹⁴. Riveste inoltre un certo interesse il dato relativo alla *crescente difficoltà ad essere competitivi rispetto a chi offre prestazioni "in nero"*, pressoché equivalente tra imprese del Sud e del Centro-Nord. Relativamente ai soli dati nelle regioni meridionali, si evidenziano valori significativamente superiori alla media (pari al 70,3%) nei settori delle costruzioni (79,7%) e dell'industria (76,2%), che, in misura maggiore rispetto al terziario, hanno risentito della crisi e presumibilmente hanno avvertito uno spostamento dei fattori di competitività sul piano di pratiche "opache" o del tutto "illegali".

Al fine di ovviare alle difficoltà riscontrate nella gestione imprenditoriale, accentuate nella fase di crisi, gli intervistati riportano il seguente ventaglio di proposte: *migliorare la gestione e il controllo economico-finanziario dell'impresa* (73,3%), *trovare nuove idee e strumenti per comprendere meglio ciò che vuole il cliente* (67,5%), *scambiare esperienze e informazioni tra imprenditori* (64,3%) e *avere maggiori informazioni su nuovi prodotti/servizi* (62,7%).

La formazione dei titolari di microimpresa nel Sud

In riferimento agli strumenti in uso per la rilevazione dei propri fabbisogni imprenditoriali, i titolari affermano di ricorrere prevalentemente a sistemi di autovalutazione, supportati dal confronto con i sistemi di relazione più significativi: in primo luogo con i familiari, quindi con altri imprenditori/colleghi e con fornitori. Più difficilmente si ricorre ad esperti e consulenti di formazione o alla propria associazione di rappresentanza, soprattutto tra le imprese di dimensione minore (gestite dal solo titolare e con non più di due addetti).

L'atteggiamento nei confronti dei benefici della formazione è positivo, ma controbilanciato da alcune valutazioni e opinioni sulla formazione strutturata, che ne rappresentano veri e propri ostacoli alla fruizione. In primo luogo viene avvertito il problema del costo di partecipazione, giudicato elevato, a fronte del quale le opportunità di finanziamento offerte dal sistema pubblico non offrono una valida soluzione in ragione della complessità delle procedure previste. Nella valutazione del "costo", considerato in una accezione più ampia e non strettamente ricondotta all'aspetto economico, possono essere fatte rientrare le note difficoltà di distaccare dal lavoro le poche risorse (titolari e/o dipendenti) necessarie a garantire il normale svolgimento delle attività produttive. Significativi sono inoltre i richiami ad alcuni limiti oggettivi, tra cui la scarsa disponibilità di consulenti e formatori e la frequente caratterizzazione dell'offerta formativa su

⁹⁴ Come verrà evidenziato nel successivo paragrafo 4.4.2, questo fenomeno ha fatto insorgere fenomeni solidaristici di natura informale tra le imprese.

metodologie didattiche non adeguate, per lo più incentrata sulla tradizionale didattica d'aula e su di un'articolazione di contenuti derivata dall'esperienza formativa con imprese di maggiore dimensione.

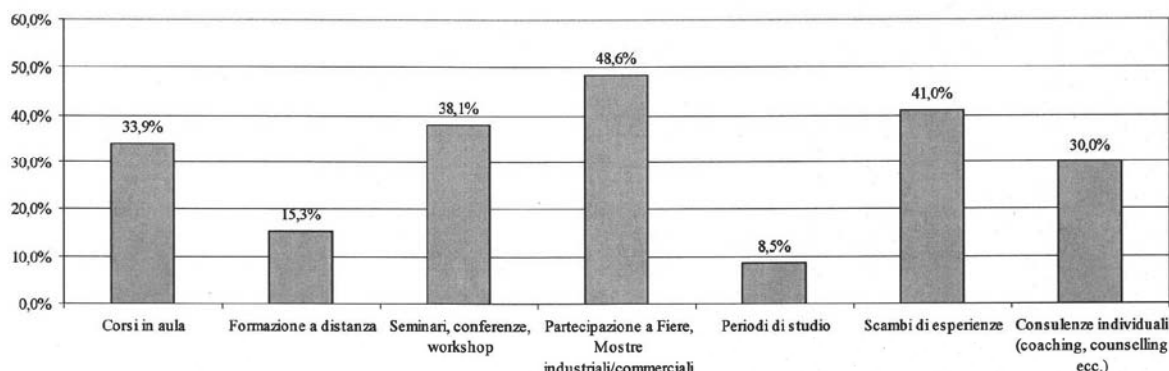
La partecipazione dei titolari ad iniziative di formazione

