

### *3. Informalità senza cooperazione: piccole imprese, risorse esterne e regolazione del lavoro*

di *Andrea Bellini*

#### **1. Il territorio come contesto delle scelte imprenditoriali**

Il rapporto tra imprese e territorio è un tema che affonda le radici nella migliore tradizione della sociologia economica italiana. È altresì un tema complesso, per la cui investigazione è richiesto l'utilizzo combinato del grandangolo e del microscopio. Ciò è ancor più vero allorché si parli di *piccole* imprese (con meno di 50 dipendenti), la cui fragilità organizzativa rende maggiormente dipendenti dal contesto per il reperimento delle risorse necessarie allo svolgimento della funzione imprenditoriale. In tal senso, il territorio non è uno spazio neutro, entro il quale cioè gli attori economici si muovono liberi da vincoli, operando scelte strategiche in base a un mero calcolo razionale. Esso è il “tessuto connettivo” di una molteplicità di attori – economici, politici e sociali, pubblici e privati, collettivi e individuali – nella specificità degli assetti interistituzionali cui danno vita e nella varietà di modelli di sviluppo e sistemi di *governance* che caratterizzano il paese. È il contesto, quale rete di interazioni e influenze reciproche, entro il quale le scelte imprenditoriali si formano (Bellini e Fortunato, 2020).

In questa prospettiva, la tesi della dipendenza delle piccole imprese dal contesto è mitigata dall'idea che le caratteristiche strutturali e la dotazione di risorse delle imprese influenzino il modo in cui esse si relazionano con gli attori locali della regolazione e utilizzano le risorse esterne.

La prima è la prospettiva degli studi sullo sviluppo locale. In Italia, la letteratura sui distretti industriali ha insistito sul ruolo dei fattori di contesto – istituzionali e politici, oltre che socioeconomici – quali determinanti di un modello di sviluppo che, per anni, ha coniugato competitività economica e coesione sociale (in proposito, cfr. Becattini, 1975; Bagnasco, 1977, 1988; Trigilia, 1986; Brusco, 1989; Bellandi e Russo, 1994; Viesti, 2000; e, più di recente, Becattini *et al.*, 2003; Becattini, 2004; Becattini, Bellandi e De

Propris, 2009). L'enfasi è sulla reciprocità quale principio di regolazione che favorisce la produzione di "beni collettivi locali per la competitività", ovvero risorse prodotte intenzionalmente e rese fruibili dagli attori locali, tali da generare economie esterne (Crouch *et al.*, 2001; 2004).

La seconda è la prospettiva della letteratura aziendalista anglosassone. Qui, l'attenzione va ai processi di regolazione interni alle imprese (Rainnie, 1985; Ram, 1991; Guest e Conway, 1999) e ai fattori che li influenzano: in primo luogo, le caratteristiche delle imprese (Storey, 1994).

La composizione delle due prospettive implica lo spostamento del fuoco dell'analisi sulle imprese e l'*agency* degli imprenditori, nel loro "rapporto dialettico" con le "forze strutturali" (Barrett e Rainnie, 2002). L'idea alla base di questa operazione è che un certo numero di attori concorra in vario modo alla produzione di risorse che le imprese decidono via via se e in che misura utilizzare per sopperire alla mancanza di risorse interne, sulla base delle loro specifiche caratteristiche (per esempio, la posizione di mercato e il tipo di management) e delle strategie elaborate entro un quadro di vincoli, sia oggettivi (la presenza di limitazioni dal lato dell'offerta di lavoro) sia soggettivi (la percezione di debolezza istituzionale) (Edwards, Sen Gupta e Tsai, 2010).

Il duplice obiettivo è quello di esplorare i modi in cui le piccole imprese si relazionano con il contesto in cui operano e l'uso che fanno delle risorse rese disponibili dagli attori locali per rispondere ai problemi, strutturali e contingenti, della regolazione del lavoro. In linea di principio, l'assunzione dell'impresa come unità di analisi può consentire di superare i limiti di una prospettiva incentrata sul ruolo degli attori locali quali produttori di beni collettivi, che ha indotto gli studiosi a focalizzarsi sulle "virtù" delle aree a economia diffusa della Terza Italia e i "vizi" delle aree sottoindustrializzate del Mezzogiorno, con la tendenza a sovrastimare il potere condizionante del contesto e a sottostimare le interdipendenze istituzionali.

Per quanto riguarda il Mezzogiorno, la letteratura specialistica ha messo in evidenza la compenetrazione tra politica, istituzioni ed economia locale, in un modello di regolazione economica e sociale basato su particolarismo, clientelismo e manipolazione delle risorse (Costabile, 2009; Trigilia, 2012), ponendo altresì grande enfasi sul ruolo dell'economia sommersa (Lucifora, 2003; Zurru, 2005), in condizioni di distribuzione inefficiente delle risorse e bassa attrattività del territorio (Musolino, 2016). Poca attenzione è stata tuttavia rivolta ai processi di regolazione del lavoro e alle implicazioni che essi hanno in termini di competitività e sostenibilità, dallo specifico punto di vista delle imprese. Si tratta di un approccio che può gettare nuova luce sul rapporto tra piccole imprese e territorio, contribuendo a problematizzare l'idea di un dualismo Nord-Sud.

