

# Le competenze dei titolari di microimprese

## Politiche, modelli e strumenti

di Domenico Barricelli, Davide Premutico  
e Pierluigi Richini

**Riassunto:** quali sono gli aspetti peculiari che caratterizzano l'apprendimento dei titolari d'impresa, gli elementi distintivi del loro percorso di aggiornamento e sviluppo delle competenze? E quali possono essere le politiche e gli strumenti utili a sostenere lo sviluppo dell'apprendimento di queste peculiari figure di lavoratori autonomi? Attorno a tali interrogativi l'ISFOL ha costruito nel corso degli anni le sue numerose attività di studio e di ricerca con l'obiettivo di far emergere pratiche e strumenti per lo sviluppo e il sostegno della formazione continua di imprese e lavoratori. A fronte di tale scenario e data la centralità di azioni e politiche dirette ad affrontare prioritariamente, attraverso programmi formativi mirati ad accrescere la cosiddetta «adattabilità» dei lavoratori, i *gap* di innovazione e le conoscenze esistenti nei sistemi territoriali caratterizzati da micro e piccole imprese, è stata avviata tra dicembre 2010 e gennaio 2011 un'indagine per identificare specifiche politiche, modelli e strumenti a sostegno dello sviluppo delle competenze dei titolari di microimprese nelle regioni dell'Obiettivo Convergenza (Campania, Basilicata, Puglia, Calabria e Sicilia), di cui il saggio dà un'anticipazione.

**Parole chiave:** Imprese; Imprenditori; Formazione continua

## Introduzione

Com'è noto, una delle indagini istituzionali e di livello internazionale più rilevanti sui processi formativi delle imprese, la *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS) di EUROSTAT, riguarda le aziende da 11 dipendenti in su, a dimostrazione di come la conduzione di indagini rivolte alle microimprese presenti un'oggettiva difficoltà riconducibile a diversi fattori, non solo di natura tassonomica del *target*<sup>1</sup>. Certamente altre indagini sono state con-

<sup>1</sup> A tal proposito, la Comunità europea nel 2003 e nel 2005 ha emanato specifiche direttive sulle microimprese. In particolare la Raccomanda-

zione 2003/361 della Commissione del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle micro, piccole e medie imprese (in GUCE L 124 del 20/05/2003),

dotte, a diversi livelli, su questo specifico segmento – si pensi, in particolare a Excelsior –, anche se solo marginalmente riguardano lo sviluppo e il supporto ai processi di crescita delle stesse e dei titolari di impresa.

Gli stessi modelli organizzativi e i paradigmi interpretativi che ne conseguono sono molto spesso enucleati sulla base delle esperienze e delle testimonianze raccolte presso le grandi imprese, in molti casi multinazionali, mentre più recente è la letteratura che, partendo dal concetto di *network* e di sviluppo regionale, tende a inserire il ruolo delle piccole e piccolissime realtà produttive all'interno delle dinamiche di crescita dei territori, percepiti e definiti in alcuni casi come *learning regions*. In particolare questi studi enfatizzano le capacità che i *network* di imprese (verticali e orizzontali) hanno nella produzione, riproduzione e trasmissione delle conoscenze e delle competenze in un territorio, determinando spesso processi di sviluppo di tipo distrettuale o extradistrettuale e di crescita territoriale inter-settoriale<sup>2</sup>. Anche in questo caso, spesso, gli studi hanno concentrato la loro attenzione su esperienze appartenenti ad aree particolarmente significative per il loro tessuto produttivo, quali quelle del Nord Europa o del Nord Italia (soprattutto Veneto, Emilia-Romagna e Lombardia), trascurando contesti più complessi, in cui l'assenza di un tessuto produttivo denso rende più ardua l'individuazione di chiavi interpretative sui potenziali modelli di sviluppo.

Interessante è anche lo studio *Condizioni di lavoro nell'Unione europea: organizzazione del lavoro* del 2009<sup>3</sup> in cui, a partire dalla percezione dei lavoratori, vengono rilevati quattro modelli organizzativi con caratteristiche proprie sia nei sistemi e nelle pratiche di lavoro che nei processi di generazione e mantenimento delle competenze. Nello specifico i quattro modelli emersi sono: «forme discrezionali di organizzazione»; la tradizionale «Lean production» o «Produzione snella» di derivazione toyotista; forme «tayloriste»; forme tradizionali o «a struttura semplice». In base a tale studio le microimprese troverebbero maggior riscontro all'interno sia del primo modello<sup>4</sup>, soprattutto nei settori che gestiscono un alto contenuto di conoscenza, che nell'ultimo<sup>5</sup>, in particolare tra le imprese legate ai settori più tradizionali sia del primario che dei servizi.

A partire da questi contesti teorici e di esperienza, l'Area Politiche e Offerte per la Formazione continua dell'ISFOL, attraverso un'indagine *ad hoc* condotta nell'ultimo trimestre del 2010, ha inteso approfondire alcuni temi legati ai possibili strumenti di supporto allo sviluppo delle competenze dei titolari di microimprese, anche al fine di colmare, per quanto parzialmente, alcune lacune informative sulla percezione di efficacia di possibili strumenti di intervento, da parte dei titolari di microimprese che operano nei territori dell'Obiettivo Convergenza.

individua tali realtà aziendali in base al loro organico, al fatturato e al bilancio complessivo.

<sup>2</sup> Castells (2002) cita gli studi di Ernst, che distingue cinque tipologie di *network*. In Italia va fatto riferimento, tra gli altri, agli studi sui sistemi di rete di Enzo Rullani e agli studi di Luciano Piloti sui sistemi di microimprese.

<sup>3</sup> L'indagine, condotta sui 27 paesi dell'Unione, è stata curata dalla European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

<sup>4</sup> Il primo modello è caratterizzato da autono-

mia 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 modello sembra identificare *learning organisations* o modelli adhocratici di organizzazione del lavoro.

<sup>5</sup> Il quarto modello è caratterizzato da strutture organizzative semplificate e dall'impiego di metodi di lavoro scarsamente codificati, di natura prettamente informale.

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. Il percorso di ricerca ha previsto, inoltre, l'accompagnamento per tutto il percorso di un gruppo di esperti sia nell'analisi dei processi organizzativi e di formazione delle imprese di minore dimensione, sia (in quanto appartenenti al mondo associativo) nelle politiche di sviluppo delle microimprese. Il loro apporto è consistito nell'analizzare e ridefinire le informazioni e gli stimoli provenienti dalle due fasi di ricerca previste: la prima, di tipo qualitativo, che ha visto la realizzazione di 5 *focus group* (3 condotti nelle principali città del Sud – Napoli, Bari, Catania –, e 2 in realtà produttive del Nord – Bologna, Mestre); la seconda, di tipo quantitativo<sup>6</sup>, ha raggiunto oltre 1.600 titolari di microimprese ubicate nelle regioni del Sud, includendo anche tre regioni, utilizzate come piccolo campione di controllo, del Nord (Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto), caratterizzate dalla presenza di un sistema territoriale che tende a includere le microimprese in sistemi di rete e di sviluppo integrato con le imprese di maggiori dimensioni.