L'aggiornamento dei titolari è stato analizzato principalmente in riferimento al tempo loro dedicato, alle modalità utilizzate e ai temi della formazione. In riferimento al *tempo*, 1/3 dei titolari di microimprese dedica almeno 1 ora al giorno al proprio aggiornamento professionale, 1/4 anche 3-4 ore giornaliere. Per ciò che riguarda le principali *modalità*, la maggioranza degli intervistati dichiara di utilizzare riviste di settore per il proprio aggiornamento professionale (82,1%), il WEB (80,3%), il confronto con altre imprese/imprenditori dello stesso settore (68%), ma anche il ricorso a consulenti/esperti esterni (61,2%). I *temi di aggiornamento* sono riconducibili nella maggioranza delle risposte a contenuti tecnico/specialistici relativi al proprio settore (76,1%); del tutto secondari gli aggiornamenti su temi manageriali/gestionali (28,9%) e per l'adeguamento normativo (38,6%).

Rispetto alle specifiche iniziative dedicate appositamente alla formazione nel corso del 2010 (Figura 6), il 48,6% degli intervistati ha utilizzato la *partecipazione a fiere e mostre industriali / commerciali* come canale strutturato privilegiato per comprendere gli andamenti dei mercati, le nuove tendenze e i nuovi bisogni della clientela di riferimento. In coerenza con questa strategia cognitiva, si collocano gli *scambi di esperienze con altri imprenditori* (41,0%) e le *iniziative seminariali* (38,1%).

La partecipazione a iniziative formative di aula ha riguardato circa 1/3 dei titolari intervistati; coerentemente con le tendenze rilevate in altre ricerche sulla formazione continua, la partecipazione tende a decrescere con la riduzione della numerosità di addetti. È ridotta la percentuale di coloro che dichiarano di aver usufruito di iniziative di formazione a distanza (15,3%).

Grafico 4.1 - *Modalità di erogazione delle attività di formazione strutturata fruite nel 2010 dai titolari di micro-imprese (val. %)*



Fonte: elaborazioni Isfol, 2011

La formazione effettuata è stata finanziata prevalentemente dall'impresa e/o con risorse proprie del titolare (67,1%); il ricorso a risorse esclusivamente pubbliche appare residuale (9,3%).

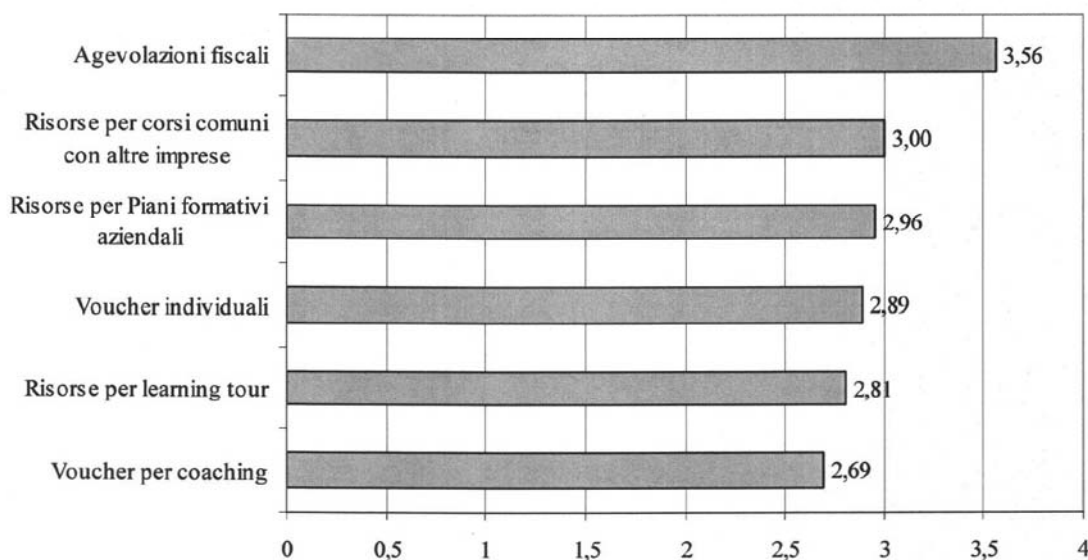
I titolari dichiarano, inoltre, di aver formato una buona percentuale dei propri *dipendenti* nel corso del 2010 (il 44%); una formazione che viene decisa prevalentemente dallo stesso titolare dell'impresa, concordata anche con i dipendenti.