In tutto ciò, il caso dell’Abruzzo è particolarmente interessante, poiché difficile da inquadrare nelle tipologie dei modelli di sviluppo regionale, in quanto tale rimasto in una zona d’ombra, poco praticata dagli studiosi.

## 2. Cinque ipotesi sul rapporto tra piccole imprese e territorio

Prima di proseguire con l’analisi, può essere utile fare un esercizio di sintesi, isolando alcune ipotesi guida.

1. Le piccole imprese dipendono in larga parte dal contesto in cui sono inserite per il reperimento di risorse di cui sono carenti.
2. Alcune di queste risorse rientrano nella fattispecie dei beni collettivi, per lo più beni “tangibili” – quali infrastrutture, logistica, servizi e centri di ricerca – ma anche beni “intangibili” – cooperazione, fiducia, competenze e conoscenza tacita (Burroni, 2012). La loro produzione è stata favorita da meccanismi di *policy-making* che implicano la condivisione dello spazio politico e relazioni improntate alla cooperazione tra gli attori locali. Come tale, è una caratteristica distintiva delle aree a economia diffusa della Terza Italia. Nel Mezzogiorno, d’altra parte, il contesto pone soprattutto vincoli strutturali, che ostacolano l’agire imprenditoriale.
3. Il rapporto tra piccole imprese e territorio si configura come una “rete di interazioni” con gli attori locali, entro la quale le imprese fanno un uso differenziato delle risorse esterne, determinato dalle caratteristiche e dalle strategie delle imprese stesse.  
Seguono, come corollari, due ipotesi specifiche, inerenti alle differenze regionali e alla specificità del caso abruzzese.
4. L’influenza del territorio sulle scelte imprenditoriali è *mediata* dalle caratteristiche e dagli orientamenti strategici delle imprese. Pur in presenza di persistenti e marcate differenze regionali, è dunque possibile identificare modelli di comportamento trasversali e tendenze convergenti. D’altra parte, il dualismo Nord-Sud si va riconfigurando, con un “dualismo orizzontale” che si sovrappone al tradizionale “dualismo verticale” e che differenzia le imprese in base alla capacità di reggere o meno la sfida della competizione globale (Cersosimo, 2014).
5. Tra le regioni del Mezzogiorno, l’Abruzzo è quella che presenta più tratti in comune con le regioni dell’Italia centrale – per cui è stato descritto come un caso di “dinamismo industriale” (Trigilia, 1992) – per quanto in assenza di tradizioni di *policy-making* inclusivo e di relazioni cooperative tra gli attori locali. Ciò lascia ipotizzare che il ruolo del contesto sia meno costrittivo che nelle altre regioni del Sud Italia, ma più vincolante che nelle regioni del Centro-Nord.

Sullo sfondo dell'analisi, la crisi del 2008 ha rivelato criticità persistenti, che già nel decennio precedente avevano portato a un brusco rallentamento dell'economia abruzzese, che non ha retto alle pressioni della concorrenza internazionale. La scarsità di risorse delle piccole imprese, peraltro, non ha trovato meccanismi compensativi, a causa della limitatezza delle risorse dei governi locali e del deficit di competenze delle parti sociali, ma anche della bassa propensione delle imprese a fare rete. Con ciò, i tentativi di gestione negoziale della crisi, bilaterali e trilaterali, sono stati sporadici e di efficacia assai limitata (Di Federico e Pedaci, 2022).

Nelle pagine che seguono, impiegheremo queste ipotesi, derivate dalla letteratura di riferimento, come base per una riflessione complessiva sulla tensione tra dipendenza dal contesto e *agency*, cercando di caratterizzare il caso abruzzese nella sua specificità e di coglierne gli aspetti problematici.

### **3. I fattori di contesto: l'opinione degli imprenditori**

I dati della survey condotta nell'ambito del progetto REGSMES<sup>1</sup> aiutano a orientare l'analisi e gettare ulteriore luce sul rapporto tra piccole imprese e territorio. Al riguardo, è conveniente partire da una dimensione soggettiva, legata alla percezione della qualità del contesto in cui le imprese operano. Come suggerisce la letteratura, in particolare quella anglosassone, si tratta di una dimensione che può influire sulle strategie delle imprese in merito all'utilizzo delle risorse prodotte dagli attori locali.

Un primo set di variabili utili è stato costruito a partire da una batteria di domande dirette a rilevare la valutazione degli imprenditori relativamente a fattori di contesto potenzialmente abilitanti/vincolanti rispetto all'esercizio della funzione imprenditoriale: la possibilità di accedere al credito (ottenere finanziamenti da banche o finanziarie); le competenze delle risorse umane (disponibilità di figure professionali con competenze adeguate); la legalità; la disponibilità di infrastrutture e servizi per le imprese; le iniziative e le politiche degli enti locali; le attività e le iniziative delle parti sociali. Il dato che salta agli occhi è come per quasi tutti i fattori il voto espresso decresca a mano a mano che si scende da Nord a Sud, con l'Abruzzo in posizione intermedia tra Toscana e Calabria (v. tab. 1). Fa eccezione la disponibilità di competenze, che ha il voto medio più alto, con differenze trascurabili tra le regioni. Giudizi negativi sono stati invece espressi rispetto alle iniziative degli enti locali e delle parti sociali. La dotazione infrastrutturale, infine, è la

<sup>1</sup> Per informazioni su piano di campionamento e caratteristiche del campione, si veda il capitolo 1.

variabile che ha fatto registrare il differenziale più ampio, con l’Abruzzo che si distacca dalla Calabria.