Nel presente articolo si presentano alcune anticipazioni relative all'indagine, a partire da quanto emerso nei *focus group*, rimandando a successivi approfondimenti e segmentazioni analitiche.

## Principali evidenze dai focus group

Attraverso i *focus group* si è inteso verificare, al di là delle esigenze di testare lo strumento di raccolta della informazioni utilizzato nella fase quantitativa, la sensibilità dei titolari di microimprese rispetto ai temi dello sviluppo delle competenze – a partire dall'*excursus* autopercepito e condiviso durante la fase di discussione –, dei contesti di sviluppo territoriale e degli attuali limiti rispetto alla possibilità di accesso all'aggiornamento continuo per gli imprenditori. È stato inoltre possibile cogliere le prime reazioni rispetto ad alcune proposte di intervento, dei veri e propri *concept* di servizio, in gran parte ispirati ad azioni di supporto già sperimentate in contesti sia nazionali (a livello di politiche regionali), sia internazionali. In questa logica sono state raccolte anche informazioni di *feedback* che hanno in parte modificato la descrizione dei servizi di supporto successivamente proposta nelle interviste telefoniche.

Rispetto alle ipotesi dei servizi va evidenziato che alcune di quelle proposte si ispirano agli interventi di formazione a domanda individuale, finanziabili attraverso *voucher* o carte di servizio sul modello dell'*Individual Learning Account* (ILA): al di là degli strumenti, è stato rilevante soprattutto comprendere la natura del servizio da finanziare, se questo debba essere più vicino alla consulenza individualizzata, centrata sulla formazione *blended*, o debba essere scelto nell'ambito dell'offerta più tradizionale, spesso attraverso la creazione di un catalogo qualificato dalle amministrazioni locali competenti. Oltre al mo-

<sup>6</sup> L'indagine è stata realizzata con il supporto di Unicab Italia S.p.A. per quanto riguarda i tre *focus group* realizzati nelle regioni meridionali e le interviste telefoniche. I restanti due *focus* sono

stati realizzati a Bologna, con la collaborazione di CNA Emilia-Romagna, e a Mestre, con la collaborazione di Confindustria Veneto SIAV.

dello della formazione individualizzata e a strumenti più tradizionali, come i piani di formazione aziendali o pluriaziendali o alle agevolazioni fiscali, è stato proposto anche un servizio disegnato in parte sulla base dell'esperienza inglese di *Investor in People*, che prevede il supporto alla definizione di un piano di sviluppo aziendale accompagnato dall'intervento di esperti qualificati o di agenzie specializzate e caratterizzato da diverse tappe incrementalmente fino al raggiungimento di una sorta di efficienza permanente nel sistema di approvvigionamento di nuove conoscenze e competenze individuali e aziendali<sup>7</sup>.

In generale i *focus* hanno evidenziato alcune differenze tra microimprese essenzialmente riconducibili sia alla dimensione d'impresa che alle tipologie di figure imprenditoriali, laddove sono state distinte: 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 *border-line* rispetto alla possibilità di entrare o rientrare nel sistema del lavoro dipendente, derivando 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.

Tutti gli imprenditori di microimprese, pur partendo da condizioni differenti, sono però alle prese con problematiche trasversali, acuite nella fase di crisi economica, che spesso rimandano a sistemi di governo dei processi da cui si sentono esclusi, e che riguardano:

- i cambiamenti, in senso restrittivo, del sistema finanziario, soprattutto rispetto all'accesso al sistema bancario e al recupero crediti;
- le politiche di *network* e di cartello operate dalle grandi imprese da cui spesso dipendono;
- le difficoltà di seguire i cambiamenti nel sistema produttivo, con particolare riguardo per la crescente quota nel mercato del lavoro di prestazioni «in nero», elemento questo emerso significativamente anche nelle interviste telefoniche e in tutte le aree del paese, che finisce per influenzare la possibilità di congegnare prodotti e servizi di qualità a costi competitivi.

Alla luce di questi elementi quasi tutti gli imprenditori partecipanti ai *focus* sono consapevoli della necessità di disporre di competenze allargate e composite, spesso difficili da reperire semplicemente sul mercato dell'offerta formativa. Queste, infatti, sono legate alle caratteristiche dei prodotti e/o servizi (ideati, realizzati o distribuiti), alle innovazioni tec-

<sup>7</sup> Per approfondimenti consultare il sito dell'iniziativa (in inglese): <[www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)>.

nologiche, alle disposizioni ed esigenze di natura fiscale e finanziaria, all'organizzazione d'impresa, alla capacità di pensare e creare innovazione e alla necessità di allargare il mercato anche in direzione internazionale.

L'approvvigionamento di tali competenze rimane un percorso non sempre accessibile, sia per la difficoltà a individuare in proprio l'offerta formativa più adeguata, sia per la necessità di «rompere» un senso di relativo isolamento in cui si sente immersa la maggior parte degli imprenditori, anche nei territori – soprattutto nel Nord Italia – in cui vi è un radicamento dell'associazionismo imprenditoriale e più forte risulta la rete consulenziale. Pur in presenza di tali ostacoli, tuttavia, gli imprenditori sembrano offrire una risposta di tipo «conservativo», giudicando maggiormente favorevoli le proposte di intervento che rimandano a una gestione in proprio del processo formativo, sia che si tratti di *voucher* per titolari di impresa da spendere su cataloghi *ad hoc* o attivando servizi di *coacher* individualizzati<sup>8</sup>, sia del ricorso al credito d'imposta. Meno immediate risultano le proposte legate a interventi organici che comportano il contatto con agenzie specializzate di consulenza o piani di sviluppo in grado di connettere l'impresa con le risorse potenziali del territorio o con esperienze vissute in altri contesti nazionali e internazionali. Su questo atteggiamento può pesare una certa diffidenza nei confronti di strutture e istituzioni (pubbliche e private) che, in molti territori, vengono vissute essenzialmente come presenze «burocratizzanti» rispetto ai potenziali percorsi di sviluppo, anziché come organismi di attivazione delle opportunità.