Interventi a sostegno della formazione dei titolari di microimprese

L'indagine, tra i principali obiettivi, ha inteso rilevare le opinioni e le valutazioni degli intervistati nel merito di possibili interventi a sostegno della formazione dei titolari di microimprese che, meglio di altri, potessero adattarsi alle peculiari condizioni gestionali ed organizzative di tali organizzazioni. In tal senso, per le microimprese che rischiano di perdere (o hanno perso) competitività a seguito della crisi economica recessiva, lo Stato, le Istituzioni, gli enti Locali, secondo gli intervistati, dovrebbero sostenere la formazione prevalentemente attraverso *un sussidio economico legato alla partecipazione a iniziative di formazione (78,1%)*; *una consulenza utile a verificare lo stato di salute della propria impresa (check-up aziendale) per riorientare le attività di business (69,6%)*; *un sussidio economico per il sostegno del reddito, tipo cassa integrazione (68,1%)*.

I titolari di microimprese, quindi, sollecitati ad esprimere un parere sul grado di utilità di alcuni strumenti di sostegno per la loro formazione, hanno risposto secondo il seguente ordine di importanza e priorità di azioni di policies:

Grafico 4.2 - *Valutazioni e opinioni su possibili modalità di sostegno della formazione dei titolari di micro-imprese (valori medi, su scala da 1 a 4)*



Fonte: elaborazioni Isfol, 2011

- *Ricorrere ad agevolazioni fiscali/crediti di imposta (ritenuto molto utile per il 69,6%)*.

Con tale strumento si intende riconoscere, secondo procedure specifiche, le spese sostenute per la partecipazione ad iniziative formative, al fine della deducibilità fiscale. La partecipazione alla formazione, in tal caso, avviene secondo tempi e modalità autonomamente scelti dal titolare.

- *Disporre di risorse per partecipare a piani di formazione aziendale, con il ricorso ad esperti/consulenti, per l'adozione di strumenti e metodologie di sviluppo organizzativo (molto utili per il 35,5%).*

L'impresa, in questo caso, dovrebbe essere sostenuta finanziariamente al fine di poter ricorrere ad esperti/consulenti, autonomamente individuati dal titolare, in grado di: definire un piano di sviluppo dell'impresa; collaborare all'identificazione di modelli e strumenti per il raggiungimento degli obiettivi del piano, compresa l'individuazione dell'offerta formativa più rispondente ai propri fabbisogni.

- *Disporre di risorse e del supporto per partecipare ad attività di formazione condivisa con altre aziende del settore/territorio con esigenze/bisogni comuni - anche al fine di attivare un network tra imprese (ritenuto molto utile per il 35,1%).*

Il titolare e/o i dipendenti dell'impresa parteciperebbero, in questo caso, ad iniziative di formazione, in parte finanziate da risorse pubbliche, con altre imprese con analoghi problemi e/o necessità di crescita, anche con l'obiettivo di creare reti d'impresa utili a gestire attività comuni (quali forniture di tecnologie, servizi, ecc.).

- *Disporre di risorse e del supporto per l'organizzazione di visite presso imprese leader, o all'avanguardia - learning tour - (giudicate molto utili per il 31,3%).*

L'impresa e/o il titolare si rivolge, con questo strumento, a strutture e/o esperti per predisporre programmi di visite presso imprese leader, anche in altri territori per comprendere gli aspetti organizzativi, tecnologici che conducono al successo.

4.4.2 Casi di eccellenza delle piccole e medie imprese del Sud

Tra il 2010 e il 2011 l'Isfol ha condotto un'indagine qualitativa nell'intento di contribuire ad una prima identificazione di modelli a sostegno delle imprese di piccole dimensioni del Sud che tengano conto delle loro caratterizzazioni territoriali, degli specifici modelli gestionali adottati, degli obiettivi di performance perseguibili. L'approccio di ricerca ha quindi privilegiato l'osservazione, per evidenziare quali modalità specifiche e "sitate" siano state adottate dalle piccole imprese del Meridione per far fronte alle difficoltà di mercato e garantire percorsi di crescita.