*Tab. 1 – Valutazione di alcuni fattori di contesto (valori medi)*

	<i>Lombardia</i>	<i>Toscana</i>	<i>Abruzzo</i>	<i>Calabria</i>	<i>Media</i>
Possibilità di accedere al credito	5,9	5,8	5,4	5,0	5,6
Competenze delle risorse umane	6,8	6,7	6,8	6,6	6,7
Legalità	6,7	6,9	6,3	6,1	6,6
Disponibilità di infrastrutture e servizi	6,2	5,9	5,7	4,9	5,8
Iniziative e politiche degli enti locali	4,9	4,9	4,4	4,0	4,7
Attività e iniziative delle parti sociali	5,0	4,9	4,6	4,5	4,8

*Nota:* voto espresso in una scala da 1 a 10, in cui 10 indica una valutazione del tutto positiva.

Un secondo set di variabili di rilievo ha a che vedere con la valutazione della capacità di cooperazione tra gli attori locali, vale a dire: le imprese; le imprese, l’università e la scuola; le parti sociali (i sindacati e le associazioni datoriali); le parti sociali e gli enti locali. Per quanto riguarda la capacità di cooperazione tra le imprese, di nuovo, la quota di quanti hanno espresso una valutazione positiva decresce da Nord a Sud, con l’Abruzzo vicino alla Toscana (v. tab. 2). Critico è invece il giudizio degli imprenditori abruzzesi rispetto alla capacità di cooperazione tra imprese, università e scuola e tra le parti sociali. Fortemente negativo è infine il giudizio sul rapporto tra parti sociali ed enti locali.

*Tab. 2 – Valutazione della capacità di cooperazione tra gli attori locali (percentuale di chi ha risposto “abbastanza buona” o “molto buona”, n variabile)*

	<i>Lombardia</i>	<i>Toscana</i>	<i>Abruzzo</i>	<i>Calabria</i>	<i>Media</i>
Tra le imprese	63,8	56,2	54,9	46,8	56,5
Tra imprese, università e scuola	60,7	51,8	44,1	45,6	51,9
Tra le parti sociali	41,2	43,6	41,2	32,0	40,2
Tra parti sociali ed enti locali	35,1	36,1	26,7	26,0	32,1

*Nota:* valutazione espressa in una scala a 4 modalità (per niente buona, poco buona, abbastanza buona, molto buona).

Questi dati confermano quanto emerso dalla letteratura. Nell’opinione degli imprenditori, in effetti, le piccole imprese abruzzesi possono reperire abbastanza facilmente le competenze di cui necessitano. Esse possono inoltre operare in un clima di legalità. L’accesso al credito e la dotazione infrastrutturale sono invece due aspetti critici, mentre l’aspetto percepito come più problematico è la debolezza dell’azione istituzionale e associativa.

Ciò detto, se è vero che la geografia regionale conta e che, tra le regioni considerate, l’Abruzzo presenta tratti peculiari, è pur vero che altre variabili

contribuiscono a spiegare i differenziali territoriali. Nello specifico, le aree distrettuali e il macrosettore dei servizi a elevata qualificazione del lavoro – le prime assenti, il secondo meno rilevante in Calabria – hanno evidenziato valutazioni maggiormente positive per tutti gli aspetti considerati. Anche le caratteristiche delle imprese contano. In particolare, le imprese più grandi (15-49 dipendenti), quelle presenti sui mercati internazionali e quelle con lavoratori iscritti al sindacato, anch'esse più numerose in Abruzzo che in Calabria, hanno espresso valutazioni più positive.

Le interviste semi-strutturate con gli imprenditori abruzzesi<sup>2</sup> rivelano la presenza di alcune criticità.

Per quanto riguarda la disponibilità di manodopera dotata di competenze adeguate alle esigenze del tessuto produttivo, un intervistato chiarisce come sia un aspetto dirimente rispetto alla scelta di fare impresa nella regione: *«il territorio abruzzese ha una esperienza importante a livello di maestranze. Prima, c'erano tanti cravattifici; ora, un po' meno. Però, le maestranze sono già formate; quindi, noi siamo fortunati, perché possiamo sfruttare quello che il territorio ci offre»* (PE\_MA\_M2). Una seconda testimonianza segnala tuttavia la rarefazione del “saper fare” caratteristico del territorio: *«[...] qui, c'era una tradizione metalmeccanica, da Pescara a L'Aquila. A Bussi, c'era la Montedison [...]. A Bussi, si formavano i tubisti, i saldatori, i carpentieri. [...] Adesso, questa tradizione si sta esaurendo. Uomini che fanno questi mestieri non esistono più. Dove li prendiamo, all'università? Andrà sempre peggio, per quanto mi riguarda»* (PE\_MA\_M1).