## I primi risultati delle rilevazioni quantitative

Complessivamente sono stati intervistati 1.651 imprenditori di microimprese; di questi 1.351 operano nelle regioni Obiettivo Convergenza e in Basilicata, gli altri 300 nelle tre regioni del Nord in precedenza citate<sup>9</sup>. Questi ultimi sono stati utilizzati come piccolo campione di controllo i cui risultati non sono pertanto estensibili in termini di rappresentatività all'universo delle microimprese settentrionali. Attraverso di esse, tuttavia, si è inteso cogliere alcuni spunti di riflessione e tendenze rispetto alle tematiche trattate nell'indagine con lo scopo di evidenziare la presenza di percezioni e atteggiamenti significativamente divergenti tra le due aree del paese.

<sup>8</sup> A tal proposito è interessante evidenziare come la Provincia di Trento, a partire dal marzo 2011, abbia avviato una sperimentazione di finanziamento, attraverso risorse FSE, di consulenze di *coaching*, rivolte anche a imprenditori, finanziate attraverso lo strumento di *Individual Learning Account* (ILA).

<sup>9</sup> Nello specifico, per quanto riguarda le imprese del Sud, l'indagine è stata condotta su un campione rappresentativo dell'universo dei titolari di microimprese (con almeno 1 dipendente e fino a 10 addetti) residenti in Campania, Puglia, Calabria, Basilicata e Sicilia. La composizione dell'universo di riferimento (circa 268.000 titolari) è stata

identificata sulla base della Rilevazione ISTAT sulle Forze di Lavoro, media 2008. La metodologia di campionamento ha fissato la numerosità del campione per ogni singola regione (errore campionario al 5%); a seguito di ciò si è provveduto a estrarre le unità di campionamento (individui da intervistare) secondo la procedura casuale semplice. Sono stati inoltre garantiti dei livelli minimi di inclusione per le imprese artigiane, per la posizione professionale (imprenditori - lavoratori in proprio) e per i cinque macrosettori economici (agricoltura, industria, costruzioni, commercio, servizi) al fine di contenere l'errore medio per ciascuna disaggregazione proposta in fase di analisi dei dati.

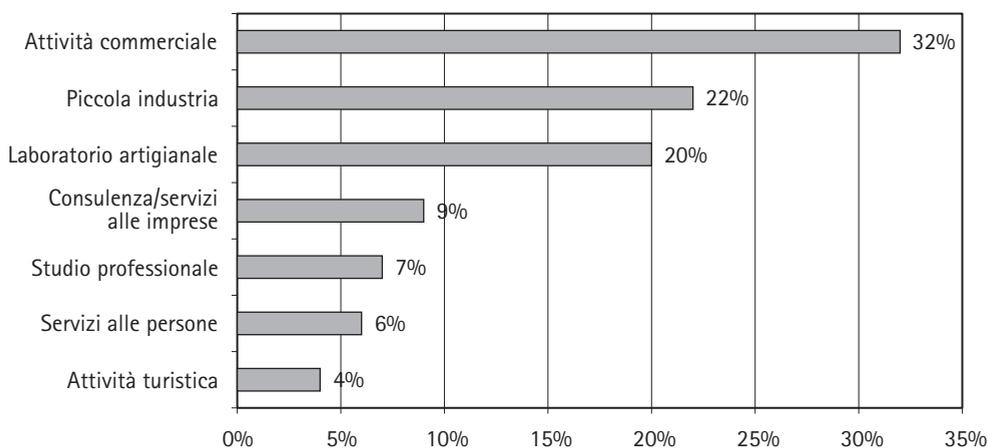
## Alcune caratterizzazioni del campione intervistato

Rispetto al campione degli imprenditori meridionali, la ricerca rispetta per alcune dimensioni strutturali le caratteristiche salienti dell'universo di riferimento. Non stupisce, pertanto, che quasi 4 intervistati su 5 siano uomini, a conferma di una declinazione di genere estremamente connotata e che è coerente anche rispetto alla cosiddetta classe manageriale del paese, anch'essa caratterizzata da una scarsa presenza femminile. 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. Il peso non eccessivo di quest'ultimo rispecchia del resto le caratteristiche essenziali del tessuto produttivo meridionale delle microimprese, ove, fatta eccezione per alcune limitate aree urbane di Campania, Puglia e Sicilia, il motore dello sviluppo riguarda essenzialmente attività di tipo artigianale legate al terziario e ad alcune produzioni tipiche «ibride» riconducibili alla filiera agro-alimentare.

A conferma di ciò si nota come, anche nell'ambito delle attività artigianali, all'interno del campione sia prevalso comunque il terziario nel suo complesso: nello specifico il commercio, la consulenza/servizi alle imprese, i servizi alle persone e gli studi professionali impegnano il 55% circa degli intervistati, a fronte del 22% di coloro che svolgono attività nell'ambito della piccola industria.

Anche per quanto riguarda la localizzazione dei mercati si riscontra una bassa propensione da parte delle microimprese meridionali a operare nell'ambito di un mercato extra-locale (poco meno del 30% opera in mercati più estesi). Del resto il fenomeno è del tutto coerente se si considera il tipo di localizzazione (in aree spesso lontane dai mercati più articolati ed economicamente più ricchi del Centro-Nord del paese), le caratteristiche delle attività e le dimensioni d'impresa, tutti aspetti che finiscono per avere una ripercussione

Figura 1. Attività operata nell'ambito delle imprese artigiane



Fonte: elaborazioni ISFOL, 2011

anche rispetto ad altre caratterizzazioni strutturali del campione, in particolare rispetto alla scarsa tendenza a creare *network* e sinergie tra gruppi e altre imprese e ad associarsi alle categorie di rappresentanza datoriale (risulta associata meno della metà del campione). È quest'ultimo certamente uno dei dati di maggiore contrasto rispetto ad altri territori del paese, dove le categorie di rappresentanza svolgono una funzione riconosciuta anche tra le microimprese, garantendo, in alcuni casi, una messa in comune di servizi di supporto altrimenti non facilmente accessibili a livello individuale.

A tal proposito occorre evidenziare come gli indirizzi delle politiche di sviluppo locale tendano sempre più a considerare e stimolare la costruzione di reti anche tra realtà produttive «minori». Non a caso la normativa più recente incentiva l'attivazione dei cosiddetti «contratti di rete»<sup>10</sup>, che concedono agevolazioni fiscali per il reinvestimento degli utili nel *network* di appartenenza. In particolare, i più recenti contratti istituiti sul territorio nazionale tendono a coinvolgere, insieme alle imprese, vari *stakeholders* protagonisti dello sviluppo socio-economico col fine di costruire diverse tipologie di reti centrate sulla produzione, sulla promozione e vendita, sui servizi assicurativi, finanziari e mutualistici, nonché incentivanti i processi di innovazione e di trasferimento tecnologico (CENSIS, 2010).