La rilevazione si è fondata sull'identificazione di 10 aziende private di piccole / medie dimensioni, del comparto manifatturiero, non appartenenti a gruppi industriali aventi sedi in altre parti di Italia o d'Europa, allocate – sia per sede legale che dell'attività produttiva – nelle regioni del Sud Italia, e che hanno mostrato nel tempo una buona capacità adattiva nei confronti dei cambiamenti di mercato⁹⁵. Quest'ultima variabile, che ha costituito un elemento centrale nella loro individuazione, è stata verificata a partire dai dati di bilancio dell'ultimo triennio (2007-2009), riferendosi solo alle imprese che nel periodo considerato non hanno subito flessioni negative di fatturato. Inoltre, sono stati identificati altri due criteri di scelta aggiuntivi: le aziende dovevano operare in settori produttivi tradizionali (distinti in "tradizionali" e "innovativi nel tradizionale") ed essere localizzate in aree diversificare (aree di sviluppo, urbane, industriali, distretti).

⁹⁵ Le imprese coinvolte nell'indagine sono: Barbeta Srl, Bawer SpA, Giacinto Callipo Conserve Alimentari SpA, Condor SpA, D'Urzo Distribuzione Srl, Detamobili Srl, Dolfin SpA, Hydros Srl, P.O.S. Data System Srl, Pro.Mecc Srl.

Le rilevazioni, effettuate direttamente presso le imprese mediante interviste ai titolari e ai manager delle imprese con il supporto di elementi informativi desunti dalla documentazione aziendale, hanno teso ad evidenziare: a) i modelli con cui è perseguita la competitività e l'adattamento alle esigenze di mercato; b) le modalità di organizzazione del lavoro; c) le pratiche di gestione delle risorse umane; d) le modalità di informazione e partecipazione dei lavoratori agli obiettivi strategici dell'impresa; e) i modelli di creazione e condivisione della conoscenza sul lavoro; f) il ruolo e le competenze dei manager e dei professional (interni ed esterni alle imprese) nello sviluppo e nell'implementazione di innovazioni.

Da una lettura trasversale delle informazioni è possibile mettere in luce come gli elementi di successo nel periodo di crisi per le imprese riguardino in modo particolare due aspetti: l'organizzazione del lavoro e un approccio quasi "culturale" all'idea imprenditoriale.

I modelli organizzativi analizzati contengono una forte componente di informalità. Date le ridotte dimensioni di molte delle imprese intervistate, l'organizzazione può definirsi "discrezionale" o "a struttura semplice"⁹⁶, e spesso sono rafforzate le funzioni aziendali considerate *core* nella strategia complessiva di confronto con il mercato e nella determinazione della qualità dei prodotti/servizi. La relazione, spesso fortemente strutturata, con le aziende fornitrici assume caratteri peculiari, che vengono quasi ad abbozzare una sorta di organismo-rete, concorrente nella determinazione della qualità finale e del valore.

La figura dell'imprenditore è, nella maggior parte dei casi, fortemente connotata: trasmette a tutti la passione del lavoro, la storia artigianale e familiare di una produzione oramai industriale, la visione caparbiamente innovativa del rapporto con il mercato, il radicamento con il territorio. In molti casi, quindi, i titolari e il management veicolano una forte impronta culturale e valoriale, talvolta con connotazioni etiche (ed emotive), determinando identificazione, condivisione e focalizzazione rispetto agli obiettivi di performance aziendale e di qualità.

In alcuni casi ciò sembra connotare situazioni socio-organizzative di relativo isolamento in un contesto locale che sembra rimanere estraneo a fronte della ricerca di connessioni con altre realtà simili nel Paese. Un Sud che si confronta con il Nord e con il mercato globale, che avverte la necessità di uno *shift* culturale pur senza aderire – orgogliosamente – a modelli esterni idealtipici.

Un'altra constatazione che discende dalle storie raccolte è la generale capacità di *saper lavorare in penuria* (di risorse, materiali, strutture, finanziamenti...), di vivere condizioni di disagio e di difficoltà, ma riuscire comunque ad ottimizzare ciò di cui si dispone e alla fine apprendere ad affrontare in modo competente nuove situazioni difficili. Questa capacità può aver dunque aumentato il grado di *resilienza* di queste imprese, ovvero la forza di superare le difficoltà e le crisi migliorando addirittura la propria posizione. A tal riguardo si possono citare quasi tutte le esperienze analizzate che, oltre a descrivere le difficoltà nell'accedere ai fondi pubblici e la collegata necessità di accedere al mercato del credito (con enormi investimenti iniziali per quasi tutti), riportano indicazioni molto precise sull'assenza di infrastrutture e tecnologie necessarie per la loro produzione.