Sulla questione della dotazione infrastrutturale, le interviste esprimono un senso di deprivazione relativa rispetto alle regioni del Centro-Nord: *«se la mia azienda fosse a Milano o a Firenze, avrebbe opportunità maggiori a livello commerciale, perché da noi le distanze sono abbastanza... ma, più che le distanze, sono i collegamenti, che non ci sono. Se un cliente viene da Milano, farlo venire qui è un po' complicato. Da Firenze è anche peggio, perché da Milano, al limite, si può prendere un aereo per Pescara. [...] Siamo costretti noi a muoverci di continuo, per trovare delle opportunità»* (TE\_MA\_S1). E, ancora: *«Costi, infrastrutture, queste robe qui. Anche come arriva la roba, come siamo messi logisticamente. [...] I vantaggi che hanno in Toscana noi non li abbiamo. La gente viene da Milano, è un'altra realtà [...]»* (TE\_MA\_M2). Tra i problemi segnalati, oltre all'insufficienza dei trasporti e della logistica, la scarsa copertura della banda larga, ma in alcuni casi anche la mancanza di servizi di base, come l'allacciamento alla rete fognaria: *«qui, ci si trova a far presente che non c'è il collegamento alle fogne,*

<sup>2</sup> Per informazioni sulle interviste e le caratteristiche delle imprese contattate si veda di nuovo il capitolo 1.

*non c'è la fibra. [...] La fogna non esiste da quando mio padre si è insediato qui. La linea telefonica, purtroppo, è così» (PE\_MA\_S1).*

Quanto alla cooperazione, in particolare tra le imprese, ciò che emerge è un insieme di pratiche per lo più episodiche e localizzate: «*io ho fatto una associazione d'impresa nel '95, con una società di Vicenza [...]. Non avevo neanche l'ufficio, allora. Questo signore di Vicenza mi conosceva, perché frequentavamo lo stesso committente [...]. L'impresa di riferimento ero io [...] e abbiamo fatto 1 miliardo e mezzo [di lire] di lavoro in Ghana. Con un'altra società di Roma, [...] abbiamo fatto un'associazione d'impresa. Loro facevano ingegneria. L'abbiamo pagata profumatamente, ma era una tranquillità, nel senso che tu ti affidi a un partner che ha delle competenze e, così, almeno sull'aspetto ingegneristico, sei tranquillo. [...] Questo per dire che, in altri tempi... vent'anni fa, io le ho fatte queste cose. Adesso, è come se gli volessi sfilare il portafoglio» (PE\_MA\_M1). Pratiche che nel tempo si sono diradate, alla luce della crescente concorrenza, anzitutto a livello locale: «*non lavoriamo insieme. Ognuno si mantiene la sua nicchia, perché quella della cravatteria, non essendo più di moda, è una scelta e la clientela è quella. Mettiamo che un anno vendiamo 20 mila cravatte e loro 30 mila; se l'anno dopo riusciamo a venderne noi 30 mila, saranno loro a venderne 20 mila. Il mercato è quello, la torta da dividersi è quella, a meno che ci siano nuovi acquirenti o torni di moda la cravatta» (PE\_MA\_M2). Un intervistato riferisce altresì della difficoltà di innescare dei meccanismi istituzionali virtuosi, come nel caso dei poli d'innovazione: «*due o tre anni fa, la regione Abruzzo – come, penso, tutte le altre regioni – al posto dei vari consorzi per l'esportazione ha creato i poli d'innovazione. Per ogni macrosettore ce n'è uno. Noi facciamo parte del Polo della moda. [...] I primi due anni, ha funzionato. [...] Noi abbiamo presentato dei progetti sull'internazionalizzazione [...] e sono stati finanziati. Purtroppo, poi, il resto... non si è dato seguito. I poli sono rimasti un po' al palo, nel senso che non hanno risorse, pertanto... Sì, possiamo incontrarci, fare delle valutazioni, ma a livello operativo non è che ci sia...» (TE\_MA\_S1).***

Il quadro che ne esce è quello di una regione caratterizzata da un tessuto imprenditoriale vitale, che non ha saputo però capitalizzare il vantaggio competitivo conseguito negli anni d'oro dello sviluppo industriale. Ciò, in ragione di un forte ritardo nella dotazione di infrastrutture, che ha lasciato l'Abruzzo in una condizione d'isolamento rispetto alle aree più dinamiche del paese, ma anche della debolezza delle istituzioni e della mancata costruzione di relazioni cooperative tra gli attori locali.

## 4. Fattori di contesto e scelte strategiche

La presenza di vincoli di contesto, anzitutto di tipo soggettivo, come la percezione di debolezza istituzionale, lascerebbe presumere che le piccole imprese abruzzesi facciano un utilizzo limitato delle risorse rese disponibili dagli attori locali. In realtà, vedremo che non è così. Altri fattori – il settore di attività, il tipo di sistema produttivo e le caratteristiche delle imprese – contribuiscono a spiegare i comportamenti delle imprese.

Qui, l'analisi si concentra su tre "fonti" di risorse, che concorrono a strutturare lo spazio della regolazione del lavoro a livello locale (Bellini e Fortunato, 2020), ovvero le *istituzioni politiche* (i governi locali); gli *attori delle relazioni industriali* (associazioni datoriali, sindacati, enti bilaterali) e *altri attori*, pubblici (camere di commercio, servizi per l'impiego, scuole e università) e privati (istituti bancari, professionisti e consulenti, agenzie per il lavoro). Di seguito, riportiamo una rappresentazione dell'arena locale della regolazione, come spazio "conteso" da diversi tipi di attori, costruita sulla base delle interviste con gli imprenditori abruzzesi (v. fig. 1).