### *Cambiamenti significativi nel ruolo imprenditoriale e azioni ritenute necessarie per affrontarli*

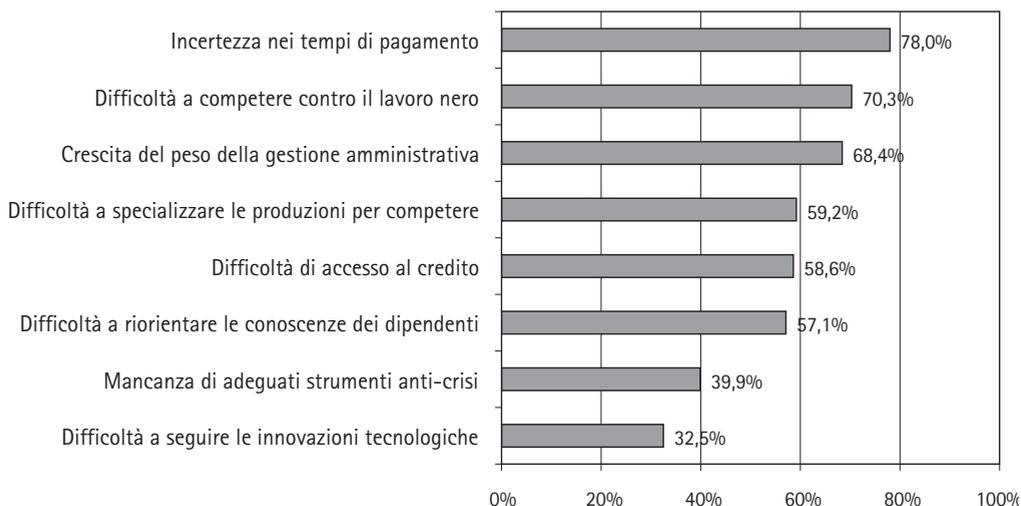
Dal manifestarsi della crisi recessiva internazionale, a fine 2008, gli imprenditori individuano i principali fattori di cambiamento nell'esercizio del proprio ruolo nell'*aumentata incertezza sui tempi di pagamento da parte dei clienti* (78,0%), nella *crescente difficoltà ad essere competitivi rispetto a chi offre prestazioni «in nero»* (70,3%) e nel *peso crescente degli aspetti di gestione amministrativa* (68,4%).

Il raffronto con il *ranking* ottenuto tramite le rilevazioni presso i titolari di microimprese del Centro-Nord evidenzia una sostanziale sovrapposizione: i fattori di cambiamento individuati dagli imprenditori del Sud e da quelli del campione di controllo del Centro-Nord non differiscono significativamente nell'ordine di importanza.

La graduatoria in sé, inoltre, presenta alcuni elementi di novità rispetto ad alcune convinzioni correnti. Ad esempio, la *difficoltà di accesso al credito* non risulta essere così prioritaria come lo sono i *problemi di liquidità legati ai tempi di pagamento*, probabilmente determinati da eccessiva dipendenza da singoli committenti. Ciò risulta essere vero soprattutto nelle imprese industriali (87% rispetto al valore medio del 78%), tanto più all'aumentare del numero di dipendenti; la pressione è relativamente inferiore nelle imprese costituite da imprenditori senza soci (74,1%) e in quelle fino a due dipendenti (73,6%). Il *peso crescente della gestione amministrativa* (ovvero l'impegno dell'imprenditore verso gli adempimenti amministrativo-contabili, fiscali, tributari ecc. legati alla gestione delle attività di impresa) risulta essere direttamente correlato alla dimensione di impresa, espressa in termini di numero di dipendenti, e presenta differenze tra le regioni: è relativamente

<sup>10</sup> Istituiti con la legge n. 33/2009, e con successivi decreti, in particolare il DL n. 78/2009 del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Figura 2. Cambiamenti avvertiti negli ultimi tre anni



Fonte: elaborazioni ISFOL, 2011

meno avvertita in Puglia e in Calabria (60,8% e 64,7% rispetto alla media del 68,4%) ed è al di sopra della media in Basilicata, Campania e Sicilia.

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. La tendenza è indifferenziata – relativamente ai soli dati nelle regioni meridionali – sia per quanto concerne la tipologia di imprenditori, sia per dimensione di impresa che per territorio. È invece significativamente superiore 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.

Relativamente ad altri fattori considerati dalla rilevazione, può essere opportuno riportare che la *mancanza di strumenti anti-crisi*, pur non particolarmente avvertita (con una media del 39,9%), assume maggiore rilevanza tra le imprese con soci non familiari e, in particolare, nel settore delle costruzioni (53,2%). Va ricordato, infatti, che nel Meridione tale settore si sostanzia, più che in altri territori del paese, di commesse di edilizia pubblica, ridotte in ragione della crisi recessiva. Le microimprese rappresentano l'anello debole della filiera e ciò motiva la diversa percezione sulla necessità di interventi anti-crisi.

Tornando al tema delle *difficoltà di accesso al credito*, le differenze si situano soprattutto a livello territoriale: risultano infatti particolarmente richiamate dai titolari di impresa della Calabria (con il 68,8% a fronte di una media del 58,6%), seguiti da quelli della Campania (61,9%) e della Basilicata (59,9%). Puglia e Sicilia evidenziano invece una relativamente migliore dinamicità e fiducia.

Riguardo alle iniziative che gli imprenditori dovrebbero mettere in atto per ovviare alle difficoltà riscontrate nella gestione imprenditoriale, accentuate nella fase di crisi, le quat-

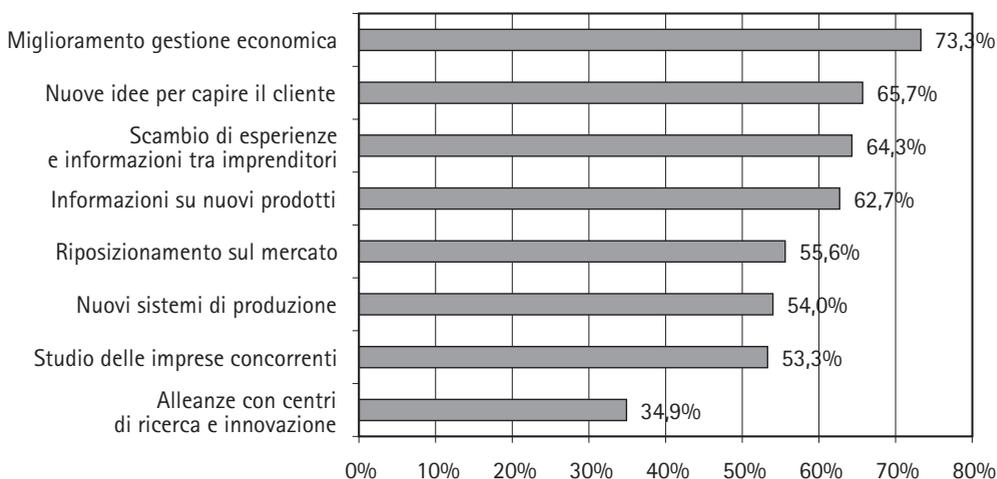
tro azioni maggiormente menzionate (figura 3) sono: *migliorare la gestione e il controllo economico-finanziario dell'impresa* (73,3%), *trovare nuove idee e strumenti per conoscere i bisogni e i desideri del cliente* (65,7%), *scambiare esperienze e informazioni attraverso relazioni più forti tra imprese e/o imprenditori* (64,3%) e *raccogliere maggiori informazioni su nuovi prodotti* (62,7%).