⁹⁶ Ci si riferisce in particolare alle tipologie evidenziate nell'indagine pubblicata nel 2009 dall'European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition (*Condizioni di lavoro nell'Unione Europea: organizzazione del lavoro*). Il modello "discrezionale" è caratterizzato da autonomia nel lavoro, nell'apprendimento e nella soluzione dei problemi; dalla relativa complessità dei compiti lavorativi; dall'autovalutazione della qualità del proprio operato da parte dei dipendenti. Il quarto modello, "a struttura semplice", è caratterizzato da strutture organizzative semplificate e dall'impiego di metodi di lavoro scarsamente codificati, di natura prettamente informale.

Sempre dal punto di vista organizzativo, le imprese studiate non hanno relazioni formali di partecipazione con altre imprese ma, come anticipato, tendono a creare *network* con altre imprese e con fornitori e clienti, basati su fattori etici e relazionali; questo modello consente di essere flessibile e di agire sul mercato in modo adattivo alla conquista di clienti e territori. I vincoli basati sulla sintonia culturale e sulle modalità di gestione dei processi decisionali appaiono quasi più rilevanti dei legami basati sui processi finanziari e i sistemi di produzione: in particolare il legame tra impresa fornitrice a monte e il cliente finale a valle si consolida attraverso un codice di regole non scritte, ove la dimensione quasi "solidaristica" di alcuni rapporti sul territorio consente di agire anche in soccorso dei componenti della rete in difficoltà, anche in deroga alle più logiche ed "utilitaristiche" leggi di mercato. La creazione di queste aggregazioni possono essere lette anche come reazione spontanea e necessaria in risposta a una carenza di strutture nei servizi e nelle politiche economiche locali dei territori meridionali.

Oltre alla costante ricerca di qualità, la chiave di successo principale dal punto di vista della cultura di impresa, è spesso legata alla capacità di creare e di elaborare innovazione tecnologica, che ha impatto soprattutto sui processi di produzione, e sul prodotto, con influenze positive sul mercato di riferimento. I processi di innovazione sono anche sostenuti in alcuni casi dalla rete di relazioni con le Università.

L'indagine ha quindi inteso analizzare le *politiche di gestione delle risorse umane*. Orientate alla qualità, le imprese esaminate considerano la competenza e il benessere/la soddisfazione dei dipendenti come variabili indipendenti dell'intero processo produttivo, atteggiamento in parte legato alle condizioni del mercato del lavoro locale. Gli intervistati dichiarano, frequentemente, la difficoltà a reperire collaboratori con le competenze necessarie, in parte legata alla difficoltà di comunicazione tra i sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro e, in parte, alla cultura di questi territori, ancora lontana da quella industriale.

Inoltre, è avvertito il problema di trattenere i talenti in territori che offrono poco in termini di qualità complessiva della vita, soprattutto per le fasce di lavoratori più giovani. Ma, date le condizioni di scarsa maturità del mercato del lavoro che si caratterizza per una consistente domanda ed un insufficiente livello di specializzazione, il *turn-over* dei dipendenti è molto basso e la quasi totalità dei collaboratori tendono a mantenere il posto di lavoro nella stessa azienda.

Si tratta quindi di condizioni che alimentano un modello familistico di *gestione delle relazioni umane*, che caratterizza la maggior parte delle imprese analizzate e che rappresenta, al tempo stesso, un fattore funzionale al clima e al raggiungimento della qualità di processo, in grado di creare gruppo ed appartenenza, con rapporti spesso paritari.

In questo quadro, i meccanismi di reclutamento sono prevalentemente connessi a conoscenze dirette e, in misura minore, frutto di processi di ricerca attuati con il coinvolgimento delle istituzioni formative locali e/o delle associazioni datoriali. La maggior parte delle figure sono attinte localmente e si tratta perlopiù di giovani da far crescere professionalmente nell'impresa; dall'esterno provengono solo figure altamente specializzate e/o di livello manageriale, e in particolari fasi di sviluppo dell'impresa; il *benchmark* operato con risorse umane che provengono da casi di successo al Nord diventa un elemento di ottimizzazione delle idee che si producono.