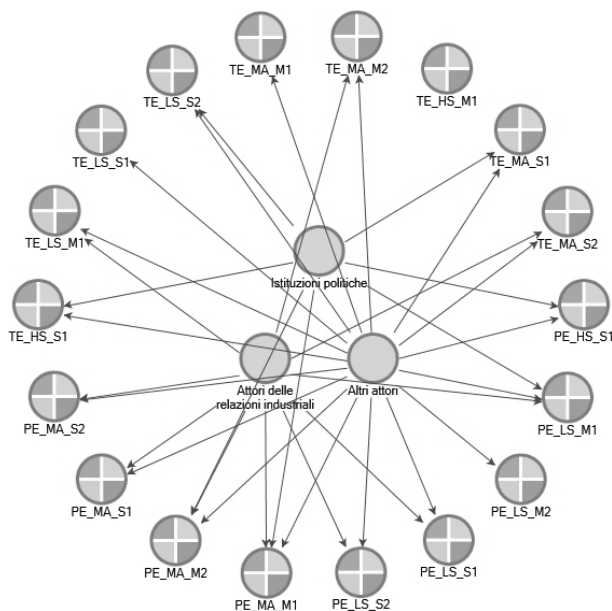


Fig. 1 – L'arena locale della regolazione

Nota: la figura si basa su una *project map* di NVivo ver. 12 per Windows, in cui i cerchi multicolore rappresentano i *case nodes* (le imprese), i cerchi monocolori i *nodes* (i tipi di attori) e i *connectors* indicano la presenza di testo codificato (un intervistato ha citato uno specifico tipo di attore).



L'obiettivo dell'analisi è duplice: da un lato, valutare il peso dei tre tipi di attori nella specificità del contesto abruzzese; dall'altro, far emergere eventuali criticità nel rapporto tra imprese e attori locali.

#### 4.1. I governi locali

Stando ai dati della survey, le imprese abruzzesi presenti nel campione sono quelle che più spesso hanno fruito di misure di sostegno o a carattere promozionale erogate dai governi locali (v. tab. 3, *infra*).

A far registrare le percentuali più alte sono state le imprese del *Made in Italy*, specie nei settori esposti alla concorrenza internazionale, insieme alle imprese dei distretti, quelle con 15-49 dipendenti e quelle sindacalizzate. Come già sottolineato, si tratta di variabili che contribuiscono a spiegare i differenziali con la Calabria. Di più difficile interpretazione sono invece i valori più alti rilevati rispetto a Toscana e Lombardia. L'analisi del tipo di misure fruito rivela l'ampio ricorso a forme di sostegno al reddito, il che suggerisce che il comportamento delle imprese abruzzesi sia stato dettato in primo luogo da condizioni di bisogno. Gli indicatori del mercato del lavoro e le statistiche strutturali delle imprese, in effetti, descrivono una regione fiaccata dalla crisi, con un sistema produttivo a larga prevalenza di piccole imprese con bassa propensione all'innovazione.

Tab. 3 – Imprese che hanno fruito di misure di sostegno/promozionali erogate dai governi locali, per tipo di misura e regione (percentuale, risposta multipla, n variabile)

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria	Media
Sostegno al reddito	20,2	20,3	26,1	17,1	20,7
Formazione	10,8	10,4	11,3	7,7	10,2
Conciliazione/ mediazione	0,7	0,7	1,0	0,5	0,7
Finanziamenti/servizi per innovazione, ecc.	10,7	9,6	10,6	8,7	10,0
Altro	0,1	0,9	0,8	0,8	0,6
Totale	34,1	34,6	41,2	29,4	34,7

Le interviste con gli imprenditori abruzzesi – ma il tema è emerso in modo trasversale, seppure con toni diversi, nelle quattro regioni – hanno portato l'attenzione sul problema della burocrazia, quale principale ostacolo nei rapporti con le autorità pubbliche, a cominciare dai comuni e le aziende sanitarie, in quanto interlocutori a più diretto contatto sul territorio: «è la burocrazia. Io sono due anni che devo avere un progetto per fare un nuovo capannone. Mi sono comprato i terreni. [...] Ma siamo ancora “al nome del Padre”. [...] Io ho un'officina, qui, e ne devo fare una nuova. La Asl mi deve

*autorizzare in via preventiva. Me l'hanno data soltanto due settimane fa, l'autorizzazione, perché si sono mossi a compassione. Non sai le cose assurde che chiedono. Tu come fai a dare i rilievi fonometrici del rumore del nuovo capannone? [...] "Mi devi dare il layout", ti dicono. Ma se io cambio e una macchina la metto qui, invece che lì? A che ti serve questo layout, adesso? [...] A questo punto, io ho l'autorizzazione della Asl [...]. Dopodiché, mi devono dare la concessione edilizia. Dovrò pagare. Dove andiamo a questa velocità? È un disastro» (PE\_MA\_M1). E, ancora: «Noi abbiamo cercato di spostarci in un comune vicino ed è stato impossibile trattare [...]. Ci abbiamo messo quattro anni per avere una risposta per un cambio di destinazione d'uso che non è stato approvato» (PE\_MA\_M2).*