La necessità di *migliorare la gestione economica dell'impresa*, individuata da quasi i tre quarti degli intervistati, mette in evidenza uno degli aspetti maggiormente critici nell'attività imprenditoriale, ovvero l'adozione di quegli orientamenti e quegli strumenti utili al mantenimento dell'equilibrio aziendale, oggi reso più complesso e precario, nella contemporanea necessità di adottare nuove strategie di investimento per rafforzare e ampliare la propria presenza sui mercati di riferimento. Tale necessità è avvertita in particolare dalle microimprese del commercio (il 78% rispetto alla media del 73,3%), in quelle con maggior numero di dipendenti e con soci non familiari (76,1%), probabilmente in ragione di una minore flessibilità dei costi di gestione delle attività.

La necessità di *informarsi sui desideri e bisogni dei clienti, su nuovi prodotti e su nuove modalità di produzione* – e quindi su nuove idee imprenditoriali – è particolarmente avvertita dai titolari di microimprese, tanto più per coloro che operano senza soci e con non più di 2 addetti che versano probabilmente in condizioni di maggiore isolamento. È però tra le aziende con più di 6 dipendenti e con soci non familiari che si rileva la maggiore propensione a ricorrere a *scambi di esperienze e informazioni tra imprenditori*, rivelando quindi un atteggiamento culturale più aperto alla condivisione delle problematiche e all'individuazione di possibili soluzioni per il continuo rilancio delle attività aziendali.

È altresì avvertita da poco più di un terzo delle imprese l'opportunità di *creare alleanze con centri di ricerca e di innovazione*, che comunque non è da considerarsi irrilevante. È

Figura 3. Necessità per fronteggiare i cambiamenti intervenuti nella fase recessiva



Fonte: elaborazioni ISFOL, 2011

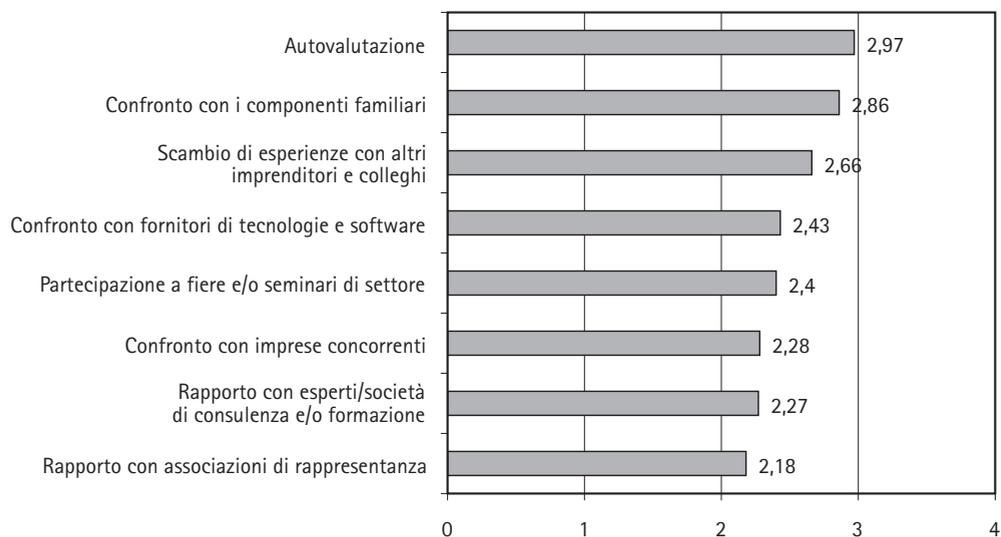
particolarmente avvertita nel settore delle costruzioni (47,2% rispetto alla media del 34,9%) in ragione dei forti sviluppi tecnologici intervenuti in questo settore, che hanno creato una nuova domanda (si pensi ad esempio alle recenti evoluzioni nel campo della demotica e dei sistemi di risparmio energetico).

#### *Atteggiamenti e comportamenti nei confronti della formazione continua*

*La rilevazione dei fabbisogni di aggiornamento.* È fortemente avvertita dai titolari di microimprese la necessità di provvedere all'aggiornamento e all'innovazione delle conoscenze e competenze, sia proprie che dei collaboratori (con una media di 2,9 su una scala di importanza crescente da 1 a 4). L'*autovalutazione* è considerata lo strumento principale per la rilevazione e la comprensione dei propri fabbisogni, spesso supportata dal *confronto con i sistemi di relazione più significativi*: in primo luogo con i familiari, quindi con altri imprenditori/colleghi e con fornitori (figura 4). Più difficilmente si ricorre a *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 2 addetti).

*Ostacoli di accesso alla formazione continua.* L'atteggiamento positivo nei confronti dei benefici della formazione è controbilanciato da alcune valutazioni e opinioni sulla formazione strutturata, che rappresentano veri e propri ostacoli alla sua fruizione (figura 5). 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

**Figura 4.** Modalità di rilevazione dei propri fabbisogni formativi da parte dei titolari di microimprese (valori medi, su scala da 1 a 4)