Le aziende presso le quali sono state realizzate le interviste tendono ad utilizzare la modalità contrattuale a tempo indeterminato. Il ricorso ad agenzie interinali si è rivelato, nei rari casi di utilizzo, poco fruttuoso; in genere gli strumenti contrattuali flessibili sono adottati per esigenze temporanee e di impatto marginale.

In molti casi gli intervistati hanno tenuto a sottolineare il problema della concorrenza sleale determinata dal ricorso a lavoro nero: dato coerente con i risultati dell'indagine sulle microimprese del Mezzogiorno⁹⁷ e che richiede un forte *commitment* delle istituzioni nella risoluzione di questo problema strutturale.

Coerentemente con quanto finora esposto, nel corso della crisi le aziende hanno fatto il possibile per evitare o quantomeno limitare il ricorso a ristrutturazioni, assicurando la continuità del lavoro dei collaboratori e investendo quindi sui relativi ritorni di medio-lungo periodo (fidelizzazione del personale, rafforzamento dei valori etici aziendali, soddisfazione e qualità del lavoro).

Collegato al tema della gestione delle risorse umane, nella realizzazione di attività di formazione è in diversi casi centrale l'impiego delle metodologie del *training on the job* e dell'*affiancamento* a figure interne di riconosciuta professionalità. Il ricorso a corsi di formazione realizzati da organismi esterni – spesso gli stessi fornitori di tecnologia e servizi, nonché le Università in quei casi in cui è più spiccata la propensione all'innovazione – sono prevalentemente rivolti all'acquisizione di competenze tecnico-specialistiche. Il dato è in linea con i risultati della citata indagine Isfol sulla formazione dei titolari di microimprese, che vede una maggiore propensione su questa tipologia di contenuti, più che su competenze gestionali e modelli di management. Peraltro, sempre per quanto riguarda i titolari/manager, ciò non esclude il loro ricorso a modelli di pianificazione, organizzazione e gestione, monitorati periodicamente al fine di individuare ritardature degli orientamenti strategici e delle modalità di conduzione dell'impresa in relazione al quadro evolutivo del mercato.

In alcuni casi i corsi sono stati realizzati attraverso il ricorso a fondi pubblici (regionali, delle Università, borse di studio e lavoro erogate da Italia Lavoro), ma nell'insieme questo strumento appare sottoutilizzato, sia per la complessità burocratica sia per le dimensioni delle imprese che non consentono la realizzazione di corsi *in house*, mentre l'offerta formativa degli enti specializzati appare inadeguata ai bisogni aziendali.

In un caso è stata adottata la metodologia del *coaching*, riservata ai responsabili (compresa la proprietà) con ricadute sui livelli intermedi, sia nell'ambito di attività corsuali che attraverso vere e proprie azioni di *coaching* individuale. Anche in questo caso sono stati utilizzati finanziamenti pubblici. Pur subendo una battuta d'arresto, l'esperienza ha determinato ricadute interessanti sui livelli di cooperazione interna e di comunicazione tra funzioni e livelli.

I sistemi di valutazione e riconoscimento delle competenze e delle prestazioni rimangono spesso opachi e personalizzati. Gli intervistati evidenziano la presenza di una politica di valorizzazione dei collaboratori validi, senza connotarla o ammettendo l'inesistenza di modelli e procedure trasparenti (o almeno indipendenti da valutazioni personalistiche). In alcuni casi sono adottati strumenti e procedure atte a discriminare prestazioni "eccellenti" da quelle "standard", in funzione del riconoscimento di premi *à la carte*. In uno di essi l'incentivazione non è strettamente legata ad obiettivi produttivi, economici e/o di mercato, ma anche – ad esempio – in relazione all'ottenimento di qualifiche.

Infine, a livello generale, il *rapporto con i sindacati* è di secondo piano, se non inesistente. Da un lato ciò rispecchia una condizione culturale diffusa tra le imprese del Mezzogiorno, dall'altro la piccola dimensione delle imprese fa sì che il rapporto diretto del personale con il management e con i titolari dell'impresa sia, nel bene e nel male, il veicolo primario di comunicazione organizzativa.

⁹⁷ Cfr. paragrafo 4.4.1 "Strumenti a sostegno della crescita professionale dei titolari delle microimprese del Sud".