Alcuni intervistati hanno lamentato altresì un deficit di competenze e di risorse, tale da limitare la capacità di azione delle amministrazioni locali: *«prima di tutto, non hanno conoscenze [...]. Per quel che vedo, non sono propositive. Cercano di gestire quel po' che possono, ma anche lì, con il fatto dei tagli, non hanno risorse» (TE\_MA\_S1). Qui, meno che nelle altre tre regioni, l'intervento della politica locale – anche tramite la mediazione di attori individuali – è emerso come risolutivo. Gli imprenditori, dal canto loro, preferiscono fare ricorso a risorse proprie: «noi andiamo avanti con le nostre gambe, anche perché credo proprio che loro non siano in grado di aiutarci, per una questione di competenze, sia del mercato che produttive» (PE\_MA\_M2).*

## **4.2. Le parti sociali**

I dati della survey sono di più facile lettura per quanto riguarda i rapporti con gli attori collettivi che operano sul territorio. Qui, le tradizioni delle relazioni industriali a livello regionale emergono in modo chiaro. Ciò che risalta è il diverso comportamento delle imprese delle regioni del Centro-Nord e del Mezzogiorno, con le imprese abruzzesi che evidenziano valori più bassi rispetto a Lombardia e Toscana, in linea con i dati della Calabria, per tutte le variabili considerate. Esse si iscrivono con minor frequenza alle associazioni datoriali – anche se, pur sempre, in misura superiore al 50% – hanno meno occasioni di contatto con i sindacati al di fuori dell'azienda e un'adesione più bassa agli enti bilaterali (v. tab. 4).

Anche in questo caso, settore di attività e caratteristiche delle imprese contano. Sono ancora le imprese del *Made in Italy*, quelle di dimensioni più grandi e quelle sindacalizzate a far registrare i valori più alti. Fa eccezione l'adesione a enti bilaterali, che segue logiche proprie, legate alle tradizioni della bilateralità sul territorio, ma anche alla disponibilità di risorse.

Tab. 4 – *Imprese che hanno avuto rapporti con gli attori delle relazioni industriali a livello locale, per tipo di attore e regione (percentuale, n variabile)*

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria	Media
Iscrizione ad associazione datoriale	57,2	57,9	53,8	52,2	56,0
Contatti con i sindacati sul territorio	20,7	21,9	17,8	17,9	20,1
Adesione a enti bilaterali	25,7	19,4	13,3	11,3	19,1

Ciò detto, non vi sono differenze di rilievo rispetto ai motivi dei contatti avuti con i sindacati territoriali. Per l’Abruzzo, come per le altre regioni, il motivo primario è stato la gestione delle crisi aziendali. Alcune specificità emergono invece in riferimento alle prestazioni fruite tra quelle erogate da enti bilaterali. Le imprese abruzzesi hanno fatto più di frequente ricorso al sostegno al reddito e alla formazione. Alle istituzioni locali, dunque, ci si rivolge poco, principalmente nei momenti di difficoltà.

Dalle interviste emerge poi un dato interessante, che sembra supportare un’idea ben radicata nel senso comune. Esso ha a che fare con la tendenza dei piccoli imprenditori abruzzesi a “far da sé”, che unitamente a una certa diffidenza verso gli attori collettivi limita il ricorso alle risorse di matrice associativa: «*Alcune trattative... ne abbiamo fatte appena partiti, ma sono state poche. [...] Una volta, abbiamo fatto un accordo con il sindacato ed è venuto un responsabile [di Confindustria]. [...] Cerchiamo di gestirci da soli*» (PE\_MA\_S2).

Una spinta all’iscrizione viene dalla necessità di gestire la complessità. Nelle associazioni, del resto, le imprese che hanno questa esigenza possono trovare una varietà di competenze e servizi integrati: «*[Cna] ha iniziato a farci le paghe. Poi, c’è gente abbastanza disponibile e siamo andati avanti con loro. [...] ci fanno anche qualche pratica su certe agevolazioni. [...] Ci assistono quando dobbiamo fare i documenti per l’officina, tutta la parte legale. Ci assistono, nel senso che tutto quello che devi fare lo fanno. [...] Loro hanno una rete di tecnici e fanno prezzi decenti*» (PE\_MA\_M1).

Chi si iscrive, tuttavia, lo fa soprattutto per ottenere informazioni su cambiamenti normativi e opportunità legate all’offerta di incentivi: «*siamo iscritti all’Api di Teramo. È una realtà interessante, perché ci informano su tutte le nuove leggi, le normative, gli incentivi. Ci fanno partecipare a dei corsi. Ad esempio, ho partecipato al corso sul Jobs Act*» (TE\_MA\_S2). Gli stessi processi informativi sono indicati come un aspetto da migliorare: «*Le associazioni di categoria dovrebbero interagire di più con gli associati. Non solo procacciandogli lavoro, che è il motivo più banale per cui ci si associa. [...] dovrebbero informare di più le aziende [...] su tutto ciò che serve*» (PE\_LS\_S1).