Fonte: elaborazioni ISFOL, 2011

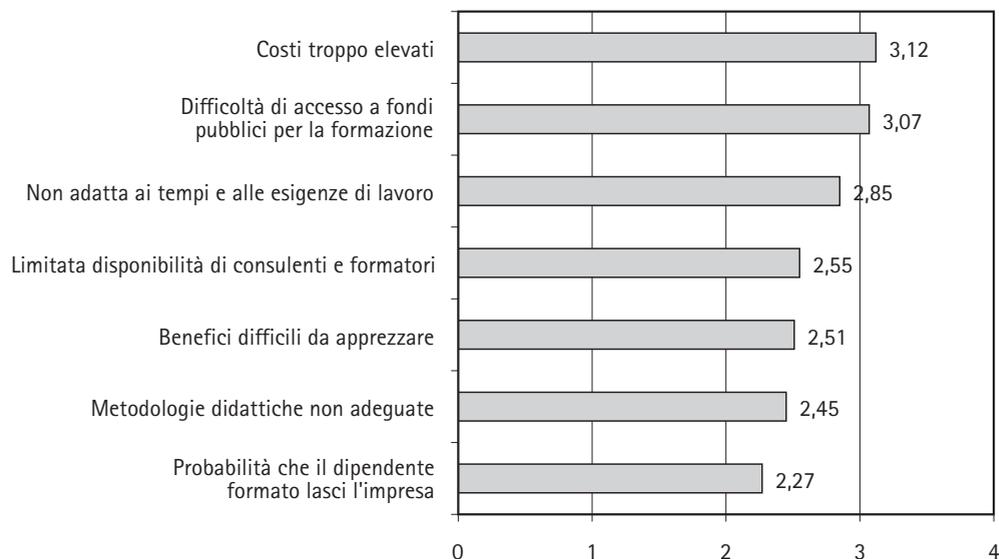
una valida soluzione in ragione della complessità delle procedure previste. Nella valutazione del «costo», considerato in un'accezione più ampia e non strettamente ricondotta all'aspetto economico, possono essere fatte rientrare le difficoltà di distaccare dal lavoro le poche risorse (titolari e/o dipendenti) necessarie a garantire il normale svolgimento delle attività produttive (espresse dall'*item offerta formativa non adatta ai tempi e alle esigenze di lavoro della piccola impresa*).

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

*L'effettivo aggiornamento/innovazione delle competenze dei titolari.* Sono state innanzitutto rilevate informazioni di carattere generale nel merito dei tempi dedicati all'aggiornamento, delle modalità adottate e delle tematiche prevalenti di interesse. Si è quindi approfondita la partecipazione ad attività formative nel 2010 (dall'inizio dell'anno al momento della rilevazione).

Gli imprenditori adottano strategie di approvvigionamento delle informazioni e di nuove conoscenze in sintonia con i ritmi e le abitudini di lavoro, privilegiando situazioni e occasioni non necessariamente dedicate esclusivamente all'aggiornamento professionale. In questa prospettiva navigare su Internet (80,3%), leggere una rivista di settore (82,1%), con-

**Figura 5.** Valutazioni e opinioni negative sulla formazione continua (valori medi, su scala da 1 a 4)



Fonte: elaborazioni ISFOL, 2011

frontarsi con altri imprenditori (68%) o con la rete di consulenti esterni (61,2%) diventano modalità di approfondimento contigue alla prassi quotidiana di lavoro. Non a caso circa un terzo dei titolari di microimprese dedica almeno un'ora al giorno al proprio aggiornamento professionale e un quarto dichiara invece di formarsi tre-quattro ore alla settimana.

I *temi di aggiornamento* sono «tecnico-specialistici», riconducibili prevalentemente alle specificità del settore di appartenenza dell'impresa e al suo *core business* (76,1%). Minore rilevanza assumono i temi trasversali legati agli *aggiornamenti del quadro normativo* (38,6%) e ai *modelli manageriali/gestionali* (28,9%), generalmente considerati dagli stessi imprenditori più consoni alle imprese di maggiori dimensioni.

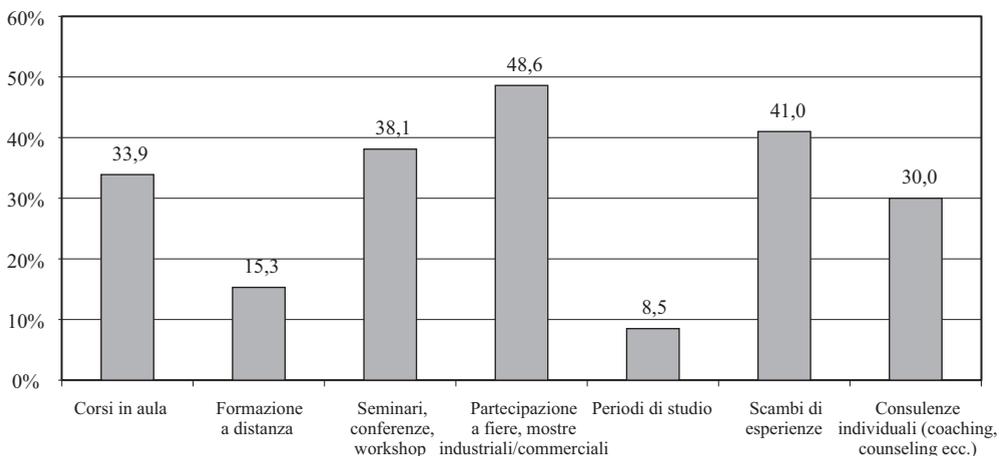
Rispetto alle specifiche iniziative dedicate appositamente alla formazione nel corso del 2010 (figura 6), il 48,6% gli intervistati ha utilizzato la *partecipazione a fiere e mostre industriali/commerciali* come canale strutturato privilegiato per comprendere gli andamenti dei mercati, le nuove tendenze 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 un terzo 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%).

#### *Interventi a sostegno 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 delle microimprese, che meglio di al-

**Figura 6.** Modalità di erogazione delle attività di formazione strutturata fruita nel 2010 dai titolari di microimprese



Fonte: elaborazioni ISFOL, Area Politiche e Offerte per la Formazione continua e Servizio statistico, 2011

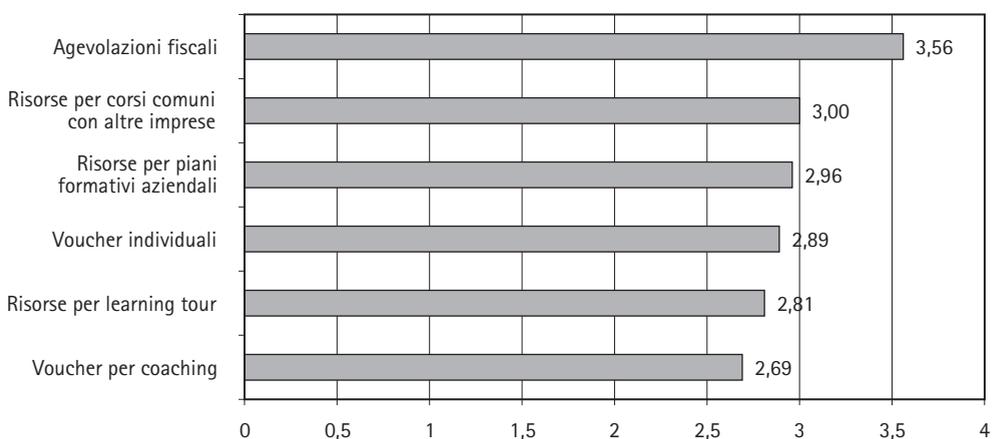
tri possano adattarsi alle peculiari condizioni ed esigenze delle loro realtà aziendali.