Quanto ai sindacati, l’analisi ha rilevato contatti per lo più episodici, in

occasione di richieste di accesso ai trattamenti di cassa integrazione (Cig): «[con i sindacati] abbiamo avuto rapporti solo quando abbiamo richiesto la cassa integrazione» (TE\_MA\_S2). O di licenziamenti collettivi: «Sì, li conosco [i sindacalisti della zona], perché nell'ultimo taglio [al personale] che è stato fatto... se uno licenzia più di cinque persone, ci vuole l'apertura del sindacato. Poi, per fortuna, non ne abbiamo avuto più bisogno. Alcune persone hanno deciso di andare per la loro strada, quindi abbiamo fatto un accordo. [...] è chiaro che il sindacato è un ostacolo per le aziende, perché è vero che il dipendente dev'essere tutelato – sono stato anch'io dipendente e so quello che significa – però ci sono aziende e aziende. [...] se uno è in difficoltà e ha bisogno... noi siamo abbandonati a noi stessi, non ci aiuta nessuno, non siamo tutelati per niente» (PE\_LS\_S2). In linea di massima, l'opinione espressa dagli imprenditori è negativa. Un'idea diffusa è che avere a che fare con i sindacati sia fonte di problemi: «abbiamo fatto un accordo [per una riduzione di personale]. Il lavoro è diminuito tantissimo. [...] Negli ultimi anni, [l'esperienza con i sindacati] non è stata positiva. [...] Nel 2010, c'è stata una crisi molto forte. Noi abbiamo iniziato con sei dipendenti, siamo andati in tilt e quattro di questi ci hanno creato grosse difficoltà. [...] [Hanno fatto vertenza]. Li abbiamo tutti onorati, però ci è costato molto. E, da quella volta, abbiamo deciso... non ce la sentiamo più di avere tutta questa gente» (TE\_MA\_M2).

### 4.3. Professionisti e consulenti

Tra gli altri attori, la ricerca ha dato risalto al ruolo di professionisti e consulenti, quali soggetti che offrono una gamma di servizi di mercato, in concorrenza con le associazioni di categoria (Bellini e Fortunato, 2020). Solo per avere un'idea, pur grezza, di quanto queste figure siano penetrate nel mondo delle piccole imprese, i dati della survey rivelano che più del 20% delle imprese abruzzesi presenti nel campione delegano loro, in tutto o in parte, la gestione del personale (v. tab. 5). A ben vedere, si tratta di un fenomeno significativo, che interessa tutte e quattro le regioni e porta con sé effetti di rilievo sugli equilibri di potere nell'arena della regolazione. L'azione di professionisti e consulenti, in effetti, è potenzialmente erosiva dello spazio delle associazioni di categoria.

Tab. 5 – Imprese che delegano, in tutto o in parte, la gestione del personale a figure esterne, per regione (percentuale, n variabile)

	Lombardia	Toscana	Abruzzo	Calabria	Media
Delega della gestione del personale	18,2	17,0	20,6	22,0	18,9

Questi attori, del resto, sono altresì i più citati nelle interviste con gli imprenditori. In nessuna di esse, peraltro, vi sono opinioni negative sul loro operato. Al contrario, ciò che emerge è una sorta di fiducia incondizionata nella loro professionalità. Non sorprende quindi che le imprese si affidino a queste figure, altamente qualificate, per lo svolgimento di attività critiche, come la gestione dei rapporti con i sindacati. Il cuore di questo gruppo è costituito da commercialisti e consulenti del lavoro; intorno a essi, opera tuttavia una costellazione di studi professionali e agenzie che offrono servizi in vari campi: salute e sicurezza, formazione, certificazione della qualità, marketing, consulenza di direzione, assistenza legale, mediazione finanziaria e assicurativa, ecc.

Quelli con professionisti e consulenti sono rapporti di tipo fiduciario, che nascono grazie a contatti personali e si traducono in collaborazioni di lungo periodo: «[...] *in realtà, facciamo sempre con il commercialista di fiducia*» (PE\_LS\_S1). E, ancora: «*per il lavoro, c'è un commercialista esterno. Il consulente del lavoro è stato trovato sul mercato. Pescara è piccola*» (PE\_LS\_M2); «*[abbiamo] un commercialista, che ha una Srl con sette dipendenti, che ci gestisce le buste paga da quindici anni. Il marito di quella che se ne occupa è il nostro commercialista. [...] Inizialmente, me ne sono occupato io*» (PE\_MA\_S2).

È proprio la possibilità di avere un rapporto diretto, di tipo personale, che marca la differenza tra professionisti e consulenti, da un lato, e associazioni di categoria, dall'altro, e che fa sì che gli imprenditori abruzzesi preferiscano spesso i primi alle seconde: «*le associazioni di categoria non sono risultate molto chiare e valide. Non ho mai pensato di affidarmi a loro. Ho preferito il consulente, che posso incontrare e sentire personalmente*» (PE\_MA\_S2).

Il consolidamento di questi rapporti passa anche attraverso lo sviluppo da parte di queste figure di competenze specialistiche difficili da reperire sul mercato e la necessità da parte degli imprenditori di non dispenderele: «*li abbiamo scelti sempre per conoscenza, perché il consulente per questo tipo di settore non è facile da trovare. [...] il settore dei trasporti è diverso, devi conoscere le regole. Insomma, ci sono parametri che uno deve sapere e non tutti conoscono. Sono consulenti che ruotano intorno al settore dei trasporti. Il nostro collabora anche con altre ditte*» (TE\_LS\_M1).

In generale, professionisti e consulenti offrono servizi di mercato, in concorrenza con gli altri attori che operano sul territorio, ma agiscono altresì come mediatori, che connettono le piccole imprese con le opportunità disponibili sul territorio.