Un primo dato riguarda il contributo che lo Stato, le istituzioni e gli enti locali potrebbero fornire, anche in ragione del prolungarsi della crisi recessiva, per sostenere le imprese che rischiano di perdere competitività. Secondo gli intervistati, le modalità più rispondenti sono individuabili in: *sussidi economici legati alla partecipazione a iniziative di formazione* (78,1%), *azioni di consulenza utili a verificare lo stato di salute dell'impresa – check-up – e per riorientare le attività di business* (69,6%) e *sussidi economici per il sostegno al reddito* (68,1%).

Relativamente alle politiche di sostegno per la formazione (figura 7), gli intervistati hanno espresso un elevato grado di interesse nei confronti del *ricorso ad agevolazioni fiscali/crediti di imposta* (molto utile per il 76,5%). Si tratterebbe quindi del riconoscimento delle spese sostenute – e della relativa deducibilità – per la partecipazione a iniziative formative, secondo tempi e modalità individuati autonomamente dal titolare stesso. La scelta prevalente degli intervistati su questo strumento sembra essere legata alla necessità, da un lato, di individuare autonomamente forme e modi più rispondenti ai propri fabbisogni e, dall'altro, di poter disporre di modalità di riconoscimento degli investimenti realizzati in formazione più agili e veloci delle procedure di rendicontazione normalmente previste dai finanziamenti pubblici.

Una seconda opzione indicata dai titolari riguarda la *disponibilità di risorse e supporti per partecipare ad attività di formazione condivise con altre aziende del settore/territorio con esigenze/bisogni comuni* (molto utile per il 34,9%). Il titolare e/o i dipendenti dell'impresa, in questo caso, partecipano a iniziative di formazione, in parte finanziate da risorse pubbliche, con altre imprese con le quali condividono analoghi problemi e/o necessità di crescita, anche con l'obiettivo di creare reti d'impresa utili a gestire attività comuni (forniture di tecnologie, servizi ecc.).

Figura 7. Valutazioni e opinioni su possibili modalità di sostegno della formazione



Fonte: elaborazioni ISFOL, 2011

Inoltre, un importante livello di interesse è manifestato anche nei confronti della *disponibilità di risorse per partecipare a piani di formazione aziendale* con il ricorso a esperti/consulenti per l'adozione di strumenti e metodologie di sviluppo organizzativo (molto utile per il 34,9%). In questo caso l'impresa viene sostenuta finanziariamente al fine di poter ricorrere a esperti/consulenti, anche su individuazione dello stesso titolare, per definire un piano di sviluppo dell'impresa, oppure nel 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. Questa scelta fornisce importanti indicazioni sull'avvertita necessità, da parte dei titolari di microimprese, di avviare attività di pianificazione e programmazione della formazione aziendale (anche in termini di *budget*).

Minor interesse sembrano rivestire, invece, altri due strumenti suggeriti: il primo relativo alle *attività di coaching*, che probabilmente risente di una scarsa conoscenza, tra i piccoli imprenditori, di questa interessante metodologia di affiancamento; il secondo riconducibile ad attività di *learning tour*, importante strumento di confronto e *benchmarking* tra sistemi territoriali di imprese, ma ancora poco noto e diffuso.

## Conclusioni

Dai primi risultati di ricerca emerge con chiarezza la capacità dei titolari di microimprese di tradurre il disagio legato alle necessità crescenti di allineamento con i mercati – sempre più globali e complessi da decifrare in condizioni di recessione economica – in fabbisogno formativo. La formazione continua è percepita come strumento per riorientare le conoscenze e le competenze dei collaboratori ma, ancor più, come ausilio alla formulazione di nuove strategie, legate a una maggiore comprensione dei nuovi bisogni della clientela di riferimento, a una maggiore conoscenza delle nuove opzioni di prodotto e delle tecnologie innovative di produzione, a una gestione oculata dell'impresa sul piano economico e finanziario.

Ma la distanza tra le esigenze rilevate presso il campione di titolari e la percezione di ciò che il mercato della formazione può effettivamente offrire è ampia. Si tratta, infatti, di una popolazione che, per le particolari condizioni operative in cui versa, necessita di conoscenze e competenze legate all'evoluzione tecnica delle attività di gestione, facilitando e sistematizzando modalità già ampiamente utilizzate nella quotidianità.

In altri termini, si tratta di adottare una strutturazione della didattica che faciliti lo scambio di conoscenze ed esperienze, soprattutto a livello settoriale, tra imprenditori e tra essi ed esperti (anche non «formatori»), su contenuti tecnico-specialistici specifici, con particolare riferimento ai temi dell'innovazione, modalità già fruttuosamente utilizzata dai titolari di microimprese anche se in modo informale.

E si rende necessario il ricorso a modalità di conduzione formativa diversa dalla tradizionale didattica d'aula, che faccia ricorso a «contaminazioni» già ampiamente sperimentate in altri contesti aziendali (ovvero all'applicazione alla formazione di tecniche narrative, teatrali, cinematografiche o ancora delle metodologie del *coaching*, del *counseling* ecc.) e che hanno mostrato negli anni recenti un'elevata capacità di coinvolgimento delle figure apicali delle imprese nello sviluppo di competenze connesse allo sviluppo strategico dell'impresa e delle sinergie tra attori locali. Recenti lavori di ricerca condotti dall'ISFOL hanno evidenzia-

to le relazioni tra impiego di metodologie formative innovative e modalità di riconoscimento dei costi e di rendicontazione, al fine di renderne maggiormente praticabile l'utilizzo da parte delle Regioni e delle Province delegate, nonché dei Fondi Paritetici Interprofessionali.

Ridurre l'impegno di spesa della partecipazione alla formazione e ricorrere a *setting* formativi più coerenti con le esigenze degli imprenditori non sono comunque le uniche priorità per facilitare l'accesso alla formazione dei titolari di microimprese. Ancora oggi, nonostante i numerosi sforzi di semplificazione amministrativa operati in particolare dai Fondi Paritetici, le procedure previste per l'accesso a opportunità di formazione rappresentano un serio ostacolo. È da cogliere in questa direzione l'indicazione degli intervistati che rimarca una netta preferenza verso forme di deducibilità fiscale della formazione, considerate più agili e coerenti con la minore dimensione dell'impresa.