## Conclusioni

Come si è già osservato altrove, le piccole imprese utilizzano le risorse esterne in misura e in modi assai diversi, influenzate dalle caratteristiche e dalle strategie loro proprie, quanto e forse più che dalla presenza di vincoli istituzionali (Bellini e Fortunato, 2020). Al riguardo, l'analisi ha messo in evidenza alcune peculiarità nei comportamenti delle imprese abruzzesi, che inducono a guardare alla regione da molti punti di vista come a una terra di contraddizioni: un "saper fare" diffuso, ma in lento declino; una dotazione infrastrutturale migliore rispetto, per esempio, a quella della Calabria, ma insufficiente a soddisfare la domanda di un sistema produttivo a carattere industriale; un'imprenditorialità radicata nelle tradizioni locali, cui fa da contraltare l'incapacità di costruire relazioni cooperative, in particolare tra le imprese; imprese isolate, a causa dell'inefficienza della rete dei trasporti e della debolezza istituzionale, che non cercano (o non trovano) supporto nel mondo associativo. Sono questi, verosimilmente, i fattori che hanno impedito all'Abruzzo di portare a compimento il processo di convergenza con le regioni del Centro-Nord.

D'altra parte, la presenza nella regione di aree distrettuali, la forza del *Made in Italy* e la rilevanza dei servizi a elevata qualificazione del lavoro, insieme alla diffusione di imprese di dimensioni più grandi, relativamente più internazionalizzate e sindacalizzate, contribuisce a spiegare il diverso comportamento delle imprese abruzzesi rispetto a quelle calabresi.

In più punti, poi, è emersa una dimensione di *agency* molto forte, che fa sì che i piccoli imprenditori abruzzesi privilegino l'agire in prima persona, il ricorso a reti personali e l'instaurazione di rapporti fiduciari – seppure di tipo interindividuale, come quelli con professionisti e consulenti – piuttosto che seguire i canali istituzionali.

In estrema sintesi, il caso abruzzese può essere letto nei termini di una informalità "buona", quale elemento costitutivo di una cultura dell'impresa e del lavoro, che peraltro non riesce ad attivare il gioco cooperativo tra gli attori locali.

## Riferimenti bibliografici

- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato*, il Mulino, Bologna.
- Barrett R., Rainnie A. (2002), "What's So Special About Small Firms? Developing an Integrated Approach to Analysing Small Firm Industrial Relations", *Work, Employment and Society*, 16, 3: 415-431.

- Becattini G., a cura di (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana*, Iripet, Firenze.
- Becattini G. (2004), *Industrial Districts: A New Approach to Industrial Change*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (2003), *From Industrial Districts to Local Development: An Itinerary of Research*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Becattini G., Bellandi M., De Propriis L., eds. (2009), *A Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Bellandi M., Russo M. (1994), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Bellini A., Fortunato V. (2020), *Small Firms and the External Context: Embeddedness Versus Dependency*, in Regalia I., ed., *Regulating Work in Small Firms: Perspectives on the Future of Work in Globalised Economies*, Palgrave Macmillan, Cham.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Burroni L. (2012), *The Boundaries between Economy and Society*, in Burroni L., Keune M., Meardi G., eds., *Economy and Society in Europe: A Relationship in Crisis*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Cersosimo D. (2014), “Il profitto della cooperazione”, *StrumentiRES*, 6, 1.
- Costabile A. (2009), *Legalità, manipolazione, democrazia. Lineamenti del sistema politico meridionale*, Carocci, Roma.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H., eds. (2001), *Local Production Systems in Europe: Rise or Demise?*, Oxford University Press, Oxford.
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H., eds. (2004), *Changing Governance of Local Economies: Responses of European Local Production Systems*, Oxford University Press, Oxford.
- Di Federico R., Pedaci M. (2022), *Le relazioni industriali territoriali per la competitività e la coesione sociale: il caso abruzzese*, in Burroni L., Regalia I., a cura di, *Regioni e relazioni industriali in Italia. Rapporto di Artimino sullo sviluppo locale*, il Mulino, Bologna.
- Edwards P., Sen Gupta S., Tsai C.-J. (2010), “The Context – Dependent Nature of Small Firms’ Relations with Support Agencies: A Three-Sector Study in the UK”, *International Small Business Journal*, 28, 6: 543-565.
- Guest D. e Conway N. (1999), “Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK”, *British Journal of Industrial Relations*, 37, 3: 367-389.
- Lucifora C. (2003), *Economia sommersa e lavoro nero*, il Mulino, Bologna.
- Musolino D. (2016), “L’attrattività percepita di regioni e province del Mezzogiorno per gli investimenti produttivi”, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, 30, 1: 45-70.
- Rainnie A. (1985), “Is Small Beautiful? Industrial Relations in Small Clothing Firms”, *Sociology*, 19, 2: 213-224.
- Ram M. (1991), “Control and Autonomy in Small Firms: The Case of the West Midlands Clothing Industry”, *Work, Employment and Society*, 5, 4: 601-619.
- Storey D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London e New York.

- Triglia C. (1986), *Grandi partiti e piccole imprese*, il Mulino, Bologna.
- Triglia C. (1992), *Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche nel Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.
- Triglia C. (2012), *Non c'è Nord senza Sud. Perché la crescita dell'Italia si decide nel Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.
- Viesti G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Bari.
- Zurru M. (2005), *L'economia sommersa. Il gioco del formale e dell'informale*, FrancoAngeli, Milano.