In tal senso, si rende evidente la necessità di considerare l'universo delle microimprese non come un unico aggregato, ma differenziato in relazione alla tipologia dell'imprenditore (senza soci / «monocratico», con soci familiari, con soci non familiari) e al numero di addetti effettivamente impiegato (avendo rilevato differenze tra imprese fino a 2 dipendenti, con 3-6 addetti e oltre i 6), oltre che alla più scontata appartenenza di settore. Ad esempio, la particolarità delle imprese con non più di 2 addetti e guidate da un imprenditore «monocratico» configura una casistica maggiormente legata ai processi di esternalizzazione di produzioni da parte delle imprese di maggiori dimensioni, più che alla fisionomia di impresa nel senso più proprio. Queste imprese, recentemente definite «microimprese da *job creation*» (Barricelli, Russo, 2005), rappresentano spesso per chi ci lavora la principale e unica fonte di reddito; è indicativo in tal senso il limitato fatturato medio rilevato, che non supera i 500.000 euro. Da parte di queste imprese, più che di altre tipologie di microimprese, perviene maggiormente l'indicazione dell'opportunità che il sistema pubblico intervenga con strumenti di *policy* quali le forme di sostegno al reddito, normalmente appannaggio delle grandi imprese.

L'indagine ha inoltre palesato come tra le imprese campione del Sud e quelle di controllo del Nord non si siano registrati sostanziali scostamenti sia nell'indicazione delle problematiche gestite nei diversi ambiti, sia nell'individuazione di potenziali soluzioni. L'uniformità di simile percezione rafforza ulteriormente l'ipotesi che la dimensione d'impresa rappresenti di gran lunga il fattore distintivo strutturale e peculiare per questo segmento rilevante dell'economia nazionale. In questa direzione sembra dunque necessaria la promozione di una politica di livello nazionale a supporto dello sviluppo dei processi di formazione dei titolari di microimprese, seppur declinata in relazione ad alcune peculiarità soprattutto legate alla distinzione tra le citate imprese da *job creation* e quelle definite a livello internazionale come «gazzelle»<sup>11</sup>. Queste ultime, nel campione d'indagine, corrispondono a circa il 30% di quelle intervistate e si caratterizzano per la consuetudine a confrontarsi con i mercati estesi (nazionali e internazionali), e per possedere un maggior fatturato medio e un più elevato numero di addetti rispetto a quelle presenti negli stessi settori.

<sup>11</sup> In Italia è stata presentata dall'ISTAT una prima analisi su queste peculiari imprese (*high growth e gazzelle*), che hanno presentato una rapida crescita occupazionale in un periodo relativamente

breve: <[www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20101223\\_00/testointegrale20101223.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20101223_00/testointegrale20101223.pdf)>.

L'individuazione di una politica di supporto, come del resto emerge dall'indagine, potrebbe basarsi su due approcci apparentemente distonici, ma che possono svolgere una funzione compensativa l'uno rispetto all'altro. Un primo dovrebbe essere centrato sull'implementazione di servizi alla formazione di tipo individualizzato e personalizzato e concretizzarsi attraverso un approccio di consulenza specialistico. In questa direzione vanno considerati sia gli strumenti di finanziamento, come *voucher*, carte ILLA, finalizzati ad acquisire consulenze basate sul *coaching* o sul *counseling*, sia il supporto che può essere offerto da figure di specialisti (i cosiddetti «support manager»), che sono in grado di verificare l'andamento economico-finanziario e ridefinire gli *asset* strategico-organizzativi, anche utilizzando la leva formativa.

Entrambe le tipologie di intervento potrebbero risultare dispendiose, se viste come a prevalente carico dei finanziamenti pubblici. In questa direzione non va sottovalutata l'esperienza inglese di *Investors in People*, che come già accennato in precedenza consente di costruire un percorso personalizzato di crescita competitiva motivando l'imprenditore a investire in qualità, innovazione e processi di apprendimento continuo.

Un secondo approccio è finalizzato a rompere il senso di «isolamento» avvertito dagli imprenditori e assecondare la necessità, emersa con chiarezza dall'indagine, di costruire sistemi operativi locali sempre più interconnessi, centrati sul modello della rete. Da una parte sembra rilevante costruire occasioni di raffronto (anche attraverso vere e proprie situazioni di *benchmark*) tra imprenditori, dall'altra individuare relazioni con i centri di ricerca e i parchi scientifici e tecnologici – oggi, in gran parte ancora slegati dal tessuto produttivo. In termini di strumenti operativi ciò può tradursi nel finanziamento di iniziative di formazione centrate sullo scambio diretto (dall'attivazione di giornate di scambio seminariali all'organizzazione di *learning tour benchmark oriented*) e nel consolidamento di accordi e protocolli in grado di stimolare l'azione congiunta dei diversi *stakeholders* che agiscono su uno stesso territorio. In quest'ultima direzione non vanno trascurati gli accordi di integrazione tra amministrazioni locali, parti sociali e Fondi Paritetici Interprofessionali nella gestione di risorse dedicate alla formazione continua: una specifica attenzione nella finalizzazione degli obiettivi operativi potrebbe essere posta proprio nei confronti delle microimprese.

## Bibliografia

- AIP (a cura di), *Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2008.
- Barricelli D., *Il valore dell'apprendimento di sistema per le micro e piccole imprese: gli investimenti formativi per i titolari d'impresa*, «FOR», n. 83, 2010.
- Barricelli D., Russo G., *Think micro first. La microimpresa di fronte alla sfida del terzo millennio: conoscenze saperi e politiche di sviluppo*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Castells M., *La nascita della società in rete*, Università Bocconi editore, Milano, 2002.
- CENSIS, *Rapporto sulla situazione sociale del Paese, 2010*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- European Commission, Enterprise and Industry, *Putting Small Businesses First – Europe Is Good for SMEs, SMEs Are Good for Europe*, 2008 (new edition).
- EUROSTAT, *Structural Business Statistics – SBS size class EU 27*, 2005.

- ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, Roma, 2010a.
- ISTAT, *Approfondimenti, «L'imprenditorialità in Italia. Anni 2005-2008»*, Roma, 2010b.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Rapporto Annuale sulla Formazione Continua in Italia, 2007*, Roma, 2008.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Rapporto Annuale sulla Formazione Continua in Italia, 2010*, Roma, 2011.
- Pilotti L., Alberini S., *Formazione nelle micro-imprese e sistemi. Territoriali locali*, in ISFOL, *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, Roma, 2003 (I libri del Fondo Sociale Europeo)
- Vergani A. (a cura di), *Il valore del dopo: Formazione Continua e Valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Per citare questo articolo: Domenico Barricelli, Davide Premutico, Pierluigi Richini, *Le competenze dei titolari di microimprese*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 2, pp. 139-